

МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКА КОНФЕРЕНЦИЯ

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

СБОРНИК С ДОКЛАДИ

Издателство „Наука и икономика“
Икономически университет - Варна

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Сборник с доклади

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Сборник с доклади от Международна научно-практическа конференция, организирана от Икономически университет – Варна

30 септември 2022 г.

2022
Издателство „Наука и икономика”
Икономически университет – Варна

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

International Scientific-Practical Conference

Organized by the University of Economics – Varna

30 September 2022

2022
Science and Economics Publishing House
University of Economics – Varna

Издаването на тази книга е по проект НПК-302/2022 г. и се финансира със средства от целева субсидия на държавния бюджет.

Всички публикувани материали са рецензирани от утвърдени и водещи в съответната научна област специалисти, включени в редакционния съвет. Авторите носят напълно и изцяло отговорност за съдържанието на своите материали.

Тази книга или нейните части не могат да бъдат възпроизвеждани или предавани под каквато и да е форма, или по какъвто и да е начин, електронен или механичен, и копирани без писменото разрешение на издателя.

The publication of this book is under Project № 302/2022 and is funded by a targeted subsidy to the state budget.

All published reports are refereed by acknowledged and leading specialists in the respective scientific area, members of the Editorial board. The authors are solely responsible for the content of the submitted reports.

This book or its parts may not be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, and copied without the written permission of the publisher.

© Издателство „Наука и икономика“

Икономически университет – Варна, 2022

ISBN 978-954-21-1138-2

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ

Доц. д-р Катя Антонова – главен редактор, *Икономически университет – Варна*

Гл. ас. д-р Павлина Иванова – заместник главен редактор,
Икономически университет – Варна

Членове:

Проф. д-р Аврам Ескенази – *Институт по математика и информатика, БАН*

Проф. д-р Анита Янсоне – *Университет в Лиепая, Латвия*

Проф. д.м. Антония Димова-Йорданова – *Медицински университет –Варна*

Проф. д-р Биляна Джорджевич – *Университет в Ниш, Сърбия*

Проф. д-р Вузас Фотис – *Македонски университет - Солун, Гърция*

Проф. д-р Маргарида Мария Мендес Родригес – *Институт за висши изследвания на Фаф, Португалия*

Проф. д-р Мигел Хорхе Родригес Магалаеш – *Институт за висши изследвания на Фаф, Португалия*

Проф. д-р Мирослава Пейчева – *УНСС – София*

Проф. д-р Надя Миронова – *УНСС – София*

Проф. д-р Румен Калчев – *Икономически университет – Варна*

Проф. д-р Снежанка Овчарова – *ВСУ „Черноризец Храбър"*

Проф. д-р Сунил Кумар Тивари – *Университет "Авадеш Пратап Сингх", Индия*

Проф. д-р Томас Гараван – *Ирландски национален колеж, Дъблин, Ирландия*

Проф. д-р Харун Учак – *Университет "Алания Алаадин Кейкубат", Турция*

Проф. д-р Хосе Луис Соуса Соарес де Оливейра Брага – *Институт за висши изследвания на Фаф, Португалия*

Проф. д.с.н. Цветан Давидков – *Софийски университет „Св.Кл.Охридски"*

Доц. д-р Алаа Таг Елдин Мохамед – *Университет South Valley, Египет*

Доц. д-р Йелиз Йесил – *Университет Тракия, Турция*

Доц. д-р Максим Бакаев – *Новосибирски държавен технически университет, Русия*

Доц. д-р Стоянка Черкезова - *Институт за изследване на населението и човека, Българска академия на науките*

Гл. ас. д-р Велина Колева – *Икономически университет – Варна*

Гл. ас. д-р Мария Велева – *Икономически университет – Варна*

Гл. ас. д-р Радка Начева – *Икономически университет – Варна*

д-р Радойца Любурич – *Изпълнителен директор на Централната банка на Черна гора*

Жечко Димитров – *Изпълнителен директор на СФБ „Капиталов пазар“ АД, управител на БИК „Капиталов пазар“ ЕООД*

EDITORIAL BOARD

Assoc. prof. Katya Antonova, PhD – Editor-in-Chief, *University of Economics – Varna*
Chief Assist. Prof. Pavlina Ivanova, PhD – Deputy Editor-in-Chief,
University of Economics – Varna

Members:

Prof. Avram Eskenazi, PhD – *Institute of Mathematics and Informatics, Bulgarian Academy of Sciences*
Prof. Anita Jansone, PhD – *Liepaja University, Latvia*
Prof. Antoniya Dimova, PhD – *Medical University – Varna, Bulgaria*
Prof. Biljana Djordjevic, PhD – *University of Nish, Serbia*
Prof. José Luís Sousa Soares de Oliveira Braga, PhD – *Institute of Higher Studies of Fafe, Portugal*
Prof. Harun Uçak, PhD – *Alanya Alaaddin Keykubat University, Turkey*
Prof. Prof. Margarida Maria Mendes Rodrigues, PhD – *Institute of Higher Studies of Fafe, Portugal*
Prof. Miguel Jorge Rodrigues Magalhaes, PhD – *Institute of Higher Studies of Fafe, Portugal*
Prof. Miroslava Peicheva, PhD – *University of National and World Economy – Sofia, Bulgaria*
Prof. Nadia Mironova, PhD – *University of National and World Economy – Sofia, Bulgaria*
Prof. Rumen Kalchev, PhD – *University of Economics – Varna, Bulgaria*
Prof. Snejanka Ovcharova, PhD – *Varna Free University „Chernorizets Hrabar", Bulgaria*
Prof. Sunil Kumar Tiwari, PhD – *Awadhesh Pratap Singh University, India*
Prof. Thomas Garavan, EdD – *National College of Ireland, Ireland*
Prof. Tzvetan Davidkov, PhD – *Sofia University „St. Kliment Ochridski", Bulgaria*
Prof. Vouzas Fotis, PhD – *University of Macedonia, Thessaloniki, Greece*
Assoc. Prof. Alaa Tag Eldin Mohamed, PhD – *South Valley University, Egypt*
Assoc. Prof. Maxim Bakaev, PhD – *Novosibirsk State Technical University, Russia*
Assoc. Prof. Stoyanka Cherkezova, PhD – *Institute for Population and Human Studies, Bulgarian Academy of Sciences*
Assoc. Prof. Yeliz Yesil, PhD – *Trakya University, Turkey*
Chief Assist. Prof. Velina Koleva, PhD – *University of Economics – Varna, Bulgaria*
Chief Assist. Prof. Maria Veleva, PhD – *University of Economics – Varna, Bulgaria*
Chief Assist. Prof. Radka Nacheva, PhD – *University of Economics – Varna, Bulgaria*
Radoica Luburić, PhD – *The Executive Director of the Central Bank of Montenegro*
Zhechko Dimitrov – *Executive Director of SFB Capital Market JSC, Manager of BIC Capital Market Ltd., Bulgaria*

ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ

Председател:

Доц. д-р Катя Антонова – *Икономически университет – Варна*
Катедра „Бизнес, инвестиции, недвижими имоти”

Членове:

Гл. ас. д-р Велина Колева– *Икономически университет – Варна*
Катедра „Администрация и управление”
Гл. ас. д-р Мария Велева – *Икономически университет – Варна*
Катедра „Икономика и организация на туризма”
Гл. ас. д-р Павлина Иванова – *Икономически университет – Варна*
Катедра „Аграрна икономика”
Гл. ас. д-р Радка Начева – *Икономически университет – Варна*
Катедра „Информатика”

ORGANIZING COMMITTEE

Chairman:

Assoc. Prof. Katya Antonova, PhD – *University of Economics – Varna*
Department of Business, Investment, and Real Estate

Members:

Chief Assist. Prof. Velina Koleva, PhD – *University of Economics – Varna*
Department of Management and Administration
Chief Assist. Prof. Maria Veleva, PhD – *University of Economics – Varna*
Department of Economics and Management of Tourism
Chief Assist. Prof. Pavlina Ivanova, PhD – *University of Economics – Varna*
Department of Agricultural Economics
Chief Assist. Prof. Radka Nacheva, PhD – *University of Economics – Varna*
Department of Informatics

ТЕМАТИЧНИ НАПРАВЛЕНИЯ

Управление на човешките ресурси в дигиталната ера
Предизвикателства пред организацията на работа в условията на криза
Иновативни подходи при управлението на хора

SCIENTIFIC FIELDS

Human Resources Management in the Digital Era
Challenges to the Organization of Work in the Condition of Crisis
Innovative Approaches in Human Management

СЪДЪРЖАНИЕ

ЦЕННОСТЕН ПОРТРЕТ НА ПОКОЛЕНИЯТА В БЪЛГАРСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ 15
Проф. д.с.н. Цветан Давидков

ЛИДЕРСТВОТО НЕВЪЗМОЖНО 21
Доц. д-р Добрин Добрев

УПРАВЛЕНИЕ И ЗАДЪРЖАНЕ НА ТАЛАНТИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА 30
Доц. д-р Теодора Лазарова

СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ В ЛОГИСТИЧНИЯ СЕКТОР– ВЪПРОСИ И ПЕРСПЕКТИВИ..... 37
Доц. д-р Камелия Нарлева, д-р Мария Пеева

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА ПРЕД СЪВРЕМЕННОТО ОБУЧЕНИЕ В СВЯТ НА ДИГИТАЛНИ ТЕХНОЛОГИИ 44
Гл. ас. д-р Десислава Николова Колева-Стефанова

СОЦИАЛНО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В ЛОГИСТИКАТА – ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТО ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ..... 53
Доц. д-р Камелия Нарлева, Доц. д-р Юлиян Нарлев

КОУЧИНГ КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА МЕНИДЖЪРИТЕ: ФАКТОР ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ИНДИВИДУАЛНИТЕ И ГРУПОВИТЕ ПОСТИЖЕНИЯ В РАБОТАТА..... 63
Гл. ас. д-р Елица Христова

ТЕОРИЯ НА КАРИЕРНОТО СТРОИТЕЛСТВО..... 69
Гл. ас. д-р Стефан Калпачев

ЛИДЕРСКО УПРАВЛЕНИЕ И СТИЛ..... 76
Гл. ас. д-р Ваня Антонова

HOW HR ANALYTICS BENEFITS COMPANIES..... 83
Prof. Marian Pompiliu Cristescu, PhD, Dumitru Alexandru Mara, PhD student,

Raluca Andreea Nerișanu, PhD student, Renate-Martina Polder

ПОДХОДЪТ „SKUNK WORKS“: ИНОВАТИВНО РЕШЕНИЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ 93
Гл. ас. д-р Павлина Иванова, Доц. д-р Катя Антонова

ENHANCING THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN DIGITAL TRANSFORMATION OF EGYPTIAN UNIVERSITIES. A CASE STUDY OF SOUTH VALLEY UNIVERSITY 104
Assoc. Prof. Dr. Alaa Tag Eldin Mohamed

МОДЕЛИ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КОЛИЧЕСТВОТО И ЧИСЛОВО КОДИРАНЕ НА ТЕКСТОВА ИНФОРМАЦИЯ 113
Проф. д-р Добромир Маламов

КЛЮЧОВИ КАЧЕСТВЕНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ В УСЛОВИЯТА НА ИНДУСТРИЯ 5.0..... 123
Доц. д-р Ралица Пандурска

ХРОНОЛОГИЯ НА ЖИВОТА И ПЛАТЕН ТРУД В ЕВРОПА 132
Доц. д-р Стоянка Черкезова

ПОСТИГАНЕ НА СЪВЪРШЕНСТВО В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ПРЕЗ 21 ВЕК 141
Доц. д-р инж. Кирил Радев

ДИГИТАЛИЗАЦИЯ И ТЕХНОЛОГИЧНИ РЕШЕНИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ 148
Доц. д-р Теодора Лазарова

НОВОТО ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО ПРЕД МАЛКИТЕ ФИРМИ: ДИГИТАЛНИ УМЕНИЯ (НА ПРИМЕРА НА СЕКТОР „ДРУГИ ПЕРСОНАЛНИ УСЛУГИ) 155
Доц. д-р Ирина Данаилова

ПРОБЛЕМИ НА СЧЕТОВОДНИЯ БИЗНЕС АНАЛИЗ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ 162
Доц. д-р Марко Тимчев

НАРАСТВАНЕ НА СТРУКТУРНАТА БЕЗРАБОТИЦА КАТО РЕЗУЛТАТ ОТ ТЕХНОЛОГИЧНОТО РАЗВИТИЕ И ЦИФРОВИЗАЦИЯТА НА СЪВРЕМЕННИТЕ ИКОНОМИКИ 171
Гл. ас. д-р Силвия Господинова

DIGITAL TECHNOLOGIES AS E-LEARNING AND KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOL FOR UNIVERSITY LECTURERS 177
Chief Assist. Prof. Petya Angelova, PhD

ВЛИЯНИЕ НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ ВЪРХУ ПРОЦЕСА ПО НАБИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛ 184
Гл. ас. д-р Миглена Стоянова

УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ НА ИТ ЕКИПИ ОТ РАЗСТОЯНИЕ – НОВАТА РЕАЛНОСТ 192
Гл. ас. д-р Олга Маринова

КОНТРОЛИНГ, ПЕРСОНАЛ, КОНТРОЛ 200
Гл. ас. д-р Пламен Илиев

EXPLORING GENDER PAY GAP IN THE IT SECTOR 210
Chief Assist. Prof. Radka Nacheva, PhD, Chief Assist. Prof. Velina Koleva, PhD

ВЛИЯНИЕ НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ ВЪРХУ ЛИДЕРСКОТО ПОВЕДЕНИЕ НА МЕНИДЖЪРИТЕ 225
Докторант Марияна Банкова

ГЛОБАЛНАТА КРИЗА, ПРЕДИЗВИКАНА ОТ COVID-19 И ОНЛАЙН ОБРАЗОВАНИЕТО 231
акад. Ячко Иванов

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД УПРАВЛЕНИЕТО НА ХОРА ПРЕЗ 2022 ГОДИНА 238
Доц. д-р Татяна Кичева

ИНТЕГРИРАНО УПРАВЛЕНИЕ И БЕЗОПАСНОСТ НА ПЕРСОНАЛА В АГРАРНАТА ФИРМА 246
Доц. д-р Гергана Славова

СТАЖАНТСКИТЕ ДОГОВОРИ В ПРАКТИКАТА НА АГЕНЦИЯТА ПО ЗАЕТОСТТА 253
Доц. д-р Светлозар Стефанов

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ЖЕНИТЕ В ХИБРИДНА РАБОТНА СРЕДА.. 260
Гл. ас. д-р Мария Манчева

ПРОМЕНИ В ТРУДОВОТО ЗАКОНОДАТЕЛСТВО И УПРАВЛЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯТА НА ПАНДЕМИЯ..... 267
Гл. ас. д-р Божана Стойчева

КОНВЕРГЕНЦИЯ И СТРУКТУРНИ ИЗМЕНЕНИЯ НА ЗАЕТОСТТА В БЪЛГАРСКАТА И РУМЪНСКАТА ИКОНОМИКИ 277
Гл. ас. д-р Силвия Господинова

THE IMPACT OF THE CHIP CRISIS IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN SLOVAKIA ON HUMAN RESOURCES..... 286
Ing. Martina Ballová, PhD, Ing. Kornélia Lovciová, PhD

TRAINING RESILIENT MANAGER IN THE ERA OF CRISIS 294
Ewa Listopadzka, PhD

ВЛИЯНИЕ НА УЧАСТИЕТО В ПРЕДИШНИ ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРОМЕНИ ВЪРХУ АДАПТИВНОСТТА 299
ас. Ирена Младенова

ANALYTICAL VIEW OF ADULT LEARNING IN THE CONTEXT OF CURRENT LABOR MARKET NEEDS 308
Doc. Nella Svetozarovova, PhD, PhDr. Jana Coculova, PhD, PhDr. Daniela Bertova, PhD

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА ПРЕД ЗДРАВНАТА СИСТЕМА В УСЛОВИЯТА НА ПАНДЕМИЯ ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА МЕДИЦИНСКИТЕ СПЕЦИАЛИСТИ В БЪЛГАРИЯ 315
Докторант Илияна Георгиева

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ОРГАНИЗАЦИЯТА НА РАБОТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СОЦИАЛНАТА СФЕРА В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА 323
Докторант Радостина Петрова

КОМУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА ПО ВРЕМЕ НА КРИЗА 330
Докторант Десислава Павлова

РАЗВИТИЕ НА ИНОВАЦИИТЕ ЧРЕЗ ПОВИШАВАНЕ НА КРЕАТИВНОСТТА 336
Докторант Георги Боянов

ОСОБЕНОСТИ ПРИ ПОДГОТОВКАТА НА КАДРИ ЗА СПЕЦИАЛИЗИРАНИ ВИДОВЕ ТУРИЗЪМ..... 343
Докторант Косьо Владимиров

ВЛИЯНИЕ НА ИКОНОМИЧЕСКИЯ РАСТЕЖ ВЪРХУ РАЗХОДИТЕ ЗА ИНОВАЦИИ НА МСП В БЪЛГАРИЯ..... 348
Докторант Даниела Танчева

CONTENT

A VALUABLE PORTRAIT OF THE GENERATIONS IN BULGARIAN ORGANIZATIONS 15
Prof. Tsvetan Davidkov, DSc

IMPOSSIBLE LEADERSHIP 21
Assoc. Prof. Dobrin Dobrev, PhD

MANAGEMENT AND RETAINING TALENTS IN THE ORGANIZATION 30
Assoc. Prof. Teodora Lazarova, PhD

SOCIAL RESPONSIBILITY IN LOGISTIC SECTOR - QUESTIONS AND PERSPECTIVIES 37
Assoc. Prof. Kameliya Narleva , PhD, Mariya Peeva, PhD

THE CHALLENGES TO MODERN EDUCATION IN A WORLD OF DIGITAL TECHNOLOGIES 44
Chief Assist. Prof. Desislava Koleva-Stefanova, PhD

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN LOGISTICS - THE CHALLENGE FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT 53
Assoc. Prof. Kameliya Narleva, PhD, Assoc. Prof. Yulian Narlev, PhD

COACHING COMPETENCIES OF MANAGERS: A FACTOR IN IMPROVING INDIVIDUAL AND GROUP PERFORMANCE AT WORK 63
Chief Assist. Prof. Elitza Hristova, PhD

THE THEORY OF CAREER CONSTRUCTION 69
Chief Assist. Prof. Stefan Kalpachev, PhD

LEADERSHIP MANAGEMENT AND STYLE 76
Chief Assist. Prof. Vanya Antonova, PhD

HOW HR ANALYTICS BENEFITS COMPANIES 83
Prof. Marian Pompiliu Cristescu, PhD, Dumitru Alexandru Mara, PhD student,

Raluca Andreea Nerișanu, PhD student, Renate-Martina Polder

THE SKUNK WORKS APPROACH: AN INNOVATIVE SOLUTION FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT 93
Chief Assist. Prof. Pavlina Ivanova, PhD, Assoc. Prof. Katya Antonova, PhD

ENHANCING THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN DIGITAL TRANSFORMATION OF EGYPTIAN UNIVERSITIES. A CASE STUDY OF SOUTH VALLEY UNIVERSITY 104
Assoc. Prof. Dr. Alaa Tag Eldin Mohamed

MODELS FOR DETERMINING THE QUANTITY AND NUMERICAL ENCODING OF TEXT INFORMATION 113
Prof. Dobromir Malamov, PhD

KEY QUALITATIVE CHARACTERISTICS OF HUMAN CAPITAL IN INDUSTRY 5.0 123
Assoc. Prof. Ralitza Pandurska, PhD

CHRONOLOGY OF LIFE AND PAID WORK IN EUROPE 132
Assoc Prof. Stoyanka Cherkezova, PhD

ACHIEVING EXCELLENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE 21ST CENTURY 141
Assoc. Prof. Eng. Kiril Radev, PhD

DIGITALIZATION AND TECHNOLOGICAL TOOLS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT 148
Assoc. Prof. Teodora Lazarova, PhD

NEW CHALLENGES FOR SMEs: DIGITAL SKILLS 155
Assoc. Prof. Irina Danailova, PhD

PROBLEMS OF ACCOUNTING BUSINESS ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES IN A BALANCED SYSTEM OF INDICATORS 162
Assoc. Prof. Marko Timchev, PhD

GROWTH OF STRUCTURAL UNEMPLOYMENT AS A RESULT OF TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT AND DIGITALIZATION OF MODERN ECONOMICS 171
Chief Assist. Prof. Silvia Gospodinova, PhD

DIGITAL TECHNOLOGIES AS E-LEARNING AND KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOL FOR UNIVERSITY LECTURERS 177
Chief Assist. Prof. Petya Angelova, PhD

IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON RECRUITMENT PROCESS 184
Chief Assist. Prof. Miglena Stoyanova, PhD

MANAGEMENT AND ORGANIZATION OF IT TEAMS REMOTELY – THE NEW REALITY 192
Chief Assist. Prof. Olga Marinova, PhD

CONTROLLING, PERSONNEL, CONTROL 200
Chief Assist. Prof. Plamen Iliev, PhD

EXPLORING GENDER PAY GAP IN THE IT SECTOR 210
Chief Assist. Prof. Radka Nacheva, PhD, Chief Assist. Prof. Velina Koleva, PhD

INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE LEADERSHIP BEHAVIOR OF MANAGERS 225
Mariyana Bankova, PhD student

GLOBAL CRESISS, PROVOKED BY THE COVID–19 AND THE ONLINE – EDUCATION 231
Prof. Yatchko Ivanov, DSc, Eng

PEOPLE MANAGEMENT CHALLENGES IN 2022 238
Assoc. Prof. Tatyana Kicheva, PhD

INTEGRATED MANAGEMENT AND STAFF SAFETY IN THE AGRICULTURAL COMPANY 246
Assoc.Prof. Gergana Slavova, PhD

INTERNSHIP CONTRACTS IN THE EMPLOYMENT AGENCY'S PRACTICE ... 253
Assoc. Prof. Svetlozar Stefanov, PhD

CHALLENGES FOR WOMEN IN A HYBRID WORK ENVIRONMENT 260
Chief Assist. Prof. Maria Mancheva, PhD

CHANGES IN LABOR LAW AND PERSONNEL MANAGEMENT DURING THE PANDEMIC 267
Chief Assist. Prof. Bozhana Stoycheva, PhD

CONVERGENCE AND STRUCTURAL CHANGES OF EMPLOYMENT IN THE BULGARIAN AND ROMANIAN ECONOMIES 277
Chief Assist. Prof. Silvia Gospodinova, PhD

THE IMPACT OF THE CHIP CRISIS IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN SLOVAKIA ON HUMAN RESOURCES..... 286
Ing. Martina Ballová, PhD, Ing. Kornélia Lovciová, PhD

TRAINING RESILIENT MANAGER IN THE ERA OF CRISIS 294
Ewa Listopadzka, PhD

PREVIOUS PARTICIPATION IN ORGANIZATIONAL CHANGES AND ITS RELATIONSHIP WITH ADAPTABILITY 299
Assist. Prof. Irena Mladenova

ANALYTICAL VIEW OF ADULT LEARNING IN THE CONTEXT OF CURRENT LABOR MARKET NEEDS 308
Doc. Nella Svetozarovova, PhD, PhDr. Jana Coculova, PhD, PhDr. Daniela Bertova, PhD

CHALLENGES FACED BY THE HEALTH SYSTEM IN THE CONDITIONS OF A PANDEMIC – OPINION OF MEDICAL SPECIALISTS IN BULGARIA 315
Iliyana Georgieva, PhD student

CHALLENGES TO THE ORGANISATION OF WORK FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE SOCIAL SPHERE IN CRISIS CONDITIONS..... 323
Radostina Petrova, PhD student

COMMUNICATION IN THE ORGANIZATION DURING A CRISIS 330
Desislava Pavlova, PhD student

DEVELOPMENT OF INNOVATIONS BY INCREASING CREATIVITY..... 336
Georgy Boyanov, PhD student

FEATURES OF STAFF TRAINING FOR SPECIALIZED TYPES OF TOURISM.. 343
Kosyo Vladimirov, PhD student

INFLUENCE OF GDP ON INNOVATION EXPENDITURE OF SMEs IN BULGARIA 348
Daniela Tancheva, PhD student

ПАНЕЛ

ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ХОРА

SCIENTIFIC FIELD

INNOVATIVE APPROACHES IN HUMAN MANAGEMENT

A VALUABLE PORTRAIT OF THE GENERATIONS IN BULGARIAN ORGANIZATIONS

Prof. Tsvetan Davidkov, DSc

Sofia University "St. Kliment Ohridski", Bulgaria

Abstract: *The study of values is important because they are another name (manifestation) of goals - motives - intentions - ... The text presents the common and the different in the value "matrix" of the last generations in the organizations in Bulgaria. In the rubric not subject to time and age, common values are expressed - they "ensure" continuity and continuity in the reproduction of people in organizations. Intergenerational differences in values are united in two groups: "textbook" addictions are of the type "the more - the more"; dependencies in the "other cases" are more complex to track and explain.*

Keywords*: organizational culture, human behavior, values, value portrait*

JEL code: *M14*

ЦЕННОСТЕН ПОРТРЕТ НА ПОКОЛЕНИЯТА В БЪЛГАРСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

(резултати от емпиричното социологическо изследване НАЦИОНАЛНА И ОРГАНИЗАЦИОННИ КУЛТУРИ – 2021)

Проф. д.с.н. Цветан Давидков

Софийски Университет „Свети Климент Охридски“, България

Въведение

Изследванията върху трудови/организационни ценности са необходими и значими за теорията и организационната практика. Трудовите ценности могат да бъдат вграждани в различни концептуални схеми и модели. Те са съществен елемент в описанието и обяснението на човешкото поведение. Същността и функциите на трудовите ценности могат да бъдат разбрани по-добре в контекста на понятийни мрежи, чрез които се описва и обяснява човешкото поведение (потребности – интереси – мотиви – цели – **ценности -** норми – роли – претенции – очаквания – избор(и) и др.).

Ефективното управление на човешките ресурси (УЧР) изисква добро познаване на културата на организацията и субкултурите (културите на обособените групи, формирани въз основа на конкретни характеристики на изследваните лица (ИЛ)). В текста се представя общото и различното в ценностите на различните поколения в организациите в България.

Основни характеристики на подхода. Данни за ЕСИ НАЦИОНАЛНА И ОРГАНИЗАЦИОННИ КУЛТУРИ – 2021. Общото и различното в ценностния портрет на поколенията в изследваните организации е изграден по следния начин: а) въз основа на 21 индикатора за значимост на конкретни фактори на работната среда е представена йерархия на изследваните трудови ценности - таблица 1; б)

въз основа на двойно разпределение (crosstabs) е установено при кои от изследваните трудови ценности е налице доказателство за статистически значима връзка с признака възраст на ИЛ – получените резултати са интерпретирани в три групи (таблици 2, 3, 4).

Таблица 1

Общ ценностен портрет на изследваните лица

В КАКВА СТЕПЕН ЗА ВАС Е ВАЖНО РАБОТАТА, С КОЯТО СЕ ЗАХВАЩАТЕ, ДА ВИ ПРЕДЛАГА: (моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като заградите една от цифрите)	**Средна стойност на индикатора**	**Ранг**
Възможност да работите с хора, които добре си **сътрудничат**	1,4826	1
Добри служебни **взаимоотношения с прекия Ви ръководител**	1,5257	2
Възможности за добър **баланс между работата и личния Ви живот**	1,5575	3
Добро **планиране и организиране** на работата	1,5609	4
Високи **доходи**	1,6043	5
Възможност за **обучение** или за подобряване на уменията Ви и придобиване на нови умения	1,6051	6
Добро **социално осигуряване**	1,6332	7
Да използвате максимално собствените си **умения и способности** в работата	1,6337	8
Подходящо **работно време** и възможност да отсъствате при необходимост	1,6436	9
Предизвикателства – да Ви носи чувството за лични постижения	1,6483	10
Възможността да живеете на желано от Вас и семейството Ви **място**	1,6572	11
Заслужено **признание** за добре свършена работа	1,6927	12
Подходяща за Вас **длъжност** (работна позиция)	1,6957	13
Подходящи **правила** в организацията	1,7173	14
Възможност за **развитие** и издигане в работата	1,7467	15
Възможност **да влияете** върху важните за Вас неща	1,7782	16
Достатъчно свободно време	1,7915	17
Добри **физически условия за работа** – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.	1,8051	18
Сигурност, че ще можете да работите за тази организация толкова дълго, колкото желаете	1,8125	19
Възможност за **самостоятелност**	1,9194	20
Желани **работни задачи**	1,9890	21

В ЕСИ НАЦИОНАЛНА И ОРГАНИЗАЦИОННИ КУЛТУРИ – 2021 са обхванати 2651 ИЛ. В зависимост от възрастта ИЛ се разпределят, както следва: до 20 г. вкл. - 5%; 21 – 30 г. – 30%; 31 – 40 г. – 28%; 41 – 50 г. – 23%; 51 – 60 г. – 12%; 61 и повече години – 2%.

Средните стойности на индикаторите се разполагат в интервала [1,00 – 5,00]; стойност 1,00 би се получила, когато всички ИЛ посочат отговора 1 - много важно; стойност 5,00 – когато всички ИЛ изберат отговор 5 - никак не е важно. Дължината на скалата (между 1,00 и 5,00 е 400 единици (стотни). Всички отговори реално се разполагат в интервала [1,48 – 1,99] с дължина 0,51 (13% от общата дължина на скалата) – налице са относително концентрирани отговори в първата четвъртина на скалата.

Таблица 2

Разрез 1. „Неподвластни на времето и възрастта“

Трудова ценност (много важно + важно – в % от отговорилите ИЛ) + sig	**До 20г**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**Повече от 60**	**Средно за категория**	**Разлика между максим. и миним. стойност**
Сътрудничество (.233)	93	92	92	94	94	93	**93**	2
Обучение (.357)	91	90	92	92	88	91	**91**	4
Физически условия (.445)	82	82	85	87	86	82	**84**	5
Свободно време (.323)	88	86	85	84	83	79	**85**	9
Влияете върху важните неща (.407)	87	86	89	88	88	84	**88**	5
Добро планиране и организиране (.592)	89	93	94	94	92	93	**93**	5
Желани работни задачи (.316)	83	78	81	80	77	82	**80**	5
Умения (.100)	92	91	94	93	95	95	**93**	4

В таблица 2 са представени трудовите ценности, при които не е налице статистическо доказателство за зависимост от възрастта на ИЛ. Отношението към тези фактори на различните групи служители е относително еднакво. Тези фактори (ценности) могат да се интерпретират като „обединяващо звено“ – общото, около което могат да се консолидират представителите на различните субкултури. Организациите са целеви общности, а управлението е вътрешно противоречив процес на обединяване на различни (хора, звена) около обща кауза, обща система от цели. Споделеното разбиране за добрия начин на работа (култура) се гради върху общото усещане за важните неща на работното място – това е възможен механизъм за преодоляване на различията и обединяване „в името на…“.

В таблица 3 са представени група фактори, при които е налице доказателство за зависимост от възрастта на ИЛ и очертаните тенденции са „уловими с просто око“. При всеки от тези фактори се наблюдава следното: с нарастване на възрастта значимостта на изследваните фактори намалява. В част от случаите тази значимост намалява по-рязко при прехода от един към друг етап на професионалния живот. Това се наблюдава при фактора „подходяща

длъжност“ на границата 60 – 61+; „баланс работа – личен живот“ - на границата 60 – 61+; „работно време“ - на границата 60 – 61+; „социално осигуряване“ - на границата 60 – 61+; „развитие“ – на границата 40 – 41+. Въпреки запазването на посоката на тази тенденция, описваният ефект е по-трудно уловим по отношение на фактора високи доходи.

Таблица 3

Разрез 2. Типични различия с „учебникарско“ обяснение

Трудова ценност (много важно + важно – в % от отговорилите ИЛ) + sig	**До 20г**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**Повече от 60**	**Средно за категория**	**Разлика между максим. и миним. стойност**
Високи доходи (.002)	98	94	94	93	88	88	**93**	10
Социално осигуряване (.012)	93	90	92	90	89	79	**90**	14
Развитие (.000)	96	92	89	79	73	72	**86**	24
Работно време (.000)	94	92	90	90	82	67	**89**	27
Баланс: работа – личен живот (.051)	94	94	93	92	91	84	**93**	10
Подходяща длъжност (.000)	97	93	91	88	88	79	**90**	18

За обяснение на посочените в таблица 3 тенденции следва да се проследят етапите на професионално развитие на ИЛ; типичното и различното в професионалния им статус на фона на промените във възрастта и решаването на конкретни житейски задачи. Следва да се имат предвид и по-общите ефекти от социализационните процеси в обществото и конкретните организации.

В таблица 4 са представени фактори, при които е налице доказателство за зависимост от възрастта на ИЛ, но тенденциите са по-сложни – тяхното улавяне и интерпретиране изисква известна опитност.

При фактора „признание“ се наблюдава нарастване – плато – рязък спад (след 60г.). Подобна (същевременно различна) е конфигурацията при фактора „самостоятелност“ – стойността е най-висока при ИЛ на възраст 31 – 40 г; след това тръгва надолу. Интересна е конфигурацията при фактора „предизвикателства“ – до 60 г. стойностите за отделните групи се колебаят около средното за цялата изследвана съвкупност (91); при прехода към 61+ значимостта нараства най-съществено. Правилата в организацията са относително важни за всички, но за стабилното осъзнаване на тяхната значимост е необходимо да се премине през началните фази на организационната социализация – например във възрастта до около 30 години. и т.н.

Таблица 4

Разрез 3. Други случаи

Трудова ценност (много важно + важно – в % от отговорилите ИЛ) + sig	**До 20г**	**21-30**	**31-40**	**41-50**	**51-60**	**Повече от 60**	**Средно за категория**	**Разлика между максим. и миним. стойност**
Признание (.000)	82	86	90	88	89	75	**87**	15
Самостоятелност (.002)	78	78	85	82	78	72	**81**	13
Предизвикателства (.008)	92	90	93	89	88	96	**91**	8
Правила в организацията (.005)	84	87	92	90	92	91	**90**	8
Желано място (.032)	88	89	89	90	84	86	**89**	6
Сигурност (.028)	85	80	86	86	81	81	**84**	6
Ръководител (.001)	92	90	95	94	93	91	**93**	5

При изследването на трудови ценности са налице множество теоретични, методологически и методически въпроси, които се нуждаят от самостоятелно внимание. В каква степен организационното поведение е ценностно обусловено (убеждения, вярвания, …) – в каква степен мотивите са свързани с интерпретиране на конкретната ситуация и реагиране на тази ситуация? Вярно ли е твърдението, че ценно е това, което е в недостиг („дефицит“; трудно постижимо) – или приписването на ценност е доста по-сложен акт, върху който оказват влияние множество разнообразни фактори? Налице са статистически доказателства за зависимост между приписваната значимост (на даден фактор) и равнището на удовлетвореност от фактическото му състояние – как да използваме този резултат за изграждане на мотивационни профили? В каква степен приписването на значимост е подвластно на индивидуалните характеристики на ИЛ (като различни психически типове). И много други.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

DAVIDKOV, T., O. VEDAR, R. KANAZIREVA, I. GOURBALOVA. (2019) Organizational Values: Procedures & Empirical Explications – in: Business Administration: Theory and Practice in Bulgaria II. S., St. Kliment Ohridski University Press, 9 – 19.

DAVIDKOV, TS., O. VEDAR, I. PETKOVA-GOURBALOVA, I. MIHAYLOVA. (2021) Motivation of the Workplace (aggregate motivational profile – Bulgaria 2021) – В: XIX международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг - 21“ (Созопол, юни 2021), Сборник с научни доклади, с. 220 – 224.

KOLEVA, V. (2016) Non-Material Incentives Motivating the Behavior of Bulgarian IT Specialists. Journal Association 1901 "SEPIKE" [Online]. Available from: http://www.sepikecloud.com/ , Ed. 12, p. 90-93.

АПОСТОЛОВ, А., МИХАЛЕВА, Н., ДАНКОВА, П., КОЛЕВА, В., СЪБЧЕВА, Г., МАРКОВ, Г., ДИМИТРОВА, Л., ВЕЛЧЕВ, К., КРАЛЕВА, В., ЧЕРКЕЗОВА, Б., РАДЕВ, Р., КАПИТАНОВ, К. (2016). Ценностни ориентации на студентите от Икономически университет - Варна : Сборник с изследвания по проект НП-128. Варна : Наука и икономика, 180.

ДАВИДКОВ, Ц. (2019) Изследвания върху културите. Културни ориентири на управлението. С., СУ – СтФ.

ДАВИДКОВ, Ц., И. Гурбалова. (2018) Мотивационен профил. – Е списание РЕТОРИКА И КОМУНИКАЦИИ, 36/2018.

Давидков, Ц., И. Петкова. (2022) Изследвания върху трудови ценности. – В: ГСУ, Стопански факултет, с. 27 – 46.

ДАВИДКОВ, Ц., ЙОРДАНОВА, Д., КАНАЗИРЕВА, Р. (2016) Подходи и интерпретации при изследване на удовлетвореността в организацията, Сборник с доклади от международна научна конференция ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ, редактор/и: Снежана Илиева, Миряна Радович Маркович, Йоана Янкулова, издателство: УИ „Св. Климент Охридски“, 2016, с. 374 – 382.

ДАВИДКОВ, Ц., ЙОРДАНОВА, Д., КАНАЗИРЕВА, Р., ГУРБАЛОВА, И., МИНКОВСКИ, Р. (2017) Културни ориентири на управлението (евристични възможности на изследователски резултати), Сборник с доклади от XV Международна научна конференция “Мениджмънт и инженеринг’ 17”, 25 – 28 юни 2017, том 1, с. 428 – 437, Созопол.

ДОБРЕВ, Д. (2012) Възможности за усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в турболентна среда. // Човешкият фактор в управлението : Юбил. науч.-практ. конф., 12 - 13 окт. 2012 : Сб. докл. - Свищов : Акад. изд. Ценов, стр. 89 - 93.

ДОБРЕВ, Д. Обучение по време на криза. (2020). Икономическа наука, образование и реална икономика: развитие и взаимодействия в дигиталната епоха : Сборник с доклади от Юбилейна международна научна конференция в чест на 100-год. от основаването на ИУ - Варна : Т. 4, Варна : Наука и икономика, 4, 357 - 369.

IMPOSSIBLE LEADERSHIP

Assoc. Prof. Dobrin Dobrev, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *The subject of leadership is as old as the world but at the same time extremely relevant, of defining importance for modern times. A key question we ought to ask is this: what significance will it have in the future? From a theoretical and practical point of view, everything should have already been established and said. Countless publications, analyses, interpretations, examples, practices, historical facts and achievements testify to this. At the same time, the obvious problems which leadership faces and the unsatisfactory outcomes for groups and entire societies we've seen in recent years cannot be ignored. It's inevitable that questions arise about whether there's really any meaning and benefit to having leaders. The suggestions and narratives of coaches and subject matter experts ought to be questioned as well. This publication presents some aspects and controversies regarding the establishment and activity of corporate leaders and government officials. I've also added some of my observations on changes in leadership and interactions with interested parties- "stakeholder countries".*

Keywords: *leadership, management, politics*

JEL code: *M12*

ЛИДЕРСТВОТО НЕВЪЗМОЖНО

Доц. д-р Добрин Добрев

Икономически университет – Варна, България

> *„Владетелят трябва да бъде пресметлив, проницателен, брутален, и ако е необходимо – неморален. По добре да се боят от него, отколкото да го харесват." Н. Макиавели*
>
> *„Времето не чака, добротата е безсилие, късметът непостоянен, лъжата ненаситна." Н. Макиавели*

Образът на силният и хитър лидер описан от Макиавели импонира на хората. Обратната перспектива е слабия лидер от съвременните развити държави – несигурен, неефикасен, неможещ. Вероятно има такава логика. Чърчил, Аденауер, Сталин, дьо Гол са недостижими в сравнение с Х. Кол, Ф. Митеран, М. Тачър, Р. Рейгън. Последните, от своя страна изпъкват значително в сравнение с наследниците А. Меркел, Е. Макрон, Б. Обама, Б. Джонсън и др.

В тази връзка особено впечатляват изводите до които стига Х. Кисинжър в обемистите си трудове, където изследва поведението и постиженията на световни лидери.

„Обществото в дългосрочна перспектива не уважава лидери, които само отразяват неговите собствени тревоги или виждат единствено симптомите на кризата вместо дългосрочните тенденции. Ролята на лидера е да поема тежката отговорност да действа, вярвайки на своите оценки за хода на нещата и за начина,

по който може да му се повлияе. Ако се провали в това, кризата се изостря, което ще рече, че лидерът е загубил контрол над събитията“ (Кисинджър, Х., 2020 с. 117).

Възможна изходна точка за оценка на тяхното лидерство е стратегическата дълбочина. Със сигурност може да се твърди, че установените лидери са действали стратегически и са постигнали значителни промени за обществото. Динамиката на съвременния свят не позволява това. Тези които са избрани да лидират сега, са ограничени в стратегиите решения за сметка на тактическите – краткосрочни, популярни, популистки. Съвременното управление изисква светкавични реакции. Бързи, недообмислени, дори глупави решения. Противоречиви и нелогични ходове 365 дни в годината. Ситуации в които за ръководителите е по-добре да са първи, отколкото правилно действащи и по възможност да са на няколко места едновременно.

„Модерните лидери“ измерват успеха си по отразеното в социалните медии и „вечерните новини“. Ориентирани са към тактически краткосрочни цели и бързи резултати. Опитват да впечатлят последователи чрез хиперболизиране на проблеми, собствени усилия, адекватни реакции и незабавни успехи. Това не може да компенсира дългосрочната визия, неминуемо се сблъсква с реалността и доказва, че публичността не определя качествата на лидера. Опитите на лидера непрекъснато да се нагажда към това, което очакват и изискват хора, социални групи, общество, поти сигурно води до отхвърляне и приключване на кариерата му.

За да се стигне до най-големия противник на лидерите, а именно – независимите медии. Те критикуват, атакуват, интригантстват, осмиват, провокират, упрекват (има и изключения – удобните и приближени до управляващите медии). Бившия британски премиер Т. Блеър ги нарича „звяр“, който „разкъсва хора и репутации“. Същевременно е ясно, че в настоящето никой не може да стигне до лидерска позиция без подкрепата на медиите във всичките им форми. Бурното развитие на социалните мрежи превръща висшето ръководство в обект на постоянно наблюдение, анализ и оценка относно лидерството. През 1997 г. управляващите в Британия трябвало да „произвеждат“ по една новина на ден. Десет години по-късно са били необходими по три, и то в съвсем различни направления.

В настоящето информационния поток е непрекъснат, изискванията за информация относно държавното управление засяга всички, включително и България. Поради това лидерството се трансформира в непрекъснат поток от ходове, при които е по-важна бързината, а не осмислянето и полезността (за дългосрочните ефекти даже не се мисли). Налага се позицията, че печелившия лидер е този който изпревари, а не този, който е обмислил и предложил по полезните решения. Няколко посредствени идеи на момента вършат по-добра работа от една с висока потребност, но закъсняла. Концепцията да си пръв, отколкото да си последователен, логичен и с верните решения се налага масово, но не е в полза на лидерството (и за обществото, особено в средно и дългосрочен период). Много от висшите ръководители възприемат подобно поведение. Хиперактивни, нетърпеливи, словоохотливи, многоидейни, с разнопосочни предложения и решения, поемащи много ангажименти, с които не могат да се

справят. В последствие трудно замаскират факта, че не са свършили почти нищо полезно.

Научните постановки извеждат два типа лидери – демократични и авторитарни. От тази позиция изследователски интерес представлява съпоставката между тези два стила, съотнесена към най-високите нива на управление. Авторитарните лидери могат да вземат своите решения без да се съобразяват с никого. Могат да рискуват, да предприемат непопулярни и крайни мерки, да планират дългосрочно, да допускат ненаказуеми съществени грешки и т.н. Такова „силно“ лидерство намира подкрепа, одобрение, възхита, защото в повечето случаи води до успехи – икономически, социални и най-вече политически.

Демократичните лидери не могат да разчитат на такъв обществен и медиен комфорт. Те трябва да се съобразяват с интересите и желанията на последователите си. В динамична среда с множество проблеми и засилваща се нестабилност демократичния лидер има все по-малка подкрепа и е все по несигурен. Слабия демократичен лидер може да компенсира с нагаждачество, да прояви особена еластичност спрямо общественост, социални мрежи, икономически зависимости. Необходимо е да разпознае реалните проблеми и да предложи приемливи решения. Към настоящето могат да бъдат дадени твърде малко примери за успешно демократично лидерство. В този контекст вероятно лидерството може да бъде консенсусно, „договорено“, неформално и почти невидимо. И веднага възниква въпросът – лидерство ли е това? Къде остана решителността, силата, харизмата, респекта, символиката, „химията“. Явно сега е необходимо да се комуникира внимателно, да се търси съгласие, да се правят компромиси, да се съобразяват рейтингите, да се действа само в краен случай, и на практика да се забрави за стратегическите планове. Настоящото лидерство явно не е бляскава работа, липсва признателност, съпътствано е от много пречки, проблеми, противопоставяния, провокации, същевременно изискващо силна воля за управление. Не можем вече да сме убедени и в старата максима, че обществата определят лидерите по резултатите им, а не по намеренията.

Въпросът дали имаме нужда от лидери може и да не е токова стряскащ, ако приемем философията на Насим Талеб (автор на теорията за „черния лебед“) – „съвременния свят не трябва да зависи от лидери“. В подкрепа на това могат да са съвременните интерпретации на позиции от двама доказани в историята лидери: „…историята ще бъде благосклонна към мен, защото аз възнамерявам да я напиша…“ – У. Чърчил и „Историята ще ме оправдае“ – Ф. Кастро, в реч пред съда след опит за сваляне на диктатора Ф. Батиста. Примерите показват, че лидерството е въпрос и на времеви контекст.

В съответствие с времевия контекст, възможно ли е на този етап да се търси лидерство, след като е очевидна трансформацията на лидерите в тяхната същност. От християндемократи, антифашисти, католици, православни, през интелектуалци и визионери, до „всеядни политически твари“.

Дефинитивно може да се каже, че лидерите се интересуват от упражняването на власт. А как го правят – зависи от ценностната им система. Обикновено използват онези инструменти, чрез които вероятността да постигнат целите си е най голяма. Ако имат ценности, които не носят ползи и не се споделят

от хората и обществата, лидерите използват пропаганда, преиначаване на фактите. Манипулацията във всичките и форми и всички информационни мрежи е определяща. Пренебрегнатите факти, анализи и експертиза предполага посредствеността да придобие власт, респективно да се установява все по проблемно и посредствено „лидерство“.

Съществува и тезата, че най-добрите лидери са тези, които не изпитват желание да бъдат лидери. Това твърдение е трудно доказуемо към настоящето, вероятните доказателства са в бъдещи анализи.

В периоди със сериозни изпитания хората с основание търсят лидерството и лидери, които могат да водят обществата към развитие и правов ред. Не е възможно да се направи списък на доказаните лидери от различните епохи – опитът за такъв ще бъде дълъг, непълен, противоречив. Още повече, че ще бъде много трудно да се съпостави времето за проявление, значимостта, таланта, приноса, лидерските качества.

Ако вземем примери за лидерство от най-високото политическо ниво, трябва да спомена Ал. Македонски, Наполеон, Бисмарк, Рузвелт, Хитлер, Сталин, дьо Гол и т.н. Същевременно, част от тях могат да бъдат „изхвърлени от историята“, поради противоречивите (от съвременна гл. точка) последствия. На другата посока е примерът с Б. Обама, който провокира значими очаквания за съществени промени на глобално ниво. След осем години като президент и множеството обещания и поети ангажименти, остана със скромни резултати в световната политика. Логично възниква въпроса дали лидерството се определя от намеренията или резултатите!

Като лидер от близкото минало е определяна и А. Меркел (водеща 16 години най силната европейска икономика). За да постигне резултати Меркел залага на диалог, преговори, изчакващи тактики. Критиците определят това като нерешителност, въпреки, че показа лидерски умения в преодоляването на кризи и сътресения. В периода на управление се проявиха: световна финансова и икономическа криза (2009 г.), проблемите в Украйна (от 2014 г.), „цветните “ революции и бежанската криза (2015 г.), брекзит и др.

Един от най съществените признаци за проблеми в лидерството е принудителното оттегляне (преждевременно излизане от властови позиции) от страна на висши ръководители.

От тази позиция впечатлява факта, че в рамките на седмица няколко висши ръководители (лидери) в европейски държави подадоха оставки. Премиерите на: Великобритания - Б. Джонсън; на Италия – М. Драги; на Естония – Кая Калас; на Швеция – Магдалена Андершон. Германския канцлер Олаф Щолц има одобрението на 71% от гражданското общество към 03.2022 г. За по-малко от пет месеца одобрението за работата му спада до 25%. Същевременно неодобряващите работата на социалдемократа се повишава до 62%, което е „рекорд“ спрямо 39% към м. март. Комплексните проблеми по време на управлението тласкат най-голямата икономика в Европа към рецесия. Една от сериозните критики към Шолц е недостатъчното лидерство.

Нормално е да бъде зададен въпроса – какво се случва, какво провокира това управленско безсилие? Какви са тези персони, които са избрани да лидират т.н. демократичен (икономически и социално развит) свят.

Една обобщена позиция, може да определи лидера, като управленец, който дефинира ясно своите цели и ценности. Заедно с тези, които го следват, опитва да адаптира тези ценности, за да бъдат споделени и възприети. На тази основа постига принципни и полезни за обществените групи цели.

Темата предполага отговори на различни въпроси: Как определяме някого за лидер? (Тук не става въпрос за характерните черти на лидера каквито са установявани през съответните исторически периоди и синтезирани в детайлизация от съвременната научна мисъл). Как хората определят някого за лидер? Какво ги кара да го следват? Кога и защо се „разочароват“ от лидера? Защо избират друг? И т.н.

Съществува и един друг интересен въпрос: Възможно ли е лидерите да ни бъдат „налагани“? И още по-лошо – това да се случва без нашето желание (осъзнаване) за участие в подобен процес?

Наложената в резултат на изследвания базова позиция е , че лидерът има способностите да въздейства неформално върху мисленето и поведението на хората, за да бъде постигната конкретна цел (цели). Това означава, че лидерството се проявява и без наличието на официализирана ръководна позиция (за разлика от ситуацията в която овластения ръководител проявява и лидерски умения). В този контекст интерес представлява следната хипотеза: кое е специфичното, в какво се състои разлика в дейността на лидера (с официализирана власт и ръководна позиция) и в дейността на ръководителя (без изявени лидерски качества), ако постигат еднакви цели? И защо лидерското поведение се фаворитизира, за сметка на добре изпълняващия си задълженията ръководител. Въпреки многобройните изследвания, тези въпроси няма еднозначен отговор.

Постиженията на формалните и неформалните лидери представляват интерес за изследователите в резултат на което са дефинирани множество характерни лидерски черти. Като такива са изведени: интелигентност, упоритост, самоувереност, иновативност, устойчивост на стрес, потребност от достижения, потребност от власт, потребност от себедоказване, приемане на риск; комуникативност, ефективно взаимодействие с подчинени, работа в екип. Кои от тези характеристики не са „налични“ за управленеца „нелидер“. На пръв поглед не могат да бъдат намерени някакви съществени отклонения. Възможен отговор дава съпоставката между лидер и мениджър относно дейностите в управленския процес (Станчева. А. и кол., 2010).

Таблица 1

Съпоставката между лидер и мениджър, относно дейностите в управленския процес

Дейности	Лидер	Мениджър
Избор на основните дейности	Създава визия, избира стратегия	Разработва планове, разпределя ресурси
Създаване на условия	Комуникира и търси сътрудничество, изгражда екипи	Разработва структури и системи за управление, планиране, подбор,контрол
Изпълнение	Мотивира, вдъхновява	Управлява, контролира изпълнението на плана, определя и организира корекциите
Резултати	Постига целите, изгражда потенциал за съществени промени	Постига очаквани резултати, ред, стабилност, предвидимост

Анализът показва, че почти нищо от характерните черти на лидера не отсъства от характеристиката на мениджъра. Следователно е необходимо да потърсим други „характерни“ лидерски черти. Личните наблюдения и изследвания показват следните допълнения: емоционална интелигентност, външен вид, култура на поведение, възпитание, социална активност, присъствие в публичното пространство и т.н.

Подобни характеристики намирам за прекалено субективни, могат да са умишлено и заблуждаващо проявени – следователно манипулативни (с всички негативни последствия). В такива случаи позитивната по същество концепция за лидера и лидерството преминава в „псевдо лидерство“ и „фалшивия лидер“. Имено тази недобра алтернатива дава основания за съмнения в лидерството и в базовите ни възможности да преценим реалните лидери от фалшивите им подобия.

Винаги, когато става въпрос на оценки е необходимо да се избегне субективността. Това предполага разработена методика с ясно определени и измерими критерии. Е, точно за лидерството, такава методика ми се струва, че няма. Няма, защото определянето на някого за лидер е твърде индивидуализирано и се дължи на „вътрешни усещания“. И в крайна сметка, винаги когато говорим за лични усещания и възприятия стигаме до манипулацията.

Независимо от обемните трудове, теоретични модели, обучения, курсове, консултации и т.н. в областта на бизнес лидерството, си струва да постави на съмнение ефективността и полезността на лидера. Цялото познание би следвало да ни убеди, че изграждането и дейността на лидера гарантира развитие на организацията.

Настоящето изобилства от „впечатляващи лидери“.

Б. Джонсън е министър председател по-малко от три години, в които промени „хода“ на европейската история. Някои изследователи се опитват да го причислят като значимост към У. Чърчил, М. Тачър, въпреки хаотичното и непристойно премиерстване. Заслугите му обаче, са повече от противоречиви.

Ръководи кампанията за брекзит , договори условията за разделянето с ЕС. Резултати за ОК: нарушени икономически връзки; сериозни проблеми на пазара

на труда (соц. дейности, здравно осигуряване, транспорт, земеделие и т.н.); граница със Северна Ирландия (дистанцира тази общност, крехкия мир в провинцията е по-застрашен, от колкото е бил през последните трийсетина години, предпостави обективните политически опити за отцепване на Ирландска република); министър Н. Стърджан обяви планове за провеждане на референдум през 2023 г. за независимост на Шотландия; съществено понижаване на жизнения стандарт; обезсилен финансов център (Лондонско Сити) и т.н.

Споровете с ЕС ще продължат още дълго, търговското споразумение със САЩ ще почака, а Брекзит се определя като едно ненужно заяждане с ЕС, основано на много лъжи и манипулации.

Първоначално тотално неглижиране на кризата с Ковид 19 и последващ обрат. Резултати: нарушени договори за доставки на ваксина в рамките на ЕС; прекомерни разходи за подпомагане на доходите и корпоративни субсидии; инфлация (отпечатване на твърде много пари от АЦБ и превишаване на стимулите); повишени държавни разходи и данъчно облагане с отрицателно въздействие върху жизнения стандарт.

Възползва се в най-голяма степен (за политическото си оцеляване) от предварителната подготовка и директното участие в конфликта в Украйна. Фаворитизира позициите си спрямо САЩ и Украйна, подкопа доверието в европейските „лидери“, ограничи възможностите на ЕС да провежда собствена политика.

На финала. Свален от Даунинг стрийт, изхвърлен след съглашателство (Уестмистър, администрация, медии); определен като „негоден за поста“ (от лидера на лейбаристите К. Стамър).

До къде я докара „лидера“ Джонсън. Натиск от собственото правителство; оставка на министри; консерватори, които не могат вече да оправдават аферите му; съмнения в почтеността; сериозно накърнена репутация. Рейтинг: 66% (2020) – 23% (06.22г.). Около 70 % подкрепят неговата оставка след поредица от скандали. Лукс, лобизъм, забавена реакция на пандемията, партита, сексуално и доказани лъжи.

Стилът на Джонсън. Отнесъл се лекомислено към въпроси от първостепенно значение за държавата и властта, превърнал политиката в управление на скандали. Убедил британците, че е възможен илюзорен свят в който да притежават всичко. Излъгал, че е възможно напускане на ЕС, чрез което да бъдат отстранени вредите от членството и същевременно да бъдат запазени придобитите ползи. Успешно манипулирал британската общност два пъти: за Брекзит през 2016 г. и избирането му за британски премиер през 2019 г. Как го постига? Обещава на заинтересованите противоположни и невъзможни неща, използва манипулации и специфичното лично въздействие. Икономическото и социалното чудо обаче не се случва. Обективния измерител – инфлация, е на рекордни нива (по високи от еврозоната), а изследванията показват, че британците са все по разочаровани и недоволни. Усещанията за хаос, неадекватно управление и финансови проблеми са осезаеми. Джонсън показа силно популистко и „фантазиращо“ лидерство.

Акцентът върху Б. Джонсън е обусловен от няколко обстоятелства. Актуална и доминираща фигура с наднационално значение. Противоречив като

поведение, послание, политики. Ярко присъствие, съществени въздействия, сериозни последици от лидирането на процесите. Стремителен възход и бърз спад на доверие.

Със сигурност подобно „лидерство“ е обречено на провал в средно и дългосрочен хоризонт. Изследователски интерес заслужава въпросът – защо е възможно да се прояви.

Все по ясно се налага концепцията, че настоящето се владее от „поколението на удоволствията“. Кратката му характеристика е забавление, бързи пари, активно присъствие в социалните мрежи. Публичния и личния морал не е ценен, важни са моментните рейтинги и днешната печалба. В такава концепция трудно ще се намери място за установяване на традиционното лидерство.

Една от нашенските фантазии е (множество примери показват същото и за Европа), че хора, които нищо не са управлявали досега, могат да управляват сложни процеси на най-високо ниво. Да водят уверено, да бъдат лидери и да решават проблеми. По трудно обясними причини, значителна част от обществото става подвластна на нереалистични обещания, нелепи самохвалства, измислици, явни лъжи и манипулации, гарнирани с фалшиви усмивки.

Но, никъде и никога, който и да е измамник (фалшив лидер), не може да има успех, ако не е в среда изобилстваща от наивници (по точното, но не книжовно определение е „балами“ – твърдение на именит български публицист).

Съществуват няколко непрекъснато промотирани концепции в мениджмънта, които са удобни за употреба и често служат на лектори и консултанти за завоалиране на творческата им немощ. Темата за лидерството присъства толкова често в учебници, изследвания, презентации и т.н., че вече никой не поставя под съмнение целесъобразността, смисъла и ползите. Заприличва на клише и поставя под съмнение внушенията и тезите на коуч и специалисти по темата.

Заключение

Аргументите, които дават основание за съмнения в лидерството изглеждат недостатъчни и трудно доказуеми, но точно по този въпрос не са необходими множество условия. Необходимо е само едно (дори на пръв поглед незначително), за да се обезсмисли концепцията за лидерството. Очевидното: непризнаването на авторитети; стремежа на съвременните поколения за незабавни резултати, тук и сега (пари, потребление, мобилност, слава, удоволствие); отсъствието на лоялност; брутални нива на медийни манипулации и неограничен достъп до необективизирана информация; обезличаване на морала и променени ценности. Струва ми се – повече от достатъчно.

Резултатите предопределят лидерството (лидера), а не обратното.

Наблюденията показват, че съвременниците ни са в състояние да установят „лидерство за кратко“ Такова лидерство може да се определи единствено като моментна заблуда.

Според мен лидерството на бизнес ниво е приключила (приключваща) тема. Аргументите са следните:

- Лоялността към лидерите и компаниите е все по краткотрайна. Статистиката недвусмислено показва, че работниците и служителите са

задържат в съответната организация за все по къс период (независимо от компанията и лидера);

- Водещите мотивиращи фактори са далеч от лидерството;
- Съвременното поколение предпочита „мобилността“ и не признава авторитети.

С голяма вероятност вървим към установяване (завръщане) на традиционното, консервативното, продуктивното, обикновено рутинно (донякъде скучно) управление. Лишено от „блясъка и харизмата“ на лидерството.

Темата поставя повече въпроси, отколкото дава отговори. Провокативна е и някои крайни привърженици на лидерството могат да я определят като несъстоятелна. Но тенденциите са отчетливи. Разминаванията между „приказките“ и резултатите са сериозни, неудовлетвореността на служители, групи, общности – голяма, а т.н. „лидери“ все повече заприличват на „професионални мошеници“.

Акцентът е основно върху политическото лидерство, защото там сривът е ясно видим и без специализирани изследвания. Почти същото се наблюдава и в големите национални и над национални компании. Тенденцията ще обхване средните и по-ниски нива. Последни с лидерството ще се разделят малките и фамилните бизнеси. Възможно е в някои от тях традиционното лидерство да се запази в някаква степен и тези организации да имат успехи обусловени от доказалите се с времето лидери.

Ще бъде трудно да се разработи методика и да се направи профил на лидера(бизнес и институционален), съобразено и с времевия контекст. Интерес представлява и въпроса свързан с продължителността (волатилността) на лидерското възприемане. Надявам се - все предизвикателства пред съвременните изследователи.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

КИСИНДЖЪР, Х. (2020) Дипломацията, ИК Труд.
СТАНЧЕВА, А. и кол. (2010). Теория на управлението. Наука и икономика. Варна.

MANAGEMENT AND RETAINING TALENTS IN THE ORGANIZATION

Assoc. Prof. Teodora Lazarova, PhD

VUZF, Bulgaria

Abstract: *The past years have imposed unprecedented changes on the labor market on a global scale. The pandemic, followed by an expected recession, the need for more and more employees to work from home, caused a very dynamic transformation of all processes related to the selection, release and retention of employees. Modern organizations are looking for non-standard and innovative solutions to increase the motivation and loyalty of their employees. Employee retention techniques change and adapt to the growing needs and dynamics of the market. This report explores best practices for managing and retaining talent within the organization.*

Keywords*: human resources, talent management, engagement, motivation*

JEL code: *M50*

УПРАВЛЕНИЕ И ЗАДЪРЖАНЕ НА ТАЛАНТИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Доц. д-р Теодора Лазарова

Висше училище по застраховане и финанси, България

Условията на труд в организацията се разглеждат като един от най-съществените индикатори за удовлетвореността, ангажираността и дългосрочното задържане на служителите. Качеството на трудовия живот от своя страна е най-значителният компонент на качеството на живота – не само поради факта, че най-големият относителен дял от времето си човек прекарва в работна среда, но и поради значимостта, която преживяванията и успехът на работното място имат за общата удовлетвореност, чувството за субективно благополучие и психическото здраве на личността. Качеството на трудовия живот става обект на изследвания през 70-те години на миналия век като част от изследванията на здравето в труда.

Изискванията за по-иновативна физическа офис среда нараства през последните години (Schawbel, D, 2016). Компаниите се насочват към подобряване на цялостния опит на кандидатите по време на процеса на подбор и тяхното преживяване впоследствие в самата организация. Задържането на хората в организацията се превръща в ключово значение за организационното здраве. Индустрията на информационните технологии от друга страна създава нови правила, различни от правилата при физическите условия на труд. Според изследване на Workplace Trends през 2016 г. около 93 % от компаниите идентифицират споделения или смесен подход като ключова характеристика на физическите условия на труд (Smith, S, 2015). Обособяват се интерактивни и споделени офисни пространства, които служителите наемат при нужда.

Чрез усъвършенстване на условията на труда могат да се постигнат полезни ефекти в няколко направления:

- Намаляване на отсъствията поради заболяване и на безпричинните отсъствия;
- Увеличаване на производителността и ефективността в резултат на относително високо равнище на работоспособност;
- Намаляване на разходите, свързани с повреда на производственото оборудване при трудови злополуки;
- Нарастване на имиджа на организацията в обществото и на трудовия пазар с всички произтичащи от това благоприятни въздействия върху клиенти, доставчици, кандидати за работа.

За да се постигнат тези полезни ефекти и желаното състояние на условията на труд, организациите трябва да определят научно обосновани правила, препоръки и изисквания, базирайки се на законовите норми в тази област. Следва да се анализират условията на труд и да се очертаят проблемите за решаване, както и да се разработят и прилагат програми за усъвършенстване на тези условия.

Говорейки за физическите условия на труд като част от факторите за по-дългосрочно задържане на служителите, е редно да спомена и възприятията, които различните поколения имат и очакват от материалната среда в офисите. Може да се каже, че 2016 г. е първата година, в която поколението Z става част от работната среда, като в същото време 1/3 от поколението на "милениалите" (поколението Y) в момента заема различни управленски позиции. Същевременно 2017 г. се очертава като годината, в която поколението Z заема своето място, заедно със своите изисквания, очаквания и характерните си поведенчески различия (Schawbel. D, 2014).

Изследване, проведено от Morar Consulting (2016) през 2016 г., сочи че 78% от поколението Z и "милениалите", посочват, че техните очаквания за физическите условия на работното място са задоволени и че тяхното образование ги е подготвило добре за предизвикателствата на работното място. Независимо от различията между поколенията, тенденцията на бъдещето, валидна за всички поколения е натискът към компаниите да трансформират своите физически офиси, както и физическите условия на труд. Очакванията са да се стимулира все повече гъвкавото работно време, което дава повече свобода и автономност на работещите.

Модерната работна среда и съвременният тип офисни помещения някога са използвани като средство, което да привлече и да задържи най-добрите кандидати. Актуалната гледна точка към работното пространство налага идеята, че то е навсякъде, където сме ние и този инструмент донякъде губи своето значение и стойност. Как да намерим и задържим най-добрите служители? Местоположението по никакъв начин не възпрепятства хората да се развиват или работят заедно. Аудио, видео и уеб връзките им помагат да работят в екипи, независимо къде се намират, като подобряват комуникацията и коодринацията в управлението на проекти.

Физическата среда се променя. Споделеното офис пространство се превръща в нова и добре работеща тенденция (coworking space). Работата от вкъщи се превръща в незаменимо изискване на служителите. Все повече се налага

концепцията „работата е това, което ние правим, а не къде го правим“. Желанието за по-добър баланс между работа и личен живот оказва своето въздействие върху решението, което вземаме, когато избираме своя бъдещ работодател. Все по-осъзната е потребността от гъвкаво работно време и споделени и неконвенционални офис пространства. Появяват се дори законови промени, касаещи регулацията на работата от вкъщи и гъвкавото работно време.

Съвременно изследване, проведено от Frost and Sullivan (Frost, 2017) сочи, че 57% от представителите на бизнеса оценяват много високо виртуалната работа и сътрудничество. Интересна тенденция е, че през последните години работното място и офисът се превръщат във все по-неформална среда. С навлизането на новите поколения работещи, повече служители предпочитат да работят от изнесени работни места или практикуват работа от вкъщи, което променя и концепцията за офис средата. През 2017 година тази тенденция дори достига нови измерения и показва зараждащ се процес. Федералното бюро за трудова статистика и измервания на САЩ, сочи че 1/3 от служителите на пазара на труда в Америка работят почти или изцяло от своите домове.

Не на последно място, съвременните тенденции са свързани с фокус върху здравето на служителите на работното място, както и тяхното психично благополучие. Тези мерки се очертават като ключови за задържане на служителите в организациите. Компаниите използват различни здравословни програми, за да намалят броя на напускащите служители, както и да предотвратят максимално евентуалните разходи за здраве чрез подходяща превенция. Изследване на Американската асоциация по психология през 2016 г. (Science Daily, 2016) сочи, че по-малко от половината от служителите на американския пазар на труда посочват, че тяхната компания подкрепя индивидуалното здраве и поощрява здравословния начин на живот. За сравнение, цифрите за 2017 година сочат, че допълнителните придобивки, свързани със здраве, са се повишили с 58%, а за провеждане на различни спортни активности – с 45%. Компаниите все повече разбират, че стресът на работното място е един от най-важните проблеми, с които служителите се сблъскват. Това е и една от причините да се опитват да организират по-гъвкава и здравословна работна среда.

Понятието **„качество на социалния климат“** се отнася до степента на обща благоприятност на трудовата среда за индивида. Основна цел на повечето концепции, посветени на тази тема, е да се разработят такива параметри на длъжностите и на цялата организация, които биха били максимално добри както за хората, така и за икономическото здраве на организацията. Една типична програма за качество на социалните условия на труд включва много елементи – отворена комуникация, чувство за справедливост в оценката и във възнаграждението, внимание към потребностите на личността за сигурност на работното място и задоволителна кариера, участие в управлението.

Широка популярност придобива и схващането, че социалните фактори на организационния климат като взаимоотношения в групата, стил на ръководство, конфликти и сътрудничество, степен на съвместимост са изключително важни за психичното здраве на служителите. Тези фактори могат да въздействат отрицателно върху психичното здраве, като отключват преживявания на стрес, депресия, липса на психичен комфорт, удовлетвореност и мотивация от труда.

Стресът е резултат от влошения социален климат в организацията на работата и е фактор, влияещ върху психичното и физическото благополучие на работещите. Той е понятие, описващо психичното състояние на личността, формирано вследствие на всички видове натиск, на които животът я подлага. Концепцията за стреса и терминологията, свързана с нея, се въвежда от Selye (1975) и вече е получила достатъчно внимание и анализ в литературата. Присъствието на стреса е практически неизбежно във всяка работна среда и много от неговите елементи са естествен продукт на взаимодействието на здравата човешка личност със средата (в т. ч. организационната).

В крайните си форми обаче, описвани в специализираната литература и като „дистрес", това явление води до натрупване на напрежение и до повече или по-малко трайни увреждания в емоционалната и мисловната сфера и дори във физиологията на индивида. Типичните симптоми на стресовото състояние са нервност и напрегнатост, хронична тревожност, неспособност за релаксация, злоупотреба с алкохол, цигари, наркотични вещества, емоционална нестабилност, асоциалност. Очевидно, някои от тези симптоми са с траен и необратим характер и това е една от причините борбата със стресовите състояния на организационно равнище да има силен етичен компонент. Разновидност на стресовото състояние е т. нар. „**прегаряне" (burn-out)** (Nagoski, E, A. Nagoski, 2019), жертва на което стават най-често амбициозните млади професионалисти. Явлението възниква при дълго поддържани високи нива на стрес, с които организмът и психиката не съумяват да се справят и се характеризира предимно с дълбока емоционална изчерпаност, безсилие, липса на интерес към работата.

Високата групова ефективност, добрата комуникация с колегите и намаляването на контрола и натиска от страна на ръководството са начини за намаляване на нивата на стрес и тревожност у служителите. Справянето със стреса може да се търси в няколко направления – избягването му или поставянето му под контрол, бягство (смяна на организация, професия, длъжност) или адаптиране (справяне със симптомите му). Това, с което организацията може да помогне за намаляване на интензитета или премахване на стресорите, е работа за усъвършенстване на комуникационните умения на мениджмънта, активация и препроектиране на длъжности и др. За длъжности, лишаващи изпълнителите от пълноценен социален контакт, се препоръчва „техниката на социалната подкрепа" (включваща разнообразни форми на участие в неформални мероприятия и междуличностни взаимодействия).

Работната среда може да повлияе негативно на удовлетвореността и мотивацията на служителите. Различните фактори на средата следва да бъдат наблюдавани и да се вземат необходимите превантивни мерки. Съвременната динамика на бизнеса съдържа потенциал за по-големи заплахи за здравето и благополучието на индивида. Някои от основните стресори на работното място са свързани с:

- **Дизайнът на задачите** – тежки натоварвания, дълги работни часове, рутинни задачи, които не развиват уменията;
- **Стил на управление –** липса на участие на служителите в процеса на вземане на решение, липсата на комуникация в организацията и липсата на различни политики за съвместяване на работата и личния живот;

- **Вътрешният свят на индивида** – липса на социални контакти и подкрепа от страна на околните;
- **Трудовите роли** – конфликти в организацията, твърде много отговорности и твърде много „дини под една мишница“;
- **Кариерни концепти** – несигурност в работата, липса на растеж, на развитие или на признание; налагане на бързи промени, за които служителите не са готови;
- **Фактори на физическата среда** – неприятни или опасни условия на работа или неуютни, твърде шумни офисни пространства;
- **Работната позиция** – когато човек не е щастлив с това, което прави, това се отразява на цялостното му усещане за субективно благополучие и щастие (Лазарова, 2018).

Множество са **демотивиращите фактори** в организационна среда. Твърде усложнената йерархия, невъзможността за автономия и самостоятелно вземане на решения, липсата на достатъчно информация, влошените отношения между колегите и неясната система на възнаграждения и бонуси. Съвременните организации имат доста трудности в задържането на своите ключови служители. Наемането на най-висококвалифицираните служители е предизвикателство за всяка компания. Често задържането се явява дори по-важно от наемането. Търсенето на способни служителите е по-голямо от предлагането. Задържането на служителите изисква усилия, енергия и ресурси от страна на компанията. Няколко са стъпките, според концепцията за задържане от 6 фактора:

- **Сътрудничество** – това включва отношението служител – мениджър, както и взаимоотношенията между колеги;
- **Пакет от придобивки** – включва заплатата и всички допълнителни придобивки;
- **Организационна култура** – става дума за ригидността или гъвкавостта на компанията по отношение на правилата и отговорностите, стила на лидерство в организацията, неформалните събития в организацията и др.;
- **Комуникация** – има се предвид акуратността, ефективността и обратната връзка в организацията;
- **Корпоративна идентичност** – това са признанието и уважението, което има служителят към организацията като работодател – един от ключовите фактори за ангажираност и привързаност към организацията;
- **Условия на работната среда** – работните процеси, организацията на работа и въвеждащото обучение в компанията са някои от ключовите фактори; предоставянето на добри физически условия на труд, приятната и приятелска обстановка допринасят за по-висока удовлетвореност от средата и организацията като цяло (Venkatesh, V, 2000).

Политиката за задържане на служителите следва да бъде превърната в дългосрочна стратегия на компанията. Някои от мерките, които могат да залегнат в нея са:

- **Правилният подбор на подходящия служител** е първата и най-важна стъпка. Когато индивидът намери точната позиция и споделя сходна организационна култура и ценности, е склонен да остане дългосрочно в компанията;

- **Предлагане на атрактивен пакет от социални придобивки** – предоставяне на различни възможности на хората да израстват и да се развиват чрез споделяне на знания в различни групи, презентации и менторинг на по-ключовите служители в компанията;
- **Демонстриране на уважение** към всички служители, независимо от тяхната позиция в организационната йерархия;
- **Създаване на иновативна среда,** в която служителите могат да споделят своите идеи, знания и умения;
- **Баланс между работа и личен живот** – изграждане на фирмена и организационна политика, която да поощрява работата в екип и иновативното мислене. Създаване на условия за гъвкаво работно време, са също подходяща мярка в справянето с разнообразните задачи, които има всеки служител;
- **Ангажираност и включеност на служителите** в решения, които засягат тяхната позиция и цялостното развитие на компанията;
- **Поощряване и разпознаване** на ключовото представяне от служителите и на техните постижения;
- **Разпознаване и празнуване на успеха –** отбелязването на лични поводи за успех – дипломиране, брак, раждане на дете;
- **Предоставяне на възможности за обучения** в организацията и възможност за кариерно развитие в екипите;
- **Обсъждане на целите, ролите и отговорностите на хората** по екипи, както и поддържане на позитивен организационен климат.

Задържането на ключовите хора е основна мисия на всяка една организация. Високата мобилност и глобализацията допринасят още повече за все по-краткия престой на хората в организациите. Често, служителите напускат организациите при най-малката трудност и без да изпитват каквото и да било чувство за привързаност и ангажираност към компанията. Като първа стъпка за изграждане на солидна, стабилна и дългосрочна връзка с организацията следва да посочим подходящото въвеждащо обучение. През този встъпителен период служителят се запознава с формалните и неформалните правила в организацията, с обичаите и традициите в нея, както и с организационната култура.

Задържането на ключовите служители се отразява в по-високата удовлетвореност на клиентите, по-добрите продажби на продуктите на компанията, ефективното планиране и трансфер на знание в организацията, както и подходящите процеси на обучение и развитие в самата компания. Ефективните ръководители винаги разбират нуждите от наемане на най-добрите хора на пазара. В съвременната организационна действителност или работодателите правят всичко възможно да задържат ключовите си таланти, или те отиват в конкурентни компании. Обикновено компаниите се стараят да имат мотивирани и ефективни служители, които да допринасят за благото на организацията. Задържането на служителите е и способността на организацията да ангажира с мисията си своите служители. Задържането може да бъде представено като процентното съотношение на напусналите спрямо останалите в организацията служители. Много служители свързват устойчивия състав на компанията с усилията, които полага работодателят да задържи ключовите хора в организацията.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

FROST (2017). Top 17 Trends for 2017: Frost & Sullivan Uncovers the Strongest Innovation and Investment Opportunities, Online availabe here: < https://www.frost.com/news/top-17-trends-2017-frost-sullivan-uncovers-strongest-innovation-and-investment-opportunities/>, Retrieved 20th August 2021

MORAR Consulting (2016). Morar consulting report, Online available here: < https://www.greenbook.org/case-study/morar-hpi-consulting>, Retrieved 13th May 2021

NAGOSKI, E, A. NAGOSKI (2019). Burnout : the secret to unlocking the stress cycle, New York : Ballantine Books, pp.104-134

SCHAWBEL, D. (2016). The Top 10 Workplace Trends For 2017. Online available here:<https://static1.squarespace.com/static/5bd220bc5239589e446e752e/t/5e0e9caf1cc8ef45adff2872/1578015925795/The+Top+10+Workplace+Trends+For+2017.pdf>, retrieved 1st May 2021

SCHAWBEL. D (2014). Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know, Online available here: < https://www.entrepreneur.com/article/236560>, Retrieved 12nd June 2021

SCIENCE DAILY (2016). Getting beyond small talk: Study finds people enjoy deep conversations with strangers, Online available here: < https://www.sciencedaily.com/releases/2021/09/210930101411.htm>, Retrieved 13 October 2021

SELYE H. (1975). Stress and distress. Comprehensive Therapy. Dec;1(8):9-13. PMID: 1222562., p.10

SMITH, S (2015). Top 10 Workplace Trends For 2016, Online available here: https://www.ehstoday.com/training-and-engagement/article/21917272/top-10-workplace-trends-for-2016, Retrieved 10th May 2020

VENKATESH, V. (2000). Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model. Information Systems Research, 11(4), 342–365. http://www.jstor.org/stable/23011042

ЛАЗАРОВА, Т. (2018). Иновативно управление на човешките ресурси, изд. „Св. Григорий Богослов, ВУЗФ София, стр.110-134

SOCIAL RESPONSIBILITY IN LOGISTIC SECTOR - QUESTIONS AND PERSPECTIVIES

Assoc. Prof. Kameliya Narleva , PhD

Nikola Vaptsarov Naval Academy, Bulgaria

Mariya Peeva, PhD

Economic Research Institute, Bulgarian Academy of Sciences

Abstract: *The questions, addressed to social responsibility are of growing importance and priority today. Among the leading prerequisites for this are globalization, the role of knowledge, information, cultural dialogue, the growing importance of social interaction factors in management, etc. Due to the above considerations, the folowing paper presents a study of current, debatable issues regarding the modern management concept, named "social responsibility" in the case of the logistics business. Topics for the categorical definition of social responsibility are presented, as well as connected statements are proved, through content analysis, about some aspects of its application.*

Keywords: *social responsibility, human resource management, logistics, social management*

JEL code: *M3*

СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ В ЛОГИСТИЧНИЯ СЕКТОР– ВЪПРОСИ И ПЕРСПЕКТИВИ

Доц. д-р Камелия Нарлева

ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ – Варна, България

д-р Мария Пеева

Институт за икономически изследвания, Българска академия на науките

Въведение

Въпросите и проблемите, свързани със социалната отговорност на компаниите имат нарастваща значимост и приоритет сред съвременните организации, които в стремежа си да реализират и повишат конкурентните си предимства трябва да привлекат вниманието, доверието и подкрепата на обществото и средата, в която осъществяват стопанската си активност.

Причините, анализирани в по-тесен изследователски аспект, са от социален и технологичен характер. Социалните предпоставки акцентират върху промените в живота на хората, в резултат на формирането и реализирането на социалната отговорност. Управленската концепция намира все по-широко приложение при идентифицирането и удовлетворяването на социалните и икономическите потребности на хората в организацията, а и извън нея. Натрупването на критична маса изследвания относно ролята на социалните фактори в управлението обуславят технологичните причини, кореспондиращи още с управленските

методи, механизми и модели, така необходими за постигане на желаните параметри в развитието на организациите, икономиките и обществата. Редом с това нараства и ролята на знанието като фактор в социалното развитие (Антонова, 2012: 22).

Произходът на термина „социална отговорност" не е еднозначно определен. От една страна, социалната отговорност на бизнеса има свой първообраз, а именно примерите за видни „социално просветени ръководители" от деветнадесети и двадесети век. Инициативата, от друг изследователски ъгъл, може да бъде проследена от средата на 60-те години на миналия век - времето на американските корпоративни скандали и директно до делото Уотъргейт в началото на седемдесетте години на миналия век (Loew, 2004: 23).

Съвременният дебат по темата произхожда от САЩ, където започва с появата на статия на Нобеловия лауреат М. Фридман през 1970 г. В нея, той ясно отрича идеята, че която и да компания трябва да се занимава с неща, които не се отнасят до същината на нейната основна мисия, а именно, да увеличава стойността на акциите или печалбата (Friedman, 1970: 34). Сходно мнение споделя и Д. Лад. В изследване от същата година, той отбелязва, че е неуместно да се пораждат морални очаквания от бизнеса. Тези очаквания, според автора, са „...извън корпоративната култура и даже липсват в организационния речник" (Ladd, 1970: 490). Въпреки, че Фридман и Лад имат съществени основания за схващанията си от позицията на своето време, то в по-съвременните дискусии почти никой не оспорва факта, че социална отговорност е актуална и значима тема**,** а не „заблуда", „социализъм" или пък „действия на социалистическите предприятия" (Нарлев, 2014: 65; Колева, 2005: 450).

Своеобразен акцент в контекста на гореизложеното се съдържа в определението на понятието „корпоративна социална отговорност" на ЕК: „КСО е концепция за управление, съгласно която организацията интегрира както определени социални ангажименти, така и загриженост относно околната среда в своята дейност". (European Commission, 2022: 22). Посочените ангажименти се осъществяват на доброволен принцип чрез модел за социално-отговорно управление, като включват отношенията на взаимодействие с партньорските организации, основаващи се на бизнес етика и спазване на човешките права. Това показва, че теоретичните постановки, свързани с корпоративната социална отговорност отразяват динамиката на глобализираната икономическа среда и са в паралелна връзка със стратегическия мениджмънт, корпоративното управление и съдържателните аспекти на стратегиите за устойчиво развитие на човяешките ресурси. Нещо повече – кризисните предизвикателства, пред които сме изправени са свързани с висока динамика на промяна и предизвикват към реакции в екстремна среда. Отговорностите пред фирмите и хората се променят, а дискусията за социалната отговорност е ориентирана към търсене на нови пътища за преодоляване на кризисните явления в Европа и САЩ.

За актуалността на концепцията в нашето съвремие свидетелстват резултатите в Таблица 1. Както е посочено там, социалната отговорност е особено популярна тема. Според контен анализ от 2021 г. например, в материалите, отнасящи се до фирми и бизнес, думата „отговорност" се открива съизмеримо количество пъти, както и думата „печалба". Този факт потвърждава,

съществуващата разлика в разбирането и съдържанието на понятието „корпоративна социална отговорност", от времето на възникването на концепцията, до наши дни.

Таблица 1.

Честота на проявление на корпоративната социална отговорност и други термини в Интернет, 2021 г.

Тема	***Резултати в Интернет (милиони)***
Корпоративно гражданско общество	*1.23*
Корпоративна устойчивост	*1.94*
Етично предприятие	*2.73*
Социална отговорност	*7.18*
Корпоративен и печалба	*10.4*

1. Социалната отговорност – въпроси, подходи и перспективи

Въпреки нарастващата актуалност на темата СО [1] и множеството изведени дефиниции, проучванията по въпроса показват, че разбиранията за нейната същностна природа не са еднозначно определени. В съвремието ни СО включва разностранни и взаимосвързани въпроси, както със стратегически, така и оперативен характер, сред които: опазването на околната среда, устойчивото развитие, устойчивия растеж, икономическите индикатори на организацията, спонсорството и дарителството, контрола върху качеството, опазването на работната среда, здравето, сигурността на хората, заинтересованите страни и пр. аспекти.

Реализираните икономически ефекти от доброволната договореност при социалната отговорност води до намаляване на транзакционните разходи при логистични компании, поставящи си социални цели и резултати. Едновременно с това социалните инициативи на пазарно ориентираните предприятия имат пряко отношение към повишаване на тяхната конкурентоспособност и формиране на съответен обществен имидж.

При засилени тенденции на кризисни предизвикателства в глобализирана и дигитализирана икономическа среда управлението на доставките и логистичните дейности влияят значително на икономическите процеси. Важна предпоставка за дейността на логистичните фирми в условията на пандемията, предизвикана от разпространението на COVID-19 са (и продължават да бъдат) софтуерните цифрови технологии и решения, позволяващи гъвкави промени в операциите, процесите и моделите на работа. В резултат на това, понятието СО има различни интерпретации при различните хора и организации, както показват резултатите от емпирични изследвания в страната и в чужбина, представени по-долу.

Пример 1.

Разбирания за социална отговорност –
емпиричен анализ на примера на логистичния сектор

*Изследване в рамките на ЕС показва, че 42% от анкетираните ръководители на 12 мултинационални лоистични гкомпании определят, че поемането на КСО е от голямо значение при вземането на стратегически и оперативни бизнес решения (*Рой., 2016: 40-41). *Други 42% са на мнение, че КСО е важен фактор, но е само един измежду много други, които имат роля при вземането на управленски решения. Едва два процента от анкетираните констатират, че КСО е маловажен показател за компанията.*

При изследване през 2021 г. с фокус група ръководители на логистични организации в град Варна, потърсихме отговор на въпроса: „Познато ли Ви е понятието корпоративна социална отговорност и важно ли е то за Вас". Според анализа на резултатите, не малък процент - 27% - от анкетираните признават, че не са наясно какво представлява КСО и по какъв начин концепцията е свързана с опазването на околната среда. Въпреки това, 80% от участниците в анкетното проучване считат, че СО е от голяма важност за обществото и общественото развитие.

В изследване, посветено на социалните и благотворителни изяви на бизнеса в България, обхващащо 50 логистични организации, доказахме, че основната форма на проявление на социалната отговорност на фирмите е дарителството. Съобразно резултатите, 60% от логистичния бизнес у нас е ангажиран с благотворителност по един или друг начин. Най-често фирмите дарителки посочват като основна причина да правят дарения своите филантропски настроения и морален избор - 65%. На второ място в „българските" мотиви за дарителство следва възможността за подобряване на имиджа на организацията сред обществото - 33%. Според проучването ни, в България преобладава мнението, че дарителството носи както ползи, така и проблеми. На-често споменаваните проблеми са, че дарителската активност води до нарастване на данъчните проверки, или нови „молители", като същевременно фирмите не отчитат нарастване на клиентите или други ползи от подобрения публичен имидж. Анкетираните са на мнение, че страната ни липсват икономически механизми, които да тласкат фирмите към благотворителност, като „бонусите от дейността" са свързани основно с одобрение от страна на клиентите и особено от страна на служителите (Нарлева, 2011: 90).

През последните десетилетия концепцията за социалната отговорност се развива както в теоретичен, така и в приложен план, както в количествен, а така също и в съдържателен аспект. В резултат на това се установява, че печалбата, както в миналото, така и в наши дни, е основно качество на предприятията. Съвременните изследвания и анализи обаче приемат, че съобразно редица обстоятелства – влошаване на състоянието на планетата, загуба на биологични видове и популации, нарастване на социалното неравенство и пр. - постигането на печалба следва да е в хармония с корпоративната отговорност, с екологичната и социална полезност на организациите. В подкрепа на това, изследване на Горней доказва, че експанзията в областта на СО води до промяна възгледите на изследователи, практици, политици в различните точки на света.

Таблица 2.

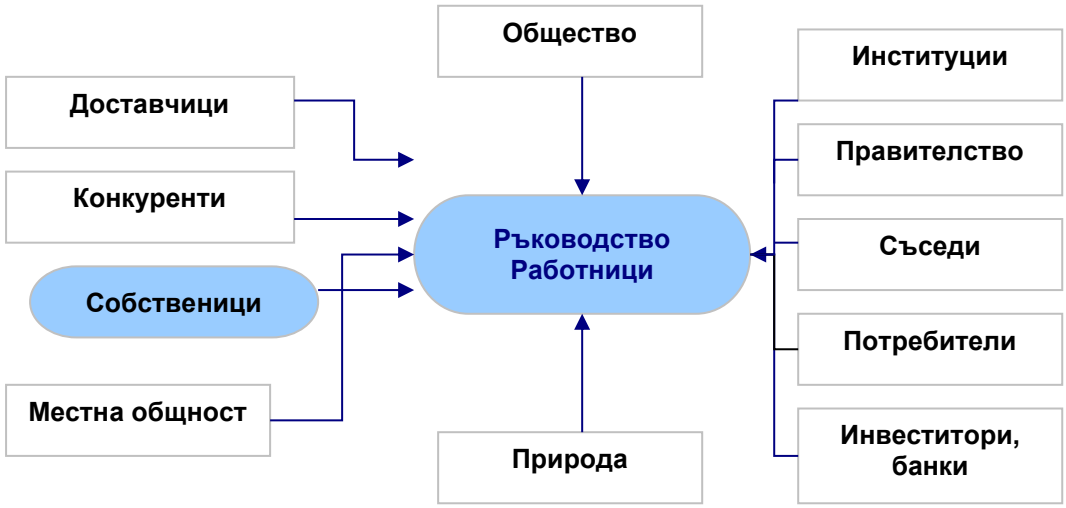
Развитие на концепцията за социалната отговорност

Автор	***Твърдение***
М. Фридман, Американски икономист	„Но доктрината „социална отговорност" взета на сериозно, би разширила обхвата на политическия механизъм до всяка човешка дейност. Това е фундаментално подривна доктрина в едно свободно общество, където бизнесът има една и само една социална отговорност – да използва ресурсите си и да ангажира дейностите си в увеличаване на печалбата, като спазва правилата на играта, тоест да действа в свободна конкуренция, без измами."
М. Лайн, Директор на мрежа за корпоративна социална отговорност	Социалната отговорност има различно значение днес в различните части на света. В някои страни, като Франция и Великобритания, корпоративната социална отговорност е отношението към наетите и въпроси, касаещи човешките ресурси. В САЩ компаниите считат, че първо трябва да генерират печалба, а след това част от нея може да се използва за добрата кауза."
М. Ходж, Министър на индустрията и развитие на селските райони, Великобритания	„Доволна съм, че се поема отговорност за корпоративната социална отговорност. Очаквам да работи британския бизнес така, че обезпечаването на защитата на околната среда и сплотеността на общността се разглеждат като интегрална част от устойчивия икономически растеж и бизнес просперитет."
В. Маталие, Директор на дирекция Европейска комисия	„Корпоративната социална отговорност е на път и вероятно ще има същата еволюция като революцията „всеобщо качество" през 80-те: след 10 години подходът ще бъде изцяло възприет като „стандартна бизнес практика" при повечето компании."
Т. Горней, Изпълнителен директор на Международна мрежа по Управление на околната среда; ръководител на 20 научни проекта, финансирани от ЕС и други донорски организации за развитие на КСО.	„Поради основните природни и обществени закони, настоящата система не е устойчива. Дори и да не приемаме идеята за неминуемата катастрофа, бъдещето е единствено възможно с фундаментално повече отговорни компании, отколкото има в момента.

Автор	*Твърдение*
	Това е нов тип икономика, с нов тип предприятия на предната линия.”

Източник: (Гергей, 2011: 10)

Анализът на последните две дефиниции показва, на кого се дължи СО. Отговорът, по примера на класическата икономика, определя изключителната важност на акционерите. Според съвременната концепция на заинтересованите лица, обаче, предприятията са ангажирани към всички страни, които са повлияни от съществуването и функционирането на самото предприятие по един или друг начин - съседи, обществени организации, институции, правителства и др., по примера на Фигура 1.



Фиг. 1. Компанията за заинтересованите страни

2. Обобщение: нови предизвикателства пред корпоративната социална отговорност

В обобщение, темата за социалната отговорност освен актуално присъствие има дълго историческо наследство. Изследването на исторически концепции, както и на развитието на по-съвременните схващанията за социалната отговорност позволява да се проследи както генезиса, така и еволюцията на идеята, да се „осветлят” допълнителни теми и перспективи.

Социалната отговорност като актуална управленска концепция предоставя нови възможности за дебат относно „отворени въпроси”, свързани със социално отговорните организации на днешния ден и с „етичните“ социални действия и отношения на хората в организацията. В изследване, посветено на социалните и благотворителни изяви на бизнеса в България, обхващащо 50 логистични организации, доказахме, че основната форма на проявление на социалната отговорност на фирмите е дарителството. Анкетното изследване доказа, че в страната ни липсват икономически механизми, които да тласкат фирмите към благотворителност, като „бонусите от дейността” са свързани основно с одобрение от страна на клиентите и особено от страна на служителите.

В контекста на членството на страната ни в ЕС и участието на българските фирми в европейското икономическо пространство, българският бизнес не може да не е съпричастен с европейските норми и договорености, свързани с доброволно възприемане на поведение на социална ангажираност в партньорските взаимоотношения. Последното е от особена значимост за логистичните фирми, чиято дейност е свързана с предлагане на ефективни услуги, специфично насочени към повишаване на скоростта при реакция на получените пазарни сигнали.

По темата за корпоративната социална отговорност редица въпроси очакват в бъдеще своите отговори, като например: етично ли е социалната отговорност като стратегия да се ползва при решаването на всички социални проблеми; има ли тя по-добра алтернатива в лицето на държавните институции; възможно ли е успешна стратегия в сферата на социалната отговорност, приложена в една култура да се прилага в друга и пр. Инициативите на държавата и бизнеса, насочени към активен диалог между заинтересуваните страни могат да катализират процесите на установяване на социално-отговорни решения и практики.

БЕЛЕЖКИ

1. За краткост са използвани съкращенията: “социална отговорност - СО“ и “корпоративна социална отговорност - КСО“.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

European Commission. (2022). Corporate Social Responsibility. http://ec.europa.eu/enterprise/poli-cies/sustainable-business/corporate-social-responsi-bility/index_en.htm, 05. 2022.

FRIEDMAN, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. New York: The Free Press.

LADD, D. (1970). Morality and the Ideal of Rationality in Formal Organizations. Social Management, 21(1), 97-116.

MAZURKEWICH, K. (2016). A Wealth of Happiness: CSR. Wall Street Journal, 55-76.

АНТОНОВА, К. (2012). Модель управления знаниями в организациях. Тенденции и перспективы развития современного научного знания: Материалы V междунар. науч.-практ. конф., 24 - 25 дек.: Т. 2. - Москва: Спецкнига, 19-26.

ГЕРГЕЙ, Т. (2011). Истински отговорното предприятие. София: Фондация „Тайм - екопроекти”.

КОЛЕВА, В. (2006). Управление на мотивацията в екипа и ефективното поведение. Управление и устойчиво развитие : Management & Sustainable Development. Сер. Общество, човек, природа. - София, Год. 8, 15, 2006, № 3 - 4, с. 249 - 255.

НАРЛЕВ, Ю. (2014). Социални предприятия и социални иновации. Варна: Наука и икономика.

НАРЛЕВА, К. (2011) Социалното предприемачество. Варна: Матадор.

РОЙ, Д. (2016). Социалната ангажираност на бизнеса. София: Общество и бизнес, 14-41.

THE CHALLENGES TO MODERN EDUCATION IN A WORLD OF DIGITAL TECHNOLOGIES

Chief Assist. Prof. Desislava Koleva-Stefanova, PhD

University of National and World Economy - Sofia, Bulgaria

Abstract: *This report examines the main challenges faced by the Bulgarian authorities, teachers, students and parents in learning in a digital environment. Special attention has been paid to the need to develop innovative teaching methods, combined with the constant need to invest in new knowledge of teaching staff in schools. The development has been provided with information relating to the online process from the 2020-2021 period. the final part of the report, conclusions are made and recommendations are created based on an analysis in development.*

Keywords*: digital education, investment, innovative teaching*

JEL code: *I20, I21,I25, J24*

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА ПРЕД СЪВРЕМЕННОТО ОБУЧЕНИЕ В СВЯТ НА ДИГИТАЛНИ ТЕХНОЛОГИИ

Гл. ас. д-р Десислава Николова Колева-Стефанова

Университет за национално и световно стопанство - София, България

Въведение

Ерата на дигиталните технологии и изкуственият интелект налага нови изисквания към уменията, и компетентности на човека. Знанието се явява най-важният фактор за всяка една просперираща, устойчиво стабилна и съвременна демократична държава.

Настоящият доклад има за цел да посочи основни промени и предизвикателства, които бяха наложени в учебния процес през последните три години (2020-2022 г.), с появата на вируса Ковид-19. За достигането на поставената цел в разработката е необходимо решаването на следните задачи:

1. Определяне на основни обществени фактори, свързани с трансформацията на училищното обучение в България за периода 2020-2022 г.;
2. Анализ на основни показатели, характеризиращи обучението от разстояние за 2020-2022 г.;
3. Изводи и препоръки въз основа на извършеното изследване.

1. Определяне на основни обществени фактори, свързани с трансформацията на училищното обучение в България за периода 2020-2022 г.

През отминалите месеци човечеството се сблъска с пандемия, която в съчетание с Индустрия 4.0 доведе до сериозни трансформации в съвременното общество. Те основно се характеризират с интензивното и всеобхватно навлизане на дигиталните технологии във всяка сфера от живота на хората, включително и в образователния сектор. Всички световни и държавни институции въведоха сериозни рестрикции, целящи социална дистанция, която да ограничи разпространението на вируса. Тези мерки намериха отражение в преминаването от присъствена учебна форма в дистанционна. В твърде кратък срок се наложи образователният сектор, семействата на учениците и учителите да въведат нови технологии, отговарящи на изискванията за учене, и работа от разстояние. Всички участници в училищното обучение бяха изправени пред нелеката задача да преподават и учат в една непозната, и иновативна виртуална среда. Учители и ученици положиха неимоверни усилия, гъвкавост и търпение, за да синхронизират методите на преподаване, и възприемане на учебния материал в едни пространствени класни стаи. Преодоляването на още една сериозна бариера за комуникацията в дигитална среда бе и необходимостта от притежаване на цифрови умения, и компетенции. Съществен проблем се оказа липсата на достатъчно цифрови устройства в домашни условия за ученици и учители.

2. Анализ на учебния процес в дистанционна форма по време на пандемията от Ковид-19

В следващата част от разработката са показани данни, характеризиращи образователния процес от разстояние в България за периода 2020 г. - 2022 г. Разгледани са четири показатели, които в дадена степен показват ефективността на дистанционното образование в българските училища.

1-ви показател - Наличие на електронни устройства в дома на ученика (дял на учениците, разпределени според езика на който общуват в дома си;

2-ри показател - Последствия от обучението от разстояние в електронна среда (ОРЕС) за учениците, според оценката на учителите;

3-ти показател - Допълнително натоварване на учителите вследствие на обучението от разстояние в електронна среда (ОРЕС);

4-*ти показател* - Разпределението на резултатите от НВО, 2021-2022 за 4-ти клас.

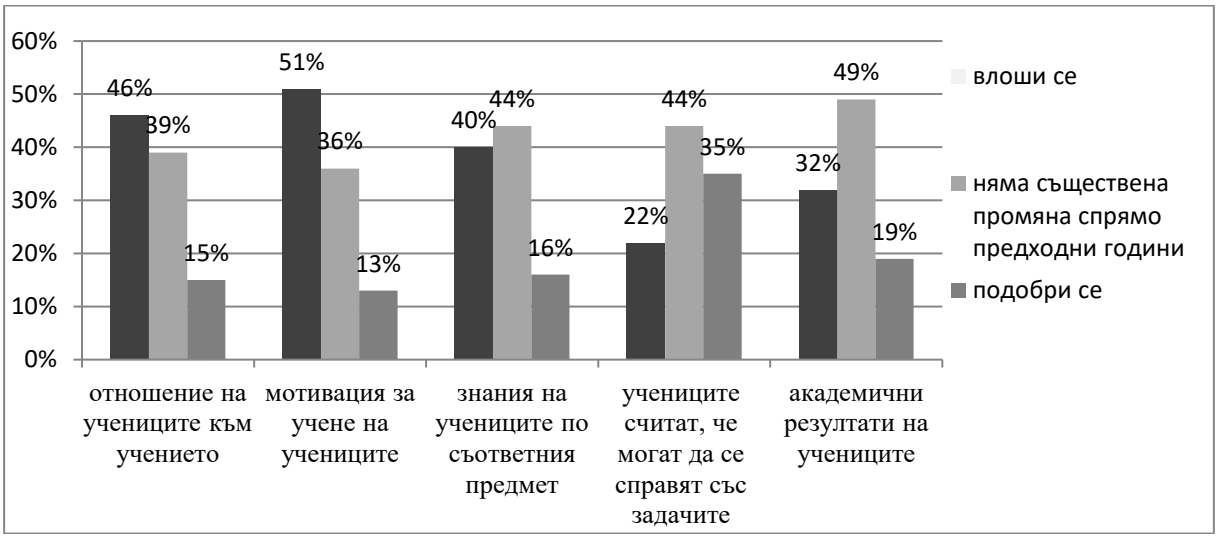
Таблица 1.

Наличие на електронни устройства в дома на ученика (дял на учениците, разпределени според езика, на който общуват в дома си)

Видове дигитални устройства	Български	Ромски	Турски	Друг език
	%	%	%	%
Настолен компютър, лаптоп или таблет	70,1	41,5	51	62
Смартфон	27,2	46,3	42,7	25
Други	2,2	6,1	3,9	10,7
Не използвам електронни устройства	0,5	6,1	2,4	2,3

Източник: Изследване на МОН на последствията от ОРЕС 2020/2021

Данните от табл.1 показват, че българските ученици са с най-висок процентен дял използващи дигитални устройства, спрямо останалите етнически групи. Едва 0,5% от тях, нямат цифрови технологии в домовете си. 70,1 % от българските ученици имат настолен компютър, лаптоп или таблет, като само 27,2% учат чрез смартфони, а 2,2% с други устройства. Най-ниски стойности на използвани цифрови технологии за учебни цели се отчитат сред ромското население, като 6,1% от тях не използват никакви електронни устройства. 41,5% от ромските деца учат с таблети. Прави впечатление, че най-висок процент от ромите - 46,3% имат смартфони. 51% от турските ученици учат чрез настолен компютър, лаптоп или таблет, а 2,4% нямат никакви цифрови устройства.

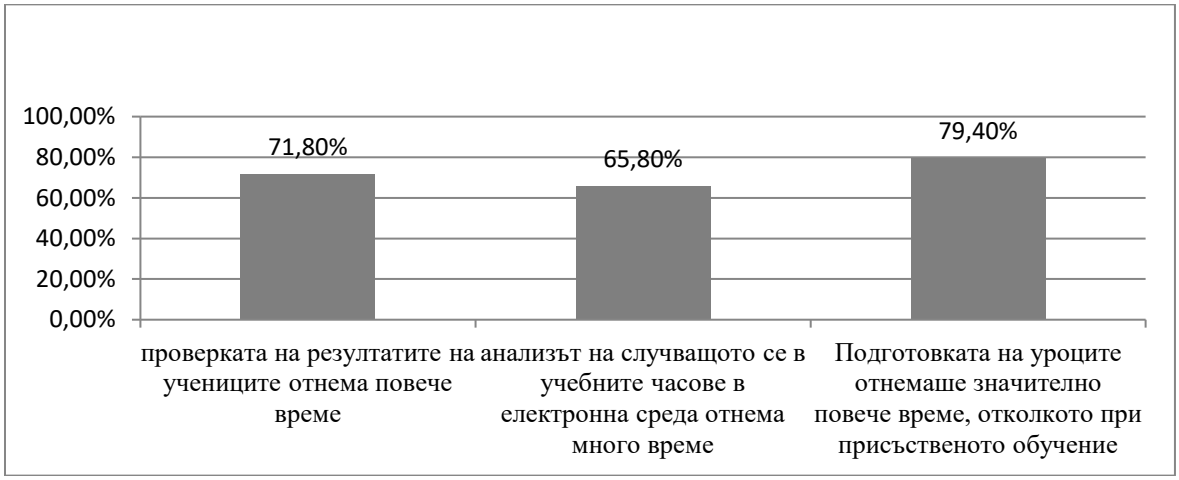


Фиг. 1. Последствия от обучението от разстояние в електронна среда (ОРЕС) за учениците според оценката на учителите

Източник: Изследване на МОН на последствията от ОРЕС 2020/2021

Фигура 1. Онагледява отговорността и интереса на учениците към учебния процес в електронна среда, според мнения на преподавателите им. По отношение на ученето най-висок процент - 46% от учителите считат, че се е влошило, 39,0%

не откриват съществена промяна спрямо предходни години и само 15% са на мнение, че учениците се подготвят и учат по-добре в дистанционна среда. 51% от учителите откриват демотивация към учебния процес от страна на подрастващите и едва 13% от тях виждат положително желание за учене. 40% от преподаващите са на мнение, че са се влошили знанията на учениците по съответния предмет по време на дистанционното обучение, като само 16% откриват подобрение. 22% от децата са на мнение, че могат да се справят с поставените им задачи в електронна среда. 44% смятат, че няма съществена разлика между присъствена и дистанционна форма на обучение, по отношение на задълженията им. 35% от учениците са на мнение, че по-добре се справят от разстояние. По отношение на академичните резултати на учениците 32% от учителите констатират влошаване, 49% не откриват съществена промяна и 19% виждат подобрение.



Фиг. 2. Допълнително натоварване на учителите вследствие на обучението от разстояние в електронна среда ОРЕС

Източник: Изследване на МОН на последствията от ОРЕС 2020/2021

От фиг. 2 се вижда, че работата на учителите от разстояние е свързана със значително по-голямо натоварване и напрежение, спрямо присъствения учебен процес. 71,8% от преподавателите считат, че проверката на ученическите писмени работи в дигитална среда отнемат много повече време, спрямо традиционната присъствена форма. Според 65,8% от учителите анализът и изборът на решения по отношение на различни проблеми на учениците, възникнали при дистанционното обучение, изискват значително по-големи усилия, и енергия. 79,4% от педагозите смятат, че е необходима по-продължителна подготовка за преподаването на уроците във виртуален формат, спрямо присъствения такъв.

Данните от табл. 2 сравняват резултатите от НВО на четвърти клас за 2021-2022 учебна година. Прави впечатление, че като цяло резултатите за 2021 г са по-високи, спрямо 2022 г.

Таблица 2.

Разпределението на резултатите от НВО, 2021-2022

Оценка	**2021 (%)**	**2022 (%)**
Отличен	34,90	19,20
Мн. Добър	40,15	25,54
Добър	12,79	25,30
Среден	4,47	12,46
Слаб	8,50	17,08

Източник: МОН, https://danybon.com/obrazovanie/rezultati-nvo-4-class-2022/

През 2021 г. отличен резултат имат 34,90%, а през 2022 г. по-малък процент-19,20%. За 2021 г, мн. добър са получили 40,15%, а за 2022 г.-25,54%. През 2022 г. оценка добър имат 25,30%, през 2021 г.-12,79%. Оценка среден за 2022 г. имат 12,46%, докато за 2021 г. са 4,47%. За съжаление слабите резултати през 2022 г. (17,08%) са почти двойно повече, спрямо 2021 г. (8,5%).

3. Изводи и препоръки свързани с учебните процеси от разстояние

Изводи

- Въз основа на данните от таблица 1 изводът, който може да се направи е, че 99,5% от семействата на българските ученици са осигурили необходимата цифрова технология за обучението от разстояние. За съжаление не такова е положението с ромските деца, където 6,1% от тях не са подготвени с нужните компютърни средства за провеждане на дистанционно обучение. Тези деца са с висок риск за отпадане от образователната система. Необходимо е своевременни и ефикасни мерки от страна на институциите и всички заинтересовани страни, които да не допускат прекъсването на обучителния процес на тези деца. Едни от целесъобразните подходи биха били осигуряване на необходимите устройства и обучителни курсове на родители, и деца как да ги използват за учебни цели;

- Фигура 1 съдържа информация за ефективността на обучителните процеси от разстояние. Изводът е, че по-голяма част от преподавателите участвали в изследването, считат че дистанционното обучение, като цяло оказва негативен ефект върху образователното равнище на децата. Едни от по-съществените проблеми са липсата на мотивация за учене, по-трудно възприемане на учебния материал и съответно по-слаби академични резултати от изпити. Според експерти на децата им липсва емоционалната връзка, която се създава единствено при присъствената форма на обучение. Социалната изолация, липсата на физическа и екипна дейност, особено при подрастващите, водят до психическо напрежение, депресивни, апатични състояния и др. Те се проявяват чрез демотивация, липса на желание за комуникация, сънливост, раздразнителност, разсеяност, смяна на настроенията, липса на тонус и пр. Горепосочените негативни влияния на обучението от разстояние влошават значително целия учебен процес. За подобряване на дистанционното учене е необходимо формирането на професионални обучителни курсове за преподаватели. В тези

обучения е изключително важно на учителите да се показват нови иновативни подходи за преподаване в дистанционна среда, които впоследствие да могат да се предават на учениците. Тези обучителни методи следва да наблягат върху развитието на критичното и аналитично мислене при децата, меките умения и креативността в съчетание с цифровите умения, и компетенции;

- От данните на фиг. 2 в доклада може да се обобщи, че дистанционната форма на работа с учениците е предизвикателство за учителите в много аспекти от емоционално, социално, образователно, битово естество и др. Голям процент от преподавателите, считат че им отнема повече технологично време за проверка резултатите на учениците, подготовка на уроците, както и за осмисляне на дадени ситуации по време на час в дистанционна среда. Преподавателската работа от разстояние повишава стреса и тревожността. Безспорен факт е, че обучението в електронна среда е свързано с по-високо академично натоварване, както за децата, така и за техните преподаватели. Всички участници в този процес прекарват много време пред цифровите устройства, което има негативен ефект на физическото и психическо им здраве. Често дистанционното обучение е съпътствано с технически проблеми, с които децата и учителите се налага да се справят сами или с помощта на друг член на семейството, което допълва стресовите ситуации. Обучението от разстояние отнема повече време за изпълнение на домашни, задачи, подготовка на уроци, проверка, нанасяне на оценки и пр. В бъдеще дистанционната форма на обучение ще заема все по-главна роля в училищните процеси. В тази връзка е необходимо да се обърне по-сериозно внимание на подготовката на учителите, както по отношение на подходите на преподаване в новата обстановка, дигиталните им умения и доброто им здраве. Притежаването на съвременни професионални компетенции, осигуряването на спокойна и гъвкава работна среда, добрата кондиция, психическото и физическото здраве на учители, и ученици са фундамента за провеждане на един ефективен бъдещ учебен процес, изграждащ качествено образование.

- От таблица 2 в разработката през 2022 г. се наблюдава сериозно влошаване на резултатите от външното оценяване след четвърти клас, спрямо 2021 г. За сравнение слабите оценки за 2022 г. са били 8,5%, докато през 2022 г. значително са нараснали до 17,8%. Тези влошени резултати се дължат главно на продължаващата пандемия от Ковид-19, заради която през 2022 г. децата бяха по-дълъг период на онлайн обучение, спрямо предходната година. Без съмнение обучението от разстояние дава своя негативен ефект върху образованието в страната. Учениците, държащи матура през 2022 г. са в режим на дистанционно обучение вече три поредни години. Въпреки усилията от страна на институциите, през отминалата учебна година най-малките ученици възможно най-дълго да бъдат в присъствена форма на обучение, наложените мерки се отразиха неблагоприятно и за тях.

Препоръки

- Дигиталната революция в съчетание с пандемията промени изцяло образователната система, налагайки нов начин на преподаване във виртуална среда. За да бъде съвременното обучение ефективно е необходимо да се развиват и прилагат иновативни подходи на обучение, включващи и ученето във виртуална

среда. Не бива да се допуска изоставането на образователната подготовка на българските училища, защото в близко бъдеще това ще се отрази негативно на пазара на труда. „Ниското образователно равнище, липсата на квалификация или незадоволителната такава е предпоставка за трудното включване на пазара на труда и до невъзможност за кариерно израстване.“ (Манчева, М., 2020:45);

- В настоящия етап дигиталното обучение има недостатъци, които се отразяват негативно на обучителния процес и знанията на учениците, което бе онагледено и в доклада. Въпреки това, следва да изтъкнем и предимствата, които тази форма на обучение предлага. Облачните технологии имат предимства, като: паралелно с натрупването на нови знания се развиват и цифровите умения на участниците; придобиването на чуждоезикови знания, чрез разменни международни програми от дистанция; възможност за бърза комуникация, чрез различни облачни платформи; достъп и обработка на голяма база данни (дигитални учебници, помагала, книги, учебни пособия и др.); възможност за развитие на изследователска и развойна дейност; обучението от разстояние е по-гъвкаво и с възможност за индивидуално време за всеки участник в него и пр. Горепосочените приноси на дигиталното обучение, дават основание да се препоръча развитието и стимулирането му от всички държавни и европейски институции;
- Образователната сфера се променя с интензивни темпове, което изисква придобиването на нови знания и компетенции на преподавателския състав. Перманентното учене и инвестирането в човешки капитал са една необходимост, без която е невъзможна реализацията, и адаптивността на учителите. Те имат отговорната задача да успеят да предизвикат интереса и вниманието на подрастващото поколение към учебния материал в една дигитална обучителна среда. За тази цел е необходимо използването на нови иновативни подходи на преподаване, които да отговарят на цифровата трансформация и навлизането на изкуствения интелект. Обучението на преподавателския състав, трябва да включва усвояването на нови методи на преподаване. Пример за добри обучителни подходи при учене от разстояние са:

1) Прилагането на облачни технологии в образователния процес, като предимството им е възможност за връзка от разстояние, мобилност, общодостъпност и ефективни образователни резултати;
2) Интерактивните уроци с участието на всички в учебния процес, включващи ролеви игри, дискусии, конферентни връзки, презентации. При този обучителен подход е важна обратната връзка и работата в екип;
3) Внедряването на нови технологии в училищата, включващи интерактивни дъски, 3D учебни материали, аудио-видео уроци и др.;
4) Преподаване, стимулиращо креативността на децата, аналитичното мислене, възможност за вземане на самостоятелни решения, отстояване мнението на ученика, умението за изслушване, гъвкавостта и работа в екип. Важна част от учебния процес е развитието на меките умения, които са едни от задължителните изисквания за професиите на бъдещето;
5) Непрестанното ангажиране и съпричастност на учениците в учебния процес, чрез решаването на казуси, практически задачи, разработване на групови проекти, анкетни проучвания и пр.

- Бъдещите преподавателски методи следва да са насочени към индивида, с неговите специфични особености, емоционално състояние, ментални възможности и предпочитания. Дистанционното обучение ще заема все по-значимо място в образователния сектор. В тази насока е необходимо инвестирането на средства главно в две направления: 1-вото е организирането на целесъобразни обучителни курсове за професионалното развитие на преподавателския състав; 2-рото е внедряване на достъпни за всички учители и обучавани дигитални технологии, осигуряващи лесен и бърз достъп за обучение от разстояние във виртуални класни стаи;
- Дигитализацията е приоритетен обществен процес, който ще бъде все по-важен компонент на съвременния начин на живот. „Този процес дава сериозно преимущество на страните, които съумеят да адаптират и преструктурират своевременно своите икономики, социалните и образователните си системи, да изпреварят останалите, които не са достатъчно добре подготвени за това, макар и да са с по-добри икономически показатели“. (Пандурска, Р., 2020:178) В тази връзка дистанционното обучение е важна стъпка към усъвършенстването на цифровият прогрес, следователно е необходимо и неговото надграждане.

Заключение

Във века на четвъртата индустриална революция, разкриваща необятни полета на знания и нови открития, човечеството до голяма степен зависи от цифровите технологии, които са и ще бъдат неделима част и от образователната система. „Техническите и технологически достижения и развитието на 4-тата индустриална революция не само утвърждават, но придават и нова много по-голяма роля на човешкия капитал като решаващ фактор в общественото развитие.“ (Дулевски, Л., 2021:2) Внедряването и уменията за използване на разнородни информационни и комуникационни технологии (ИКТ) в учебния процес са разковничето, за добре образована, компетентна и бъдеща работна сила на пазара на труда.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

CHEN, J., Ayala, B., Alsmadi, D., & Wang, G. (2019). Fundamentals of Data Science for Future Data Scientists. In S. Al-Hawamdeh & H.-C. Chang (Eds.), Analytics and knowledge management. Достъпен:

CAO, L. (2019). Data Science: Profession and Education. IEEE Intelligent Systems, 34(5), 35–44. Достъпен: https://doi.org/10.1109/MIS.2019.2936

EVANS, B., „COVID and forced experiments”, [online]. [2020-04-13]. Достъпен: https://www.ben-evans.com/benedictevans/2020/4/13covid-and-forcedexperiments

HAWAMDEH, S., & CHANG, H.-C. (EDS.). (2018). Analytics and Knowledge Management (1st ed.). Auerbach Publications. https://doi.org/10.1201/9781315209555

https://bntnews.bg/f/news/o/1163/eccb666029b2707f4bf8fcb53e1189e0.pdf

ICN.BG. (2012). Облачни технологични модели - видове облаци. [online].[24.8.2020]. Достъпен: https://www.icn.bg/bg/blog/polezno/oblachni-tehnologiimodeli/

IREBG, https://irebg.org/wpsite/wpcontent/uploads/2020/05/distance_education.pdf

OECD, (2002),Science, Technology and Industrial Outlook, Paris

SCHULTZ, T., 1971. Investment in Human Capital (The role of education and research). New York: The Free Press

UNICEF, (2020). COVID-19 and children: UNICEF data hub. [online]. [4 October 2020]. Accessible: https://data.unicef.org/covid-19-and-children/

АТАНАСОВА, М. (2017). Развитие на компетенциите чрез обучение в организациите и заети младежи с висше образование в България. сп. Население, том 35, брой 2, стр. 39-58.

България: Пътна карта на политиките за учители. Препоръки и концепции за пилотни програми въз основа на най-добрите практики в ЕС, (2021) file:///C:/Users/Georgi%20Mishev/Downloads/BG 9BG04_Roadmap_301121.pdf

ДУЛЕВСКИ, Л., (2021), Човешки капитал и инвестиции, *сп. Индустриални отношения и обществено развитие*, бр.2/2021, стр.2

МАНЧЕВА, М., (2020), Актуални проблеми при заетостта на жените, *сп. Индустриални отношения и обществено развитие,* бр.1/2020, стр.45

МОН, (2021), Обучение от разстояние в електронна среда 2020-2021. Последствия и поглед напред.

МОН. (2021). Обучение от разстояние в електронна среда 2020-2021: последствия и поглед напред.

Образование от разстояние: готовност на училищата и семействата за учене в онлайн среда (2020),

Обучението от разстояние в електронна среда 2020-2021, последствия и поглед напред, (2020),

ПАНДУРСКА, Р., (2020), Трансформациите на трудовия пазар, свързани с дигиталната икономика и индустрия 4.0, Управление на човешките ресурси в ерата на дигиталните предизвикателства, *Сборник с доклади от Международна научно-практическа конференция, организирана от* Икономически университет – Варна, стр. 178

Резултати от НВО в четвърти клас, (2022), Достъпен: https://danybon.com/obrazovanie/rezultati-nvo-4-class-2022/

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN LOGISTICS - THE CHALLENGE FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Assoc. Prof. Kameliya Narleva, PhD

Nikola Vaptsarov Naval Academy, Bulgaria

Assoc. Prof. Yulian Narlev, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *According to the theoretical and practical relevance of the phenomenon: "social entrepreneurship", the purpose of this report is to explore and analyze the relationship: "social entrepreneurship - human resource management" in logistic business in response to the challenges for the modern world. Achieving this goal, both theoretically and empirically, will allow better knowledge of the object and context in which social entrepreneurship is realized, as well as provide guidelines for stimulating social and at the same time entrepreneurial activity in the logistic organization. The study of the relation: "social entrepreneurship - human resource management" in theoretical terms suggests to trace both the genesis and the evolution of the two modern management technologies. Empirical research, in turn, provides a chance to "shed light" on additional topics and perspectives for future management researches.*

Keywords: *social entrepreneurship, human resource management, logistics, social value, social capital*

JEL code: *M5*

СОЦИАЛНО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В ЛОГИСТИКАТА – ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТО ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Доц. д-р Камелия Нарлева

ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ – Варна, България

Доц. д-р Юлиян Нарлев

Икономически университет – Варна, България

Въведение

Промените в обществата от осемдесетте години на миналия век предопределят нови насоки в развитието на предприемаческото знание и практики с цел създаване на богатство и тяхното насочване към значими управленски проблеми. Сред водещите предпоставки за тези промени са глобализацията, либерализацията на националните икономики и пазари, ролята на знанието, на информацията, на културния диалог, експанзията на здравни, екологични, социални, енергийни, продоволствени и пр. кризи и тяхното отражение върху организационната ефективност. (Нарлева, 2011:34).

В резултат на посочените предизвикателства, през последните три десетилетия въпросът за социалното предприемачество придобива особена актуалност и практико-приложна значимост. Причините, анализирани в по-тесен изследователски аспект, са от икономически, социален и технологичен характер. Икономическите причини са свързани с явлението „социално предприемачество", действащо като механизъм за отключване на стопанската инициатива и предприемчивост, както на микро, така и на макониво. Социалните предпоставки, на свой ред, акцентират върху промените в живота на хората, в резултат на формирането и реализирането на социалното предприемачество, в организацията и извън нея. Натрупването на критична маса изследвания относно ролята на социалните фактори в предприемачеството обуславят технологичните причини, кореспондиращи още с управленските методи, механизми и модели, така необходими за постигане на желаните параметри в бизнеса и конкретно в сферата на ефективното, съвременно управление на човешките ресурси.

Съобразно теоретичната и практико-приложна актуалност на явлението: „социално предприемачество", целта на настоящия доклад е да изследва и анализира релацията: „социално предприемачество – управление на човешките ресурси", като отговор на предизвикателствата в съвременния свят. Изпълнението на тази цел, както в теоретичен, така и в емпиричен план, ще позволи по-доброто познание на обекта и контекста, в който социалното предприемачество се реализира, както и ще посочи насоки за ефективното стимулиране на социалната и предприемаческа активност на хората в организацията.

1. Изложение

От началото на Новия век въпросът за социалното предприемачество придобива актуалност и практико-приложна значимост. Принос за появата на темата в научната литература имат трудовете на изследователи, сред които Й. Меер, Д. Робинсън, К. Хокертс, А. Нихолс и П. Дракър (Mair, Robinson, 2020: 45; Nicholls, 2018: 67; Skillern, 2017: 89; Дракър, 2002: 34). Въз основа на теоретичното утвърждаване на концепцията през последните десетилетия, редица образователни и научни институти и организации развиват идеята за социалното предприемачество като иновативно приложно направление – Изследователски институт за социално предприемачество в Колумбия; Център за социални иновации в Станфорд; Център за социално-предприемачески инициативи, Харвард; Институт за социално предприемачество, Оксфорд; Международна неправителствена организация „Ашока" и пр.

Имат сериозни основания, причините за интереса към социалното предприемачество, като съвременна управленска теория, да се проучат в широк и в тесен аспект. В по-общ план, сред открояващите се предпоставки са „новата роля" на човека - неговият творчески и образователен потенциал, както и стремежът на обществата и организациите за постигане на този приоритет. (Нарлев, 2016: 16).

Във времето на т. нар. постмодернистична епоха - края на седемдесетте години на миналия век и през цялото следващо десетилетие, П. Дракър също „открива" и детайлно анализира промени в икономически, социален и културен аспект – „...безпрецедентни и всеобхватни...", които засягат всички сфери и стоят

в основата на новата социална технология, наречена предприемачески мениджмънт" (Дракър, 2002: 17). Според автора, промените произтичат от дълбоките социални и културни пластове на обществата: от ценностните системи, от отношенията в семейството, от демографската картина, от институциите, от образованието и т. н. Промените от осемдесетте години на миналия век, следователно, предопределят нови насоки в развитието на предприемачеството с цел създаване на богатство и неговото насочване към значими социални проблеми. Сред водещите предпоставки за тези промени са глобализацията, институционалните и държавни несъответствия, провали, ролята на знанието, нарастването на значимостта на нестопанския сектор и пр.

„Глобализацията на социалното предприемачество", според проучванията на екип от американски изследователи, е резултат от взаимодействието на няколко ключови променливи в съвременния свят (Zahra, 2021: 67). Първият фактор е несъответствията в богатствата между развитите и развиващите се страни. В следствие на неравномерното разпределение на световното богатството съществува закономерна неравномерност по повод на достъпа до възможности за формиране и реализиране на социално предприемачество. По данни на Световната банка за 2021 г. година, близо 40% от населението по целия свят живее с по-малко от два долара на ден, а в противовес на това 946 фамилии притежават половината от световното богатство – 3.4 трилиона долара (www.worldbankglobalwealthdisparity, 06. 2021).

Втората важна предпоставка, която води до нарастване ролята на социалното предприемачество са новите предизвикателства пред транснационалните компании и по-малки по размер организации и техните политики в разпределението на световното богатство и ресурси. Тези организации разширяват своето присъствие не само в икономическото, но и в социалното, и в културното пространство на обществата и формираните от тях стратегически обединения. Анализите по този въпрос на Н. Клайн и Д. Рой показват обаче, че за разлика от развитите страни, в развиващите се страни, подкрепата към социалните проблеми не се поставя като важно условие пред чуждите инвеститори, което води логично не до решаване, а напротив до тяхното задълбочаване (Клайн, 2005: 56). По този начин, очакванията пред компаниите в бъдеще са свързани с приложението на иновативни предприемачески стратегии в отговор на регионални и глобални взаимосвързани предизвикателства най-вече на екологията, на бедността, на заетостта.

Редом с нарастване на значението на глобалните компании, не по-малка е и ролята на гражданския сектор и изграждащите го структури. Редица промени в съвременния свят водят през последните десетилетия до развитие на този т. нар. трети сектор и неговия принос при решаването на социални проблеми, в области като образование и здравеопазване. Поради тези причини социалното предприемачество в третия сектор се асоциира с необходимостта от нов управленски подход, демонстриран в трудовете на видни изследователи, сред които Ф. Котлър, П. Дракър и др. (Котлър, Андреасен, 2005; Дракър, 2004).

В по-тесен аспект, нарастващата потребност от приложение на принципите на социалното предприемачество в обществения и частния сектор кореспондира с факторите на съвременната бизнес среда – развитието на технологиите,

ускоряването на научно-техническия процес, многообразието от предлаганите продукти и услуги, съкращаването на жизнения им цикъл, скоростта на получаване на информация (Internet), социалните мрежи, новите знания и най-вече, отражението на тези и други фактори върху обществата и организациите (Антонова, 2012: 21).

Причините за появата и развитието на социалното предприемачество следва да се търсят и в „критичните точки" на т.нар. традиционна мениджърска практика в частния и публичен сектор и нейните негативни ефекти върху организационното развитие, например: невъзможност да се идентифицират и удовлетворят социални нужди, блокиране на иновативни решения, загуба на конкурентни предимства, слаба мотивация и др. (Таблица 1). В резултат на т. нар. „критични точки" се създават следователно ясни предпоставки за неефективно функциониране на системата на управление на човешките ресурси.

Таблица 1

„Критични точки" и ефекти върху управлението на човешките ресурси

Традиционни мениджърски практики в управлението на човешките ресурси	**Обратен ефект**	**Препоръчителни действия**
Насърчаване на стандартни процедури за избягване на риска	Блокиране на иновативните решения; Разпиляване на организационни ресурси.	Създаване на базисни правила, специфични за всяка отделна ситуация.
Управление на ресурсите единствено с цел ефективност	Загуба на конкурентно предимство; Слабо пазарно проникване.	Насочване на усилията в критични точки, например пазарен дял.
Планов контрол	Игнориране на факти и обстоятелства, които „заместват" предположението.	Промяна на плана, така че да отговаря на съвременните изисквания.
Дългосрочно планиране	Маловажни цели; Високо ниво на организационни загуби.	Промяна на фокуса на целта; Формиране на нови цели и след това ново фокусиране върху целта.
Избягване на рискове	Пропускане на пазарни възможности.	Малки организационни „стъпки", основани на силните страни на организацията.
Компенсиране „по равно"	Слаба мотивация и неефективност.	Да се балансира между риск и награди, включително специални компенсации.
Насърчаване на конкретни индивиди (фаворити)	Загуба на предприемачи.	Приспособяване на иновативните идеи към служителите.

От гледна точка на българската социална и икономическа действителност, концепцията за социалното предприемачество има и друго значимо приложение. Въпросът за значението на европейските фондове за развитието на българските организации е актуален. Целевите аспекти на структурните фондове са свързани основно с подпомагане на организации и региони, изоставящи в своето развитие;

икономически и социални преустройства на региони със структурни затруднения; адаптация и модернизация на политиките и системата на образование, здравеопазване, грижа за околната среда, заетост и пр. Възможностите за акумулиране на ресурси по посочените направления следва да се основават на иновативни предприемачески действия, а именно, развитие на организационни направления, продукти и услуги, основани на знанието, информационното общество, регионалната идентичност и др.

В резултат на установените фактори, знанието по темата социално предприемачество се обогатява и развива. Въпреки това, в научната литература са налице дискусии относно критериите за оценка на интересуващата ни категория и границите на нейното проявление. Дискусиите се основават в голяма степен на липсата на универсални принципи и правила при приложението на социалното предприемачество. Формирането и развитието на концепцията е пряко свързана с конкретни параметри: ниво на изследване на проблема, специфика на организационния контекст, вид и сфера на опериране на организацията и т.н. – параметри, чието изследване и анализ обогатяват и разширяват границите на социалното предприемачество като теория и като практика (Колева, 2017: 50).

Безспорно е трудно да се дадат отговори на всички дискусии относно социалното предприемачество, неговите проявления, ефекти и пр. Нашата цел е концентрирана върху релацията: „социално предприемачество – управление на човешките ресурси“. Този фокус е предмет на пилотно изследване, включващо 20 логистични компании на територията на Североизточен планов район на Р. България. Пилотното изследване е проведено в продължение на 2021 г. и включва два изследователски панели. При първия панел следва да се установят параметри на организационната среда, които формират и развиват социалното предприемачество в логистични организации и второ направление - установяване на социални предприемачи в рамките на тези организации.

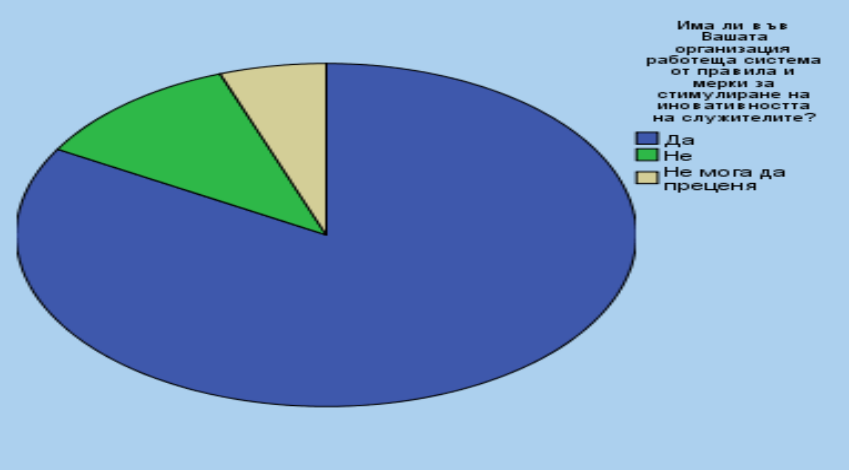
Една от първостепенните задачи на проучването е да се установят нагласите на ръководителите - предприемачи относно социалното предприемачество. Резултатите от извършеното анкетно проучване показват, че са налице положителни управленски ориентации за формиране и развитие на социално предприемачество в изследваните организации. (Таблица 2.).

По-точни индикатори на проявлението на социалното предприемачество дават следващите разрези на проучването. Резултатите, отразени във Фигура 1 сочат, че 75 на сто от анкетираните организации имат работеща система от правила и мерки за стимулиране и развитие на социалното предприемачество, 45% от тях полагат системни грижи в тази посока, т.е. планират, организират, ръководят и контролират процеса на формиране и развитие на социално предприемачество (Таблица 3.)

Таблица 2

„Нагласи за социално предприемачество“

		Променлива	***Процент***	***Валиден процент***	***Кумулативен процент***
Валидни случаи	**Да**	**19**	**95,0**	100,0	100,0
Липсващи случаи		1	5,0		



Фигура 1. Система от правила и мерки за стимулиране на социалното предприемачество

Таблица 3

„Стимули за социално предприемачество“

		Променлива	***Процент***	***Валиден процент***	***Кумулативен процент***
Валидни случаи	*Да*	9	45,0	52,9	52,9
	Не	1	5,0	5,9	58,8
	Не мога да преценя	7	35,0	41,2	100,0
	Общо	17	85,0	100,0	
Липсващи случаи	*Общо*	3	15,0		
Общо		20	100,0		

По-конкретен анализ на социалното предприемачество дават последващите резултати от анкетното проучване, защото показват какви инициативи осъществяват логистичните организации, с цел формиране и реализиране на социално предприемачество. Според резултатите, едва 20% от респондентите имат готовност за създаването на екип, отговорен за социални иновации. Този факт е показателен за оценката и „значимостта” на екипа и на екипния труд в изследваните предприятия, като предпоставка за осъществяване на социално предприемачество. Индиректен извод тук е свързан с готовността на предприемачите и собствениците на делегира управленски функции на екип от

социални предприемачи. Резултатите сочат, че ръководителите от логистичния бизнес са склонни да наемат служители – новатори, да ги обучат, но не и да им делегират официално управленски правомощия и управленски отговорности.

В резултат на преведените две дълбочинни интервюта с ръководители на фирми от логистичния бранш, се установяват и други разрези на изследването. На първо място, предприемачите - собственици споделят своята готовност да инвестират далеч повече ресурси за формиране и развитие на социално предприемачество, т.е за обучение, кариерно развитие и пр. (Таблица 4.). Съобразно условията на средата, те отчитат обаче липсата на достатъчен финансов ресурс като основна причина да не инвестират приоритетно в това направление. На следващо място, ръководителите констатират и множеството други проблеми, съпътстващи фирменото оцеляване и развитие в страната ни и конкретно в този сектор. Сред най-важните проблеми ръководителите определят „влошени параметри на организационната среда" и „лошите комуникации между функционалните специалисти".

Следващият разрез на изследването на социалното предприемачество се отнася до установяване на социални предприемачи в рамките на проучваните организации. По този въпрос, близо 70% от респондентите отговарят утвърдително. В по-конкретен план, най-голям е броят на ръководителите, които определят, че социалните предприемачи достигат най–много до 5% от общия средносписъчен състав в техните организации (Таблица 5.).

Таблица 4

„Обучение за социално предприемачество"

	Обучение на служители и ръководители в социална креативност	***Променлива***	***Процент***	***Валиден процент***	***Кумулативен процент***
	Да	*8*	*40,0*	*61,5*	*61,5*
	По-скоро да	*2*	*10,0*	*15,4*	*76,9*
	По-скоро не	*2*	*10,0*	*15,4*	*92,3*
	Не	*1*	*5,0*	*7,7*	*100,0*
	Общо	*13*	*65,0*	*100,0*	
	Липсващи случаи	*7*	*35,0*		
Общо		*20*	*100,0*		

Таблица 5

„Социални предприемачи“

		Променлива	***Процент***	***Валиден процент***	***Кумулативен процент***
Валидни случаи	*Да*	13	65,0	76,5	76,5
	Не	3	15,0	17,6	94,1
	Не мога да преценя	1	5,0	5,9	100,0
	Общо	17	85,0	100,0	
Липсващи случаи		3	15,0		
Общо		20	100,0		

Социалното предприемачество представлява на първо място среда, а на следващ план - хора, социални предприемачи. В резултат на проведеното анкетно допитване се установява и по емпиричен път, че между посочените показатели по-горе съществува силна корелационна връзка (коефициент на Крамер - 0.78). Резултатът от проведения корелационен анализ доказва твърдението, че съществуването на среда за формиране и развитие на социално предприемачество, предопределя наличието на социални предприемачи в проучените логистични организации (Таблица 6.).

Таблица 6

„Корелационен анализ на връзката: среда на социално предприемачество – социални предприемачи“

Променливи		*Има ли във Вашата организация служители – социални предприемачи – хора с идеи за социални иновации и тяхната реализация?*			Общо
		Да	*Не*	*Не мога да преценя*	
Има ли във Вашата организация работеща система от правила и мерки за стимулиране на иновативността и креативното социално мислене на Ваши служители?	Да	12	2	1	15
	Не	0	1	0	1
	Не мога да преценя	1	0	0	1
Общо		13	3	1	17

P – мярка за значимостта на резултата - 0.00; V – коефициент на Крамер - 0.78).

Заключение

Темата за социалното предприемачество придобива значимост от изследователска гледна точка през последните две десетилетия на двадесети и началото на двадесет и първи век. До този исторически момент се формират предпоставки – глобални, обществени, организационни и личностни, които обуславят появата на социалното предприемачество като съвременна управленска практика и провокират нуждата от нейното задълбочено теоретично проучване и актуално практическо приложение, съобразно предизвикателствата на времето.

Формирането и развитието на концепцията за социалното предприемачество кореспондира с конкретни параметри, като спецификата на организационния контекст, вид и сфера на опериране на организацията и т.н. – параметри, чието изследване и анализ обогатяват и разширяват границите на социалното предприемачество като практика. В тази посока е и иновативното проучване на релацията: „социално предприемачество – управление на човешките ресурси“. Този фокус е предмет на пилотно изследване, включващо 20 логистични компании на територията на Североизточен планов район на Р. България. Изведените емпирични резултати и направените на тази база анализи потвърждават положителните нагласи и конкретните инициативи на ръководителите в логистичния сектор към подкрепа на социалното предприемачество и социалните предприемачи.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

MAIR, J., ROBINSON. (2020). Social Entrepreneurship. New York: Palgrave Macmillan.

NICHOLLS, A. (2018). Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change. Oxford: Oxford University Press.

SKILLERN, J. (2017). Entrepreneurship in the Social Sector. Harvard Business School, Sage Publications.

SYKES, H. (2020). Corporate Venturing Obstacles: Sources and Solutions. Journal of Business Venturing, Vol. 3 (2), 67-89.

UNESCO Institute of Statistics. (2022). https://uis.unesco.org/

World Bank Group. (2022). https://www.worldbank.org/en/topic/isp/overview

ZAHRA, S. (2021). Globalization of Social Entrepreneurship Opportunities. Strategic Entrepreneurship Journal. Vol. 2, 117-131.

АНТОНОВА, К. (2012). Модель управления знаниями в организациях. Тенденции и перспективы развития современного научного знания: Материалы V междунар. науч.-практ. конф., 24 - 25 дек.: Т. 2. - Москва: Спецкнига, 19 - 26.

ДРАКЪР, П. (2002). Иновации и предприемачество. София: Класика и стил.

ДРАКЪР, П. (2004). Подбрано от Дракър. София: Класика и стил.

КЛАЙН, Н. (2005). Без лого. София: Елементи.

КОЛЕВА, В. (2017). Особености в съдържанието на труди мотивите за поведение на специалисти (на примера на ИТ сектора в България). Новите реалности в управлението. Врана: Наука и икономика, 144–152.

КОТЛЪР, Ф., АНДРЕАСЕН, А. (2005). Стратегически маркетинг на нестопанските организации. София: Класика и стил.

НАРЛЕВ, Ю. (2014). Социални предприятия и социални иновации. Варна: Наука и икономика.

НАРЛЕВА, К. (2011). Социалното предприемачество. Варна: Матадор.

РОЙ, Д. (2006). Социалната ангажираност на бизнеса. София: Общество и бизнес.

ТОДОРОВ, К. (1996). Управление на иновациите и организационните промени в датската фирма. София: Университетско издателство „Стопанство".

COACHING COMPETENCIES OF MANAGERS: A FACTOR IN IMPROVING INDIVIDUAL AND GROUP PERFORMANCE AT WORK

Chief Assist. Prof. Elitza Hristova, PhD

University of Plovdiv "Paisii Hilendarski", Bulgaria

Abstract: *The report presents observations from a training of managers in coaching competencies - in practical skills to discover, support and stimulate the opportunities of their employees (collaborators) to learn and develop in the context of the dynamics in the organization and its environment, to motivate for high achievements in their work. Coaching is seen as an approach, as a conscious and purposeful intervention to "unlock" the potential of each employee in work groups and teams to maximize work achievements.*

Keywords: *coaching competencies, personal and team potential, management, work achievements*

JEL code: *M100, M190*

КОУЧИНГ КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА МЕНИДЖЪРИТЕ: ФАКТОР ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ИНДИВИДУАЛНИТЕ И ГРУПОВИТЕ ПОСТИЖЕНИЯ В РАБОТАТА

Гл. ас. д-р Елица Христова

Пловдивски Университет „Паисий Хилендарски", България

Преходът от индустриална икономика към икономика на знанието и високите технологии, от масово производство към производство, ориентирано към индивидуалните потребности на клиента, прави традиционния управленски модел „заповядвай и контролирай" неефективен (Хамър, 2001). За да успеят, много компании днес се ориентират към промяна във взаимоотношенията и взаимодействията между мениджърите и служителите в посока на децентрализация на властта, вземането на решения и повишаване на отговорността на изпълнителите за крайния резултат. Тази промяна предполага разкриване и развитие на „неограничените възможности" на човека в организацията да мисли ефективно, да изгражда и поддържа отношения, да контролира емоциите си, да постига резултати, да ентусиазира другите и да си сътрудничи с тях, т.е. тя изисква „отключване на неограничените възможности" на личностния капацитет и превръщането му в социален капитал на организацията (Максуел, 2020).

Възприемането на коучинга от все по-широк кръг мениджъри и лидери в компании като необходима философия, нагласа и умение за управление на човешките ресурси, е възможност за стимулиране, мотивиране и развитие на служителите, която води до постигане на по-добри резултати и по-висока удовлетвореност на служителите. Коучингът е нов тип отношение между мениджъри и служители, между лидери и последователи, което предпоставя

положителна промяна не само на индивидуално, но и на организационно равнище в кризисни и посткризисни ситуации (Уитмор, 2012).

Какво представлява коучинга?

Същността на коучинга като управленски инструмент се изразява в **отключване на потенциала на служителите, за да се максимизира тяхната успеваемост**. Това предполага не само начин на извършване на дейностите, но и какво се постига, какъв е ефекта от тях. Коучингът е **насочен към постигане на конкретни цели** до голяма степен **благодарение на подкрепящото отношение на коуча** (на мениджъра и лидера), на връзката между тях, както и на методите и стила на използваната комуникация (Уитмор, 2012).

Коучингът е **процес на взаимодействие**, чрез който мениджърите и лидерите се стремят да разрешават проблемите, свързани с изпълнението на работата, да **развиват уменията и способностите на служителите** и да **минимизират загубите от промяна** в средата при кризи и последици от високо равнище на професионален стрес (Харвард бизнес ревю, 2008).

Целите на коучинга са: повишаване на производителността и качеството на работата; откриване на нови подходи и стратегии за действие в различни проблемни ситуации; повишаване на собствената мотивация; поемане на собствена отговорност; развиване и усъвършенстване на индивидуалните компетенции за справяне с проблемите; откриване на таланти и провокиране на служителите да използват потенциала си в максимална степен; по-ефективно приложение на ресурсите на служителите; адаптиране на управленския и лидерския стил; управление на стреса и откриване на адекватни механизми за справяне със стреса; психологическа и професионална подкрепа в критични ситуации; внасяне на ново управленско ноу-хау (Харвард бизнес ревю, 2008).

Ефективният коучинг улеснява работата и подпомага развитието в кариерата чрез: преодоляване на кризи и организационни проблеми в изпълнението; развитие на уменията на служителите и повишаване на тяхната мотивация; професионално и личностно развитие на служителите; намаляване на текучеството; насърчаване на позитивизъм в културата на труда; увеличаване на производителността и печалбите (Харвард бизнес ревю, 2008).

И „мениджърът-коуч" и „лидерът - коуч" споделят разбирането, че **хората притежават повече потенциал от този, който проявяват и поради тази причина подходът е насочен към оказване на помощ и подкрепа за максималното му изразяване**. Чрез коучинга се цели разкриване на потенциала на служителите и подпомагане на **тяхното професионално представяне**. При повечето системи за оценяване на трудовото представяне съществуват сериозни несъвършенства, тъй като хората се класифицират според фактическото си участие. За да се използва успешно коучинга, мениджърите и лидерите би следвало да насочат усилията си по посока откриване и извличане на **скритите способности** и умения на служителите (Уитмор, 2012).

За да се разбере и осмисли ефектът от приложението на коучинга като управленски инструмент е необходимо да се прави разлика между „менторство" и „коучинг". И при менторството и при коучинга се помага на хората да работят по посока на осъществяване на целите, като се влияе върху процеса на

самоосъзнаване, подсилва се мотивацията и се осигурява емоционална подкрепа, но това което коренно различава подходите им е **разликата в същността на взаимоотношенията**. При коучинга фокусът е върху **емоционалната връзка**, изразяваща се в разбиране и оказване на подкрепа, както и даване на конструктивна обратна връзка. Ето защо важно условие за ефективно приложение на коучинг процеса е емоционалната интелигентност на мениджъра (ниво на самоконтрол и комуникативен контрол, равнище на самоуважение, мотивация, емпатия, социална компетентност). В процеса на търсене на алтернативи за трудови постижения в условия на криза или стабилизиране на организацията след криза, коучингът е възможност за нов подход на управление и лидерство, за постигане на позитивни резултати чрез проявата на разбиране, подкрепа и стимулиране на служителите за справяне с предизвикателствата на средата (Клатърбък, 2012).

И коучингът и менторството подпомагат процеса на промяна като: усилват осъзнаването и разбирането за това какво се случва – извън и „вътре" в хората; изразяват вяра в способностите на хората и оказват подкрепа при реализирането на промяната; проявяват разбиране и подкрепят хората по пътя на промяната през неизбежните моменти на кризи; работят върху качеството на тяхното мислене (Харвард бизнес ревю, 2008).

Какви са ползите от коучинга за мениджъра, за служителите, за организацията? С коучинга се постига: по-добро изпълнение и продуктивност – коучингът извлича най-доброто от хората и от екипите; развиване и усъвършенстване на компетенциите на персонала; по-добра работна атмосфера и екипни взаимоотношения – проявата на уважение и отношение към хората, което е в основата на подхода при коучинга; по-креативни идеи – коучинг средата окуражава креативните предложения от всички членове на екипа; по-ефективно използване на уменията и ресурсите на служителите – мениджърът много често няма представа какви са скритите ресурси на сътрудниците докато не започне да прилага коучинг; по-бързи и адекватни реакции при спешни ситуации – в атмосфера, в която хората се чувстват ценени и значими, действат по-обмислено и рационално; по-голяма гъвкавост и адаптивност към промяна – коучингът е насочен изцяло към промяната; високо мотивиран персонал – коучингът помага на хората да открият своята мотивация и повишава тяхната удовлетвореност от работата им; културна промяна – коучинг принципите укрепват мениджърския стил и културата на високи постижения; житейско умение – коучингът е едновременно нагласа и поведение с множество приложения както в работата, така и извън нея (Уитмор, 2012).

За един опит в обучение на мениджъри в коучинг компетенции

В доклада са представени **основни констатации** от проведен първи етап на индивидуално обучение на мениджъри от високите и средни нива на управление в голяма българска компания. Обучението в коучинг компетенции за мениджъри е осъществено в **периода февруари-април 2022 г**.

Целта на тази инициатива на ръководството на компанията бе да се формира отношение към и практически умения за използване на коучинга като високо ефективен управленски инструмент за установяване и поддържане на такъв тип

взаимоотношения и взаимодействие между мениджъри и служителите в компанията, които да ги стимулират и мотивират за високи постижения в работата.

Очакваните ефекти от обучението на мениджърите в тези специфични умения и от тяхното практическо приложение са в по-успешното им взаимодействие със служителите, в развиване на способността им да откриват, подкрепят и стимулират потенциала на сътрудниците си, затова да се учат и развиват в съответствие с промените в компанията и в бизнес средата, да се мотивират за високи постижения в работата си.

Потребността от тази индивидуална и екипна работа с мениджърите на високите и средни управленски нива на компанията се генерира от сериозната динамика в бизнес средата (икономическа, социална, конкурентна); от политиката и стратегията на компанията за разрастване на бизнеса, респективно за развитието на нейната структура; от намеренията на собствениците да изнесат бизнеса си на външни пазари. В такава ситуация и при тези нови условия на работа и развитие на бизнеса се очертава все по-ярко необходимостта от формиране на иновативни умения у мениджърите, които да им позволят успешно и ефективно да управляват бизнес процесите и човешките ресурси. В този смисъл обучението на мениджърите в компанията в коучинг компетенции се възприе от ръководството й **като подход, като съзнателна и целенасочена интервенция за "отключване" на потенциала на всеки сътрудник в работните групи и екипи за максимизиране на трудовите постижения.**

В периода на обучение се включиха мениджъри от високи и средни нива на управление в организацията, като усилията се фокусираха върху запознаване със същността и философията на коучинга, ползите от неговото приложение за усъвършенстване на трудовото представяне, стимулиране и мотивиране на служителите за постигане на по-високи трудови постижения и „откриване“ на скрити заложби и таланти. Трудностите, които се проявиха в процеса на обучение в коучинг компетенции на мениджърите, са свързани предимно с отношението и възприемането на този подход, с усвояването на метода за неговото приложение. Основната констатация (и същевременно трудно решим проблем) е необходимостта от промяна в начина на мислене, особено **при мениджъри с дългогодишен опит** на ръководна позиция в компанията и затвърдени стереотипи на взаимоотношения и взаимодействие със служителите. При тези ръководители периода на преосмисляне и промяна на нагласата бе много по-дълъг и изискваше привеждане на достатъчно факти, примери и доказателства за ползите от прилагането на коучинга, както на индивидуално, така и на организационно равнище. Трансформацията (макар и непълна в края на първия етап от обучението), намери израз в извършените от тях конкретни действия за промяна в поведението им и в комуникацията със служителите в различни работни казуси и ситуации, както и последвалите видими положителни резултати. Необходимо беше да се фокусира вниманието им върху това какви са ползите и ефектите от използването на този управленски инструмент, по-задълбочено да им се разяснява връзката между **коучинг – лидерство – ръководство**, както и нейното значение в кризисни, посткризисни и стресови ситуации, в които се развива бизнеса.

За **мениджърите с по-малък управленски опит** в компанията, но с опит в работата за други, включително и за чужди компании, методът не беше чужд и непонятен. При някои от тези ръководители възникваха по-скоро проблеми, породени от сблъсъка между очакванията им за разбиране и промяна в нагласите на колегите им за усъвършенстване на управленските им умения чрез усвояване на коучинг компетенции и реалното им отношение и поведение. При тези служители по-скоро фокусът на работа беше ориентиран към подобряване на вече съществуващи умения за коучинг, както и адаптирането им в актуалната работна среда. Благоприятна предпоставка при обучението на тези мениджъри беше тяхната отвореност към усвояване на нов опит и нови умения, произтичаща и от разбирането и осъзнаването на динамиката на процесите, трудностите при мотивиране на хората, в задържането и развитието им в компанията. Тези ръководители споделят и виждането, че управлението на човешките ресурси изисква иновативни и гъвкави подходи, съобразени с контекста на актуалната бизнес среда, което допълнително провокира и стимулира желанието им за промяна и през личното им усъвършенстване, в случая на коучинг уменията и компетенциите им.

Какъв модел на поведение ще възприеме един мениджър зависи от неговата подготовка, управленски опит и потенциал за учене и развитие в променяща се бизнес среда. Но наблюдавания **прекомерен страх от новото, от промяната, от неизвестното** често води до прояви на командване и упражняване на свръхконтрол, до прилагане на авторитарен стил в управлението на групите и екипите в организацията. Качеството на извършваната работа, постигането на желаните резултати чрез удовлетворяване на потребността от личностно и професионално развитие на служителите изисква промяна в подхода на управление на хората в организацията – от традиционния „заповядвай – контролирай“ към иновативен (за нашите условия) подход в осъществяване на връзките, взаимоотношенията и взаимодействията между мениджърите и изпълнителите, между лидерите и последователите им. Коучингът помага и на мениджърите, и на служителите да изяснят вижданията си, да открият смисъла на това, което правят, да конкретизират целите си, да повишат ефективността на действията си.

Приемането на коучинга от по-широк кръг мениджъри (като част от управленската им функция) разкрива възможност за ефективно използване на потенциала на човешките ресурси на организацията за постигане на нейните цели и осъществяване на мисията й. Обучението на мениджъри и лидери в коучинг компетенции и практическото прилагане на коучинг подхода е предпоставка за положителна промяна както на индивидуално, така и на групово (екипно), организационно равнище. Това е особено важно за функционирането и развитието на организациите в посткризисни ситуации, характеризиращи се с бързо променящи условия за работа и съпътстващи ги трудности и изпитания (Наръчник. Менторство, коучинг, мотивационни техники, 2012).

Същевременно трябва да се отбележи, че коучингът не е просто подход, който може да бъде приложен при определени обстоятелства и да реши конкретен проблем в организацията. **Коучингът е различен подход в управлението на човешките ресурси, различен начин на мислене и нов тип отношение към**

хората в организацията, нов тип комуникация между мениджъри и изпълнители, между лидери и последователи. Ползите от коучинга за мениджърите, за служителите, за организацията генерират потребност от обучение в коучинг компетенции както на действащи мениджъри, така и на обучаващи се в бакалавърски и магистърски образователни програми по мениджмънт.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

КЛАТЪРБЪК, Д. (2012). Коучинг на екипи и работни групи., *НЛП България*, София

МАКСУЕЛ, Дж. (2020). Край на ограниченията. Отключете неограничените възможности на вашия капацитет. *„Анхира“*, София

НАРЪЧНИК. (2012). Менторство, коучинг, мотивационни техники – една добра практика в администрацията на образованието и здравеопазването. *Оперативна програма „Административен капацитет”*, Благоевград

УИТМОР, Д. (2012). Коучинг за високи постижения., *НЛП България*, София

ХАМЪР, М. (2001). Отвъд края на управлението. *В: Р. Гибсън (ред) Преосмисляне на бъдещето. Преосмисляне на бизнеса, принципите, конкуренцията, контрола и комплексността, лидерството, пазарите и света. "Екслибрис"*, София

ХАРВАРД БИЗНЕС РЕВЮ. (2008). Коучинг и менторство. *Класика и стил*, София

THE THEORY OF CAREER CONSTRUCTION

Chief Assist. Prof. Stefan Kalpachev, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *Established theories of career development place significant emphasis on establishing a match between a person's professional characteristics and the appropriate professional environment, as well as on the person's ability to make "correct" decisions based on developed skills in processing and analyzing career information. The purpose of this report is to raise awareness of a non-standard theory in career decision-making: career construction theory. The report examines the main components around which the theory is built - professional personality type, career adaptability and the individual's life theme and how it is more relevant to today's working world, promotes career adaptability, the interaction between intuitive, emotional and rational processes by encouraging the construction of an individual rather than a typical career history.*

Keywords: *career construction theory, career adaptability, life – theme*

JEL code: *J24*

ТЕОРИЯ НА КАРИЕРНОТО СТРОИТЕЛСТВО

Гл. ас. д-р Стефан Калпачев

Икономически университет – Варна, България

Въведение

Според констатациите на годишната среща на Световния икономически форум (World economic forum annual meeting, 2021), около 27 % от работниците в страните от ОИСР[1] през 2025 година ще бъдат членове на поколението Z[2]. Това поколение се отличава драстично от предходните поколения. То цени по-малко заплатата и извежда дистанционната работа като най-висок приоритет. Около 50 % от тях посочват, че биха напуснали, ако работата им пречи да постигнат баланс между личен живот и работа(при по-възрастни респонденти процента е едва 25). Според изследване публикувано от компанията Randstad (Randstad, 2022) 50 % от изследваните 35000 респондента в 34 страни посочват, че биха предпочели да останат безработни, вместо да заемат работна позиция, която не харесват. Сред констатациите на СИФ се посочва, че поколението Z търси заетост, където би могло да проявява вътрешна предприемчивост, както и относителна автономност, възможности за гъвкаво работно време и работодатели, които окуражават етническото и културно разнообразие. 64 % от изследваните респонденти на възраст 18-22 години считат, че е важно работодателите им да провеждат инициативи за опазване на околната среда(едва 30 % при по-възрастни работници), а 42 % посочват че биха се съгласили да им се плаща по-малко, ако тяхната работа допринася с нещо за обществото. Поколението Z е свидетел как

[1] Организация за икономическо сътрудничество и развитие

[2] Като членове на поколението Z се класифицират родените между 1997 и 2010 г.

сигурната заетост и стабилните организации от 20-ти век предлагащи солидна основа за изграждане на живот и предвиждане на бъдещето са отнесени от дигиталната революция на 21-ви век носещи нова социална организация на работа, при която временните назначения и ограничените във времето проекти заменят постоянните работни места. „Освобождаването от работа“, предизвикано от глобалната икономика, създава „несигурни работници“, в т.ч. служители, които биват наричани с думи като временни, условни, случайни, договорни, на свободна практика, на непълно работно време, външни, нетипични, допълнителни, консултанти и самостоятелно заети. Трансформацията на работната сила от основни работници с постоянна работа към периферни работници с временни назначения вече е засегнала почти половината работници в Съединените щати (Kalleberg, 2009). Поколението Z е свидетел и изживява тези промени, поради това не е чудно, че и представите им за кариерно развитие ще се различават от тези на предходните поколения.

В тази връзка целта на този доклад е да повиши осведомеността за нов холистичен подход за вземане на решения за кариера, а именно теорията за кариерното строителство.

1. Общи постановки

Конструктивизма като течение е част от теориите, които фокусират вниманието върху контекстуалното взаимодействие през целия живот на човека. Хората са считани за продукти на заобикалящия ги свят, който е много приобщаващ, но също така и уникален. Кариерното развитие на индивида се счита за повлияно и построено в рамките на няколко системи от околната му среда като семейство, съседи, религиозно обкръжение, приятели, работна среда, обществени служби, културата и навици на по-широкото обкръжение. Тази теория за човешкото развитие въобще приема, че хората се развиват в променящи се исторически условия и социокултурни взаимодействия и взаимовръзки. Подобна гледна точка внушава, че не всички проблеми в кариерното развитие на даден човек се крият вътре в него самия, а по-голяма част се дължат на опита от взаимодействието човек – заобикалящ свят. Индивидите са включени в системи, които се променят. Уникалността произтича от индивидуалния и от споделения опит, и от уникалната интерпретация на индивида на този опит: всяка индивидуална житейска история се разгръща в рамките на променящите се системи от заобикалящата среда. Част от това направление е и приложението на психологическия подход на конструктивизма към кариерното развитие. Конструктивистите поддържат схващането, че индивидите определят себе си докато участват в събития и взаимодействия в техния заобикалящ свят. За да извлече смисъл от взаимодействията и събитията всеки индивид развива свои собствени конструкти, в които неговите виждания за света се различават от тези на останалите. Например различни виждания за света се развиват от различни култури, но и вътре в тези култури. Тази поредица от конструкти продължава да се променя през продължителността на живота.

Гелсо и Фрец (Gelso, C., & Fretz, B.,2001) считат, че Браун , Брукс и др. (Brown, D., Brooks, L., & Associates.,1996) най-добре представят същността на възникването на конструктивизма в следните твърдения:

- Всички аспекти на вселената са свързани; не е възможно да се отдели фигура от пръстта, субект от обект, хора от тяхното обкръжение.
- Няма абсолюти (безусловни истини), следователно действията на човек не могат да бъдат обяснявани чрез закони и принципи, а връзката между причина и следствие не може да бъде изведена.
- Човешкото поведение не може да бъде разбрано само в контекста на неговото възникване.
- Субективния набор от ценности на човешките същества е единствения допустим източник на познания. Събитията се случват извън човешките същества. Докато индивидите развиват разбиране за своята заобикаляща среда и участват в събития, те определят себе си и заобикалящите ги среди.

Следвайки тази логика кариерата на отделните личности се конструира чрез уникални за всеки човек знания в техните обкръжения. Личните конструкти на всеки индивид следователно се развиват чрез начина, по който те интерпретират и схващат своя живот. Смисълът на живота и виждането за ролята в живота на даден човек се изразяват в неговата кариера. Следователно съвпадението между личност, работа и обкръжаваща среда трябва да бъде разгледано от две перспективи – доколко личността съответства на ролята изпълнявана в работата и доколко работната роля съответства на жизнения стил на личността. При това трябва да имаме предвид, че набора от конструкти на всеки индивид се променя непрекъснато през целия му живот. Фокусът на тази гледна точка е по-скоро върху индивидуалното поведение отколкото на поведението на групи от индивиди, които да дадат норма, спрямо която индивидът да преценя собственото си кариерно развитие.

Теорията за кариерно строителство твърди, че индивидите изграждат кариерата си, като налагат значение на своето професионално поведение и професионални преживявания. Докато обективната дефиниция на кариерата обозначава последователността от длъжности, заемани от човек от училище до пенсиониране, субективната дефиниция, използвана в тази теория, не е сумата на придобития трудов опит, а по-скоро моделирането на тези преживявания в сплотено цяло, което произвежда смислена история. Тук „кариера“ обозначава субективна конструкция, която вменява лично значение на минали спомени, настоящи преживявания и бъдещи стремежи, като ги вплита в житейска тема, която моделира професионалния живот на индивида. По този начин субективната кариера, която ръководи, регулира и поддържа професионалното поведение, възниква от активен процес на създаване на смисъл, а не откриване на преждесъществуващи факти. Състои се от биографична рефлексивност, която се произвежда дискурсивно и се превръща в „реална“ чрез професионалното поведение. Когато разказват кариерни истории за техния трудов опит, хората избирателно подчертават конкретни преживявания, за да създадат наративна истина, според която живеят. Консултантите, които използват теорията за кариерно строителство, слушат разказите на клиентите за сюжетните линии на професионалния тип личност, адаптивността на кариерата и житейската тема.

2. Професионален личностен тип

Като обръща внимание на индивидуалните различия в професионалните черти, теорията за кариерно строителство (Saviskas, 2012) се стреми да подобри практиката в разширяването, а не в замяната на теориите за съответствие между човек и среда, които свързват хората с определени професии. Рационалният модел (Parsons, 1909) за съпоставяне на хората с позиции е един от най-значимите приноси на професионалната психология към науките за човека. Този модел е напълно обяснен в изтъкнатите изявления на психологията личност-среда, представени от Holland (1997) и от Lofquist и Dawis (1991). Докато теорията за кариерно строителство преосмисля някои аспекти на тези основополагащи формулировки относно професионалните типове личност и приспособяването към работата, тя всъщност се концентрира вместо това върху прилагането на професионални Аз-концепции, като по този начин предоставя субективна, лична и идиографска перспектива в разбирането на кариерите на отделните личности, като по този начина разшири обективната, обществена и номотетична перспектива за разбиране на професиите.

Теорията за съответствие между личност и среда (Parsons,1909, Holland, 1997) приписва повтарящи се еднообразия в социалното поведение на човек на структурата на личността. Основните измерения, които структурират поведението, се наричат черти (които теорията за кариерно строителство предпочита да разглежда като *прилики* и *репутация*). Според Р. Хоган (Hogan, 1983:60) „основната функция на приписването на черти е да се оценяват други хора, по-специално, да се оценява техният потенциал като ресурси за групата". По този начин, в група, която разпределя труда между членовете си, чертите могат да се използват за присвояване на на работни роли на индивидите. Например, конвенционален човек би трябвало да е по-добър банкер, отколкото човек на изкуството. RIASEC моделът на Холанд (Holland,1997), съставен от комплекси от черти, организирани в типове, предлага един от считаните за най-полезни подходи за оценка на индивидуалните различия и за описание на професионалните групи. Обективната перспектива на типовете и чертите, обаче, не признава значението на субективния опит, нито се стреми да разбере поведението от гледната точка на самия индивид. Съответно, житейската тема и гледните точки на Аз-концепцията на теорията за кариерно строителство допълват обективната перспектива, като извличат и интерпретират субективните концепции на клиентите за тях самите и за техния свят. Тези лични идеи и усещания за себе си, работата и живота разкриват цел - и целта, а не чертите съставлява житейските теми, които контролират поведението, обясняват поведенческата приемственост, поддържат съгласуваност на идентичността и предвиждат бъдещи действия.

3. Житейски теми

Автора на теорията за кариерно строителство М.Савицкас (Saviskas, 2005:44), посочва че компонентът на житейската тема на теорията за кариерно строителство се дължи на постулата на Сюпър (Super, 1951), че при изразяване на професионални предпочитания, индивидите влагат в професионалната терминология своите идеи за това какви хора са; навлизайки в дадено занятие, те

се стремят да приложат своята Аз-концепция; и след като се стабилизират в дадено занятие, те се стремят да реализират потенциала и да запазят самочувствието си. Този основен постулат води до концептуализацията на избора на професия като прилагане на Аз-концепция, на работата като проява на индивидуалността и на професионалното развитие като непрекъснат процес на подобряване на съответствието между личността и ситуацията. От тази гледна точка за личността работата осигурява контекст за човешкото развитие и важно място в живота на всеки индивид (Richardson, 1993). Повечето хора, независимо от техния социално-икономически статус, могат да намерят възможности в работата си както да изразят себе си, така и да имат значение за своята общност. Въпреки това, вместо да избират измежду привлекателни възможности, някои хора може да се наложи да заемат единствената работа, която им е достъпна, често работа, която смила човешкия дух, защото нейните задачи са трудни, досадни и изтощителни. Въпреки това работата, която вършат, може да бъде значима за тях и да има значение за тяхната общност. В този аспект теорията за кариерно строителство може да се използва, за да помогне на повечето хора да създадат по-дълбок смисъл и по-широко значение в ежедневната си работа, както и да им помогне да намерят по-добри начини да реализират своите Аз -концепции и да напреднат в житейските си проекти въпреки болезненото минало и социалните бариери пред кариерната приспособимост.

4. Кариерна приспособимост

Третият централен компонент в теорията на кариерното строителство (Saviskas, 2005:45) е адаптивността, т.е. нагласите, компетенциите и поведението, които хората използват, за да се нагодят за работа, която им подхожда. Изграждането на кариера се разглежда като поредица от опити за прилагането на Аз-концепция на индивида и фокусира вниманието върху последователността от съвпадащи решения. Теорията за кариерно строителство не се фокусира нито върху личността, нито върху средата в известната релация Личност-Среда, вместо това се фокусира върху тирето (–), като твърди, че изграждането на кариера е психосоциална дейност, която синтезира личността и обществото. По-точно, теорията се фокусира не върху тирето, а върху поредицата от тирета, които изграждат кариера. С променящото се Аз (личността) и променящите се ситуации (средата) процесът на съпоставяне никога не е окончателно завършен. Поредицата от променящи се предпочитания трябва да прогресира чрез последователни приближения, към по-добро съответствие между работник (Личност) и работа (Среда). Основната цел, към която се движи кариерната адаптация, е ситуация, в която професионалната роля обосновава и утвърждава самооценката на индивида.

5. Разграничаване на понятията професионален личностен тип и житейска тема

Съществената разлика между двете е, че темите се фокусират върху уникалността, докато типовете се фокусират върху сходството. Например кодовете по типологията RIASEC на Холанд (Holland, 1997) представляват приликата на индивида с идеалните прототипи. Код RI означава, че индивидът

най-много прилича на реалистичния тип, а след това най-много на изследователския тип. За сравнение, кариерните истории описват уникалните концепции на индивидите за техните личности от тяхната собствена гледна точка. Наративните линии не са съставени от черти на личността; вместо това линиите на нуждата, целта и намерението рисуват автопортрета. Темите разкриват защо даден индивид е уникален. По този начин обективните типове се фокусират върху *какви* интереси и способности индивидите притежават, докато субективните теми се фокусират върху това *защо* тези характеристики имат значение. Докато типовете имат забележителна стабилност, житейските теми могат да бъдат реконструирани, за да отворят нови пътища за осъзнаване и разбиране. И накрая, теориите за професионалните типове личност се концентрират върху съгласуваността, т.е. приспособяването на работниците към работата, за да постигнат успех и удовлетворение, докато теориите за житейските теми се фокусират върху значението, т.е. даването на възможност на работниците да използват работата, за да произвеждат значимост и утвърждаване. Типовете и темите са допълващи се перспективи, обективни и субективни, които трябва да бъдат интегрирани, заедно с третата перспектива на приспособимостта, в цялостното разбиране на усилията на индивида да си сътрудничи и да допринася за обществото.

Заключение

Този доклад е опит за представяне на потенциалната стойност на теорията на кариерното строителство, която се счита за значително развитие в разбирането на кариерното поведение. Ако поколение Z представлява авангарда на социална промяна, то подбор на персонал, базиран на обективната гледна точка на индивидуалните различия, разглеждащ индивидите като сума от оценки по отношение на техните характеристики в стандартизирани тестове, с цел те да бъдат присъединени към професионална среда, в която работят подобни хора може да се окаже погрешен. Разкриването на „житейския проект“, с използването на проектния подход на конструктивизма, на индивидите, характеризиращи се с уникални автобиографични истории състоящи се от поредица житейски теми обяснява по-пълно поведението на индивидите изграждащи своята кариера и следователно използването на подобен подход при подбора на персонал би подпомогнал значително подбора на „правилните“ за дадена организация индивиди.

Бележки:

1. Кариерната приспособимост в тази теория е съотнесена към изпълнението на поредица от мини- и макси цикли и етапи на развитие по подобие на теорията на Сюпър (Super,1951), и се характеризира с 4 параметъра – важност за индивида, контрол, любопитство и самоувереност.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

Brown, D., Brooks, L., & Associates. (1996). Career choice and development (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass

Gelso, C., & Fretz, B. (2001). Counseling psychology. Belmont, CA: Wadsworth

Hogan, R. (1983). A socioanalytic theory of personality. In M. Page (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation 1982: Personality-current theory and research (pp. 55–89). Lincoln: University of Nebraska Press.

Holland, J. L. (1997). Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments (3rd ed.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. American Sociological Review, 74, 1-22. doi:10.1177/000312240907400101

Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1991). Essentials of person-environment correspondence counseling. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Parsons, F. (1909). Choosing a vocation. Boston: Houghton Mifflin.

Randstad corporation. (2022) How companies can adopt a gen z mindset.[Online] Available from: https://www.randstad.com/workforce-insights/attractive-company/how-companies-can-adopt-a-gen-z-mindset/. [Accessed: 22/08/2022]

Richardson, M. S. (1993). Work in people's lives: A location for counseling psychologists. Journal of Counseling Psychology, 40, 425–433.

Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), Career development and counseling: Putting theory and research to work (pp. 42-70). Hoboken, NJ: Wiley

Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. Journal of Counseling and Development, 90, 13–19.

Super, D. E. (1951). Vocational adjustment: Implementing a self-concept. Occupations, 30, 88–92

World economic forum. (2021) Annual meeting.[Online] Available from: https://www.weforum.org/agenda/2022/05/gen-z-don-t-want-to-work-for-you-here-s-how-to-change-their-mind/. [Accessed: 22/08/2022]

LEADERSHIP MANAGEMENT AND STYLE

Chief Assist. Prof. Vanya Antonova, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *The paper presents main theoretical issues related to leadership, leadership management and management styles. On this basis, despite the undeniable connection that exists between leadership and management, the mechanical transfer of management styles and their designation as leadership styles is criticized. The style of leadership management is a specific combination of different management styles, the effective choice of which depends on the specific situation. The breadth, scope and complexity of the considered category necessitates a specified of the concept itself.*

Keywords*: leader, leadership, leadership management, management styles, style of leadership management*

JEL code: *M12*

ЛИДЕРСКО УПРАВЛЕНИЕ И СТИЛ

Гл. ас. д-р Ваня Антонова

Икономически университет – Варна, България

В съвременната организация мениджърът следва не само да ръководи, но и да вдъхновява, ентусиазира, направлява и въздейства на хората, да води и организира техните действия. Добрият мениджър следва да умее да поддържа продуктивни отношения, да се разбира с хората, да вдъхва доверие и да не се притеснява да признава собствените си грешки. Това налага разбирането, че съвременният мениджър следва да бъде на първо място лидер. Но пренасянето на лидерските качества върху фигурата на мениджъра не ни дава достатъчно основание еднозначно да отнесем и обозначим стиловете на управление като лидерски стилове, което е широко застъпено както в научната сфера, така и извън нея. Така например, в българската платформа за търсещите работа For Job Hunters са дефинирани „10 типа лидерски стил при управление на хора“, докато на корпоративния сайт на Валамис Груп (Valamis Group Ltd., финландска компания за корпоративен софтуер, специализирана в дигиталното обучение) са представени също 10 типа (в значителна степен идентични), но обозначени като стилове на управление (мениджърски стилове), което считаме за по-правилно. Самите лидерство и мениджмънт се разглеждат от някои автори (НИТ) като стилове на управление, което в по-широк смисъл има своето основание. Целта на автора на настоящия доклад е чрез кратък теоретичен преглед да очертае възникващите противоречия в посочения аспект и да даде предложение за тяхното преодоляване.

1. Концепция за лидерството

Лидерството като концепция е обект на изследване от различни научни области. Като такива се посочват: теория на организационното поведение, теория

на социалното управление, социология, психология, икономика, мениджмънт и пр. (Илиев, Ц., 2016, с. 172). Това води до изключително разнообразие на дефиниции, или „има почти толкова дефиниции за лидерството, колкото са хората, които са се опитали да дефинират понятието“ (R. Stogdill, 1974, цит. по Zaccaro, S., R. Klimoski, 2001).

Най-общо лидерството се дефинира като „способността да водиш група от хора към постигането на обща цел“ (Христов, Т., 2020). Човек, който притежава тази сила, умее да направлява, да въздейства и да вдъхновява, да стимулира хората и да им внушава ентусиазъм. Добрият лидер умее да организира начинания и да поддържа непринудени отношения с хората, разбира се добре с тях и няма проблеми да се извини или да прости, ако се налага. Човекът с лидерски способности умее да внушава доверие, да споделя информация с групата, има ясен поглед върху настоящето и визия за бъдещето. Той е способен да вдъхновява хората, да се вслушва и да се съобразява с тях, но така също притежава и решителност и непоколебимост да действа в трудни ситуации, както и да взема непопулярни и нестандартни решения в екстремни ситуации (по Христов, Т., 2020).

В контекста на изложеното следва да направим едно основно разграничение, а именно: между лидерство и мениджмънт, респ. лидер и ръководител (мениджър). Подобно разграничение, прецизно и красноречиво, е предложено от Кристиян Хаджиев (Хаджиев, К., 2012, с. 17). В рамките на настоящото изследване обаче, ще се ограничим до властта, която притежават тези две фигури, в двете й практически измерения – формална и неформална власт, като комбинация от възможностите и способностите им да влияят на хората в организацията. Мениджърът, като официално назначено на определена ръководна длъжност лице, има формална, официално предоставена власт и правото да въздейства върху хората, които управлява, която произтича от позицията му в организационната йерархия. Властта на лидера напротив е неформална, неофициална и изцяло зависи от индивидуалните му способности да влияе и ръководи действията на хората. За да бъде успешен и ефективен един мениджър обаче, той трябва да притежава както формална, така и неформална власт, т.е. да притежава както правото, така и способността да ръководи, насочва и влияе на хората в организацията, с което да печели не подчинени, а последователи (по Христов, С., 2022). Или, както Велко Аврамов изрично посочва, „лидерството е част от мениджмънта, без да е тъждествено с него“ (Аврамов, В., 2006, с. 8). То е „съвременна функция на управление“ (Стефанова, Н., 2019, с. 170), проявяваща се на различни равнища - на ниво индивид (менторство, коучинг, мотивиране); на ниво група/екип (изграждане на екипи, осигуряване на висока групова кохезия) и на ниво организация (създаване на организационна култура, иницииране на организационни промени) (Гацова, В., 2020, с. 10).

2. Стилове на управление

Стилът на управление е начинът, по който мениджърът работи и осъществява своите основни функции за постигане на поставените цели. Представлява уникална съвкупност от методи и техники на работа, която може да варира значително в зависимост от компанията, нивото на управление, индустрията, държавата, културата, както и от самия човек, който ги прилага. Всеки стил е свързан с определени базови предпоставки, които допринасят за неговата реализация (Илиев, Ц., 2016, с. 164).

Като основни (традиционни) типове стилове на управление повечето автори посочват: авторитарен (автократичен), демократичен (подкрепящ) и либерален (делегиращ, laisser-faire) (вж. също: Христов, Т., 2021; Valamis, 2022).

Авторитарният стил на управление се характеризира се с твърдост, взискателност, строг контрол и дисциплина, фокус върху резултатите, игнориране на социално-психологическите фактори. Подходът при този тип управление е отгоре-надолу с еднопосочност на комуникацията. Ръководството взема всички решения на работното място и държи цялата власт. *Авторитарният ръководител* налага своите възгледи, очаквайки всички да се съобразят с тях и да ги приемат. Той няма доверие на хората, които ръководи. Основните средства, с които налага волята си, са стимулите и наказанията. Подобен подход на управление в значителна степен противоречи на цялостната концепция за лидерството, поради което по наше мнение не би следвало да се отнася към т.нар. „лидерски стилове“. Такъв стил на управление обаче има своите предимства в критични за организацията ситуации, при които е целесъобразно вземането на навременни решения.

Демократичният стил на управление се основава на колегиалност, доверие, инициативност, креативност, самодисциплина, отговорност, ориентация не само към резултатите, но и към начините за постигането им. При този тип управление мениджърите насърчават служителите да участват активно в процеса на вземане на решения, но остават отговорни за крайното решение. Комуникацията се движи в двете посоки, отгоре-надолу и отдолу-нагоре. *Демократичният ръководител* осигурява на всеки член на екипа възможността да генерира идеи и да предлага решения, което го легитимира като лидер. Той по-скоро координира усилията на екипа, създавайки атмосфера, в която всеки човек се чувства ценен и уважаван. По този начин се създава усещане за съпричастност и се формира среда, в която всеки човек има възможност да разгърне собствения си потенциал.

Либералният стил на управление се характеризира с пасивност на ръководителя и липса на контрол над подчинените, което им дава свобода на действие. При този тип управление мениджърът възприема безпристрастен подход, давайки на служителите свободата да контролират собствения си работен процес и резултати, включително вземането на решения, оказвайки съдействие само при необходимост. *Либералният ръководител* не се стреми към самоцелно влияние върху членовете на групата. В основата на този тип поведение е комуникацията, изслушването и съобразяването с мнението на останалите. Решенията се вземат след дискусии и обсъждания, осигуряващи оптимизиране на

действията. Въпреки положителните страни на един подобен подход, „абдикирането“ от отговорността намалява функцията на мениджъра като лидер.

Различни специализирани източници предлагат и редица други специфични стилове на управление, в т.ч. обозначени и като „лидерски стилове“ (Valamis, 2022; Minning, L., 2022; Джоканов, М., 2014), които могат да бъдат разглеждани като подтипове на посочените основни (вж. Таблица 1). Без да претендираме за изчерпателност, тук ще обобщим само „по-популярните“ от тях и предпоставките за тяхната приложимост.

Таблица 1

Основни типове и подтипове стилове на управление

Основни типове стилове на управление		
Авторитарен (автократичен)	**Демократичен (подкрепящ)**	**Либерален (делегиращ, laisser-faire)**
Подтипове стилове на управление		
авторитетен	консултативен	делегативен (ненамесващ се)
следващ правилата (бюрократичен)	управление с участие	визионерски
на убеждаването	съвместен (колаборативен)	
патерналистичен	трансформационен	
задаващ темпото	коучинг (стил „треньор“)	
транзакционен	служещ на другите (стил „слуга“)	

Източник: Проучване на автора.

Като подтипове автократичен стил на управление могат да бъдат посочени:

- *авторитетен* – типичен авторитарен (автократичен) стил на управление, при който мениджърите диктуват какво точно изискват от своите подчинени да направят и наказват тези, които не се съобразяват; подходящ е за приложение при необходимост от бързи решения във време на организационна криза;
- *следващ правилата (бюрократичен)* – стил на управление, при който мениджърите очакват от членовете на екипа си да следват фирмените правила и процедури точно така, както са написани; приложим е в силно регулирана среда, като например здравеопазване или държавна администрация;
- *на убеждаването* – стил на управление, при който мениджърите използват уменията си за убеждаване, за да убедят служителите си, че еднолично взетите решения, които прилагат, са за доброто на екипа, отдела или организацията; приложим е в случаите, в които мениджърите вземат еднолични решения в качеството си на експерти;
- *патерналистичен* - стил на управление, при който мениджърите действат в интерес на своите подчинени; еднолично взетите решения се обясняват на служителите, но без да се оставя място за сътрудничество или въпроси; намира приложение от по-малки компании, вярващи в концепцията „организацията като семейство“;
- *задаващ темпото* – стил на управление, при който мениджърите определят високи стандарти за работа и държат подчинените си отговорни за постигането на поставените им цели, като обикновено им налагат наказания при

несправяне с работата; приложим е в динамична и бързо променяща се среда, в която членовете на екипа трябва да бъдат постоянно нащрек, активни и енергични;

- *транзакционен* – стил на управление, при който мениджърите са изцяло фокусирани върху изпълнението; предварително залагат стимули при успех (обикновено под формата на парична награда), както и дисциплинарни мерки при неуспех; приложим е за компании или екипи, натоварени с постигането на постоянни краткосрочни цели.

Към подтиповете демократичен стил на управление се отнасят:

- *консултативен* - стил на управление, при който мениджърите се допитват до мнението на своя екип, предимно съставен от експерти, и вземат информирано окончателно решение на база информация, предоставена от членовете на екипа; намира приложение при управление на професионални екипи;
- *управление с участие* – стил на управление, при който мениджъри и служители участват активно в процеса на вземане на решения; намира приложение при значителни промени в организацията с оглед намаляване на съпротивата, както и за стимулиране на иновации;
- *съвместен (колаборативен)* – стил на управление, при който мениджърите създават отворен форум за идеи, които да бъдат обстойно обсъдени, преди да се вземат решения въз основа на правилото на мнозинството; намира приложение за насърчаване на иновациите, за стимулиране на сътрудничеството и ангажиране на служителите, както и при прокарване на значими промени в организацията;
- *трансформационен* - стил на управление, при който мениджърите работят съвместно със своите служители, вдъхновявайки екипа си към все по-високи постижения, демонстрирайки собствената си работна етика; приложим е от компании от бързо развиващи се индустрии или при очакване на промени;
- *коучинг (стил „треньор“)* – стил на управление, при който професионалното развитие на екипа е сред водещите приоритети на неговите мениджъри; приложим е от компании, в които развитието на персонала се насърчава;
- *служещ на другите (стил „слуга“)* – стил на управление, при който мениджърите поставят акцент върху удовлетвореността (лична и професионална) и сътрудничеството на своите подчинени; приложим е предимно в неправителствените организации.

Подтипове демократични стилове на управление са:

- *делегативен (ненамесващ се)* – стил на управление, при който мениджърите възлагат задачи, приемат изпълнението, дават насоки за подобряване, но на служителите е предоставена свобода сами да изберат начина на изпълнение на работата; приложим е в компании с по-децентрализирано ръководство, умел екип, жадуващ за автономия на работното място;
- *визионерски* – стил на управление, при който мениджърите ръководят чрез вдъхновение и минимална намеса в работата на своите служители; приложим е от организации за стимулиране на иновациите.

Теорията и особено практиката в областта на управлението търпи непрекъснато развитие, което е причина за разнообразието и изменчивостта на основните типове и подтипове стилове на управление. Важно е да се познават базовите им характеристики и адекватна приложимост в постоянно променящите се условия.

3. Лидерско управление

На съвременния етап от развитието на стопанските взаимоотношения лидерството е свързано преди всичко с потребностите на конкретния момент или ситуация. Ето защо, като тип управление то е предимно ситуационно. Един от основните теоретични проблеми е да се открият и изяснят параметрите и характеристиките на ситуациите, които предопределят един или други тип лидерско поведение (Илиев, Ц., 2016, с. 160).

Ефективният лидер трябва да е способен да се приспособява към променящите се обстоятелства и да прилага най-подходящите към конкретните условия стилове на управление (Хаджиев, К., 2012, с. 16). Така например, при необходимост от бързи решения и решителни действия (в кризисни ситуации, при изпълнение на срочни задачи или при работа с подизпълнители и външни специалисти) стилът на лидерско управление следва да бъде по-скоро команден, авторитарен. В условията на организационни промени лидерът трябва да бъде ментор – да обяснява, да напътства и наставлява, с оглед запазване на мотивацията на персонала. При работа с мениджъри от различни нива на управление лидерът трябва да има готовност да изслуша внимателно своите колеги, да сондира техните мнения, предложения и идеи и на тяхна основа да взема окончателно решение. При работа с екип от специалисти с изявена отговорност, самодисциплина, самоконтрол и професионализъм, лидерът може и следва да делегира, включително вземането на решения, с оглед повишаване на тяхната мотивация и иновативност (вж. също: Еврокаунт Консулт, 2021).

Ситуационните теории, като основна категория теории за лидерството, отричат идеята за съществуване на един единствен най-добър и ефективен стил на лидерско управление, тъй като се отдава голямо значение и на ситуацията. Ако тя се промени, променят се и изискванията към лидера. Следователно различните ситуации изискват различни стилове на лидерско управление, които биха били най-подходящи (Гацова, В., 2020, с. 26).

В заключение можем да направим следните по-важни изводи и обобщения:

1. Въпреки неоспоримата връзка, която съществува между лидерство и управление, не следва механично да пренасяме стиловете на управление и да ги обозначаваме като лидерски стилове. Стилът на лидерско управление е специфична комбинация от различни стилове на управление, чиито ефективен избор зависи от конкретната ситуация.

2. Стилът на лидерско управление не е фиксиран списък от методи и характеристики. За да може организацията да се развива и функционира успешно, мениджърът трябва, като вземе предвид външната и вътрешната ситуация, да прилага онези методи и средства за решаване на проблеми, които са най-ефективни и продуктивни в конкретната ситуация.

3. Всеки индивидуален стил на лидерско управление трябва да отразява индивидуалните (личните) виждания, ценности и предпочитания, корпоративната (фирмената, организационната) култура и нормите, които насърчават или критикуват определено поведение.

4. Широтата, обхватността и сложността на разглежданата категория налага прецизиране на самото понятие. В изложението е възприето да се използва „стил на лидерско управление“, вместо „лидерски стил“, което считаме за по-правилно и целесъобразно.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

FOR JOB HUNTERS. *Лидерски стил: 10-те основни типа лидерство*. [online]. [06.09.2022]. Достъпен на: https://forjobhunters.com/лидерски-стил/.

https://www.researchgate.net/publication/237290329_The_Nature_of_Organizational_Leadership_Understanding_the_Performance_Imperatives_Confronting_Today's_Leaders.

MINNING, L. (2022). *10 Types of Leadership: Are You the Right Type of Leader?* [online]. [10.09.2022]. Достъпен на: activecampaign.com/blog/types-of-leadership.

VALAMIS, (2022). *Management Styles*. [online]. [06.09.2022]. Достъпен на: https://www.valamis.com/hub/management-styles.

ZACCARO, S., R. KLIMOSKI, (2001). *The Nature of Organizational Leadership. Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders.* [online]. [10.09.2022]. Достъпен на:

АВРАМОВ, В. (2006). *Лидерство и мениджмънт*. София: УИ „Стопанство“.

ГАЦОВА, В. (2020). *Съвременният лидер. Времева перспектива и управленски стил*. София: изд. „Св. Григорий Богослов“.

ДЖОКАНОВ, М. (2014). *Лидерски стилове – плюсове и минуси*. [online]. [06.09.2022]. Достъпен на: https://leadership.bg/видове-лидерските-стилове/.

ЕВРОКАУНТ КОНСУЛТ, (2021). *4 стила на ръководство на компанията: кога е добре да ги използваме*. [online]. [11.09.2022]. Достъпен на: https://eurocount.bg/4-стила-на-ръководство-на-компанията-ко/.

ИЛИЕВ, Ц. (2016). *Лидер и лидерство – същност и теоретични конструкции*. Научни трудове на МВБУ, том 8, с. 159-179.

НИТ – НОВИ ИНТЕРНЕТ ТЕХНОЛОГИИ ЕООД. *Лидерски стилове / Основни стилове на управление. Съвети за изграждане на лидерски стил*. [online]. [06.09.2022]. Достъпен на: https://www.online-learning.bg/liderski-stilove.

СТЕФАНОВА, Н. (2019). *Лидерството - съвременна алтернатива за организационно развитие*. Сборник с доклади от международна научна конференция „Лидерство и развитие на човешките ресурси“. София: УИ „Св. Климент Охридски“, с. 165-171.

ХАДЖИЕВ, К. (2012). *Нови измерения на екипния подход*. Диалог, 4.

ХРИСТОВ, С. (2022). *Мениджър, лидер или и двете заедно?* [online]. [10.09.2022]. Достъпен на: https://www.novavizia.com/menidjar-lider-ili-i-dvete-zaedno/.

ХРИСТОВ, Т. (2020). *Лидерство. Как да организираме групови дейности*. [online]. [06.09.2022]. Достъпен на: https://www.novavizia.com/liderstvo/.

ХРИСТОВ, Т. (2021). *Теория за трите основни лидерски стила на Левин*. [online]. [06.09.2022]. Достъпен на: https://www.novavizia.com/teoriya-za-trite-osnovni-liderski-stila-na-levin/.

HOW HR ANALYTICS BENEFITS COMPANIES

Prof. Marian Pompiliu Cristescu, PhD

Lucian Blaga University of Sibiu, Romania

Dumitru Alexandru Mara, PhD student

Lucian Blaga University of Sibiu, Romania

Raluca Andreea Nerișanu, PhD student

Lucian Blaga University of Sibiu, Romania

Renate-Martina Polder

George Emil Palade University of Medicine, Pharmacy, Science and Technology of Târgu Mureș

Abstract: *The article aims to collect data on the most used Human Resource Analytics (HRA) practices and tools in human resource management by companies and how the use of HR Analytics has influenced them. HR Analytics combined with AI technologies may enhance people's capabilities, analyze massive volumes of data, and provide analytical insights. It is expected that most companies will use big data and AI to create a digital portrait of the ideal candidate for an open position, and compare the candidates' CV's to the digital portrait in order to hire the candidate with the closest features to the ideal candidate.*

Keywords*: algorithm, big data, business analytics, HR Analytics*

JEL code: *O14, O15*

Introduction

Analytics is a new trend in the human resource (HR) area, which leads to decision-making based on data instead of intuition and estimates. In recent years, i.e., after 2010, interest in HR analytics has increased noticeably (Marler and Boudreau 2017). HR analytics, according to Holsapple et al. (2014), is a subfield of business analytics (BA). In the full development process of the era of big data and artificial intelligence, human resources management is also undergoing the modernization of recruitment and decision-making stages.

The purpose of this article is to collect data on the most prevalent HR Analytics techniques and technologies in human resource management, as well as how their use has affected them. HR Analytics paired with AI technology may improve people's competencies, analyze enormous amounts of data, and provide analytical insights. It is anticipated that the majority of organizations would utilize big data and AI to generate a digital picture of the perfect applicant for an available position, then compare the contenders' CVs to the digital portrait in order to recruit the candidate with the most similar characteristics.

1. Defining HR Analytics

There is not one a universally agreed upon definition of Business Analytics, but several definitions stress different aspects or dimensions of the concept. As previously stated, BA can be viewed as a decision paradigm, a mental framework, a movement, a collection of practices and technologies, a transformation process, a capability set, and specific activities. We assume business analytics as the "extensive use of data, statistical and quantitative analysis, explanatory and predictive models, and fact-based management" (Davenport and Harris, 2007: 7).

BA and HRA are not two distinct concepts; rather, HRA is a specific application area of BA, where BA is utilized in the context of addressing HR-related issues.

According to Davenport and Harris, (2007) HRA can be understood as the extensive use of data, statistical and quantitative analysis, explanatory and predictive models, and fact-based management to drive decisions and actions in HRM, by analysing HR and business data with the goal of predicting and directing business outcomes and employee performance. In addition, HRA is used to improve the quality of people-related choices in order to enhance individual and/or organizational performance (Bassi et al. 2012: 11).

Thus, the HRA process involves data collection, analysis, visualization of insights, predictive modelling, and action in the form of formulating a strategy for addressing future issues.

2. The Opportunities Provided by HR Analytics

As an opportunity, the whole big data movement with the increasing availability of easily available data, including more advanced software applications leads to increases in data-based decision making and the rise of new of insights and intelligence derived from data. On the other hand, the demand on HR to assume a major role in the process of attaining a competitive advantage, coupled with the knowledge that human capital is important to future competitive advantage attainment, necessitates HR's engagement in predictive analytics. The recent new world of accountability, according to Bassi et al. (2012), necessitates that human resources apply some hard science to issues that have traditionally been considered difficult to quantify. Old HR metrics, such as headcount, the cost of compensation and benefits, time to fill, and turnover, are no longer considered adequate in today's business environment for creating shareholder value and aligning "people decisions with corporate objectives" (Bassi et al. 2012: 13).

Organizations that benefit on big data are bringing analytics into fundamental business, operational, and production operations (Davenport et al. 2012). Perhaps because, in every value chain, the ability to gather, store, analyse and transform data brings additional strength and competitive edge (UNCTAD, 2019:7). In brief, business analytics is about “leveraging value from data” (Acito and Khatri, 2014), and its application gives new approaches to address issues and create value in current corporate organizations (Chen et al. 2012; Elbashir et al. 2013). Several studies on business analytics have noted developments in decision-making in some company functions including sales (e.g., Jayaram et al. 2015), operational processes (e.g., Hazen et al. 2016), logistics (e.g., Wang et al. 2016), supply chain (Souza, 2014), and finance (e.g., Cao et al. 2015). In addition, the potential advantages of analytics in human resources

(HR) have been praised (e.g., Boudreau and Ramstad, 2007; Cascio and Boudreau, 2011; Guenole et al. 2017). One of the primary themes is that HR Analytics is connected with or can cause greater performance (Aral et al. 2012; Houghton and Green, 2018).

In modern HR discourse, analytics is regarded to have the ability to not only transform what HR performs, but also, the HR influence on enterprises (Andersen, 2017). Even analytics have been dubbed a game changer for the future of HR (van der Togt and Rasmussen, 2017: 150). However, organizations' adoption of HR analytics is'very low' (Boudreau, 2017; Marler and Boudreau 2017). A recent survey involving over 1,200 HR executives KPMG (2019), discovered that most HR executives (70 percent) recognize the necessity for workforce conversion; however, barely a third (37 percent) feel "very confident" about HR's actual capability to transform and move them forward via key capabilities like analytics. In addition, less than 20% of HR leaders expect that analytics will be their key HR endeavor over the next one to two years, and just 12% name analytics as their top management issue. According to another recent report, most organizations recognize that people analytics is no longer a nice-to-have, but they lack the confidence to utilize data or to begin looking at their workforce differently - to consider "work and value" instead of people and cost (OrgVue, 2019:3). In short, companies struggle to adopt HR analytics. KPMG considers workplace culture to be the greatest impediment to digital transformation (2019). Additionally, the lack of skilled workers with analytic skills, along with the insufficient software and technology are not assisting in such transformation (OrgVue, 2019; Deloitte, 2019). According to McIver et al. (2018), executives recognize its potential while acknowledging skepticism regarding the readiness of their own organizations to adopt it (p. 398). Unfortunately, the lack of trust and misunderstanding among HR executives over the use of analytics mirrors the discrepancy of HR Analytics literature in its methodology, definition, and outcomes. There is scant literature regarding the use of analytics in HR, not to mention on its possible adoption obstacles. In addition, the few publications that focus on the factors that impede the adoption of HR Analytics emphasize the individual perspective (e.g., Vargas et. al., 2018), omitting other organizational factors.

3. Challenges In Implementing HR Analytics

Data management for HR analytics entails collecting and storing data in a manner that facilitates analysis. In the develops of a data asset, businesses might confront several issues connected to different areas of data management. According to Grover et. al. (2018), the difficulties can be categorized as data quality, data integration, and data security. The three categories are explored below in the context of human resource management.

Data quality. The quality of the insights derived from the data depends on the quality of the data (Baškarada and Koronios, 2014). Data may contain noise, portions of data entries may be absent, or they may be entirely inaccurate. In addition, data may be unbalanced, with items from one category predominating (Grover et. al., 2018). In addition to problems with the data, businesses frequently fail to manage the data generating processes. When a data generating process is poorly controlled, it is possible that all relevant contextual information is not captured. This contextual information might, for instance, describe how certain data was acquired and what rules and assumptions were employed throughout the collection. This lack of information reduces

the interoperability across distinct data sets. Not documenting changes in organizational structures is one example. A change in organizational structure can affect the connections between variables. Performing a relationship analysis without being aware that the organization has undergone a change throughout the period of analysis might lead to erroneous conclusions. Such concerns might be avoided with a centralized data policy that takes into consideration analytical requirements. If precise criteria for data collecting are not developed, issues such as data duplication, incorrect entries, and inability to merge disparate data sets are likely to proliferate. To provide sufficient data quality, data creation procedures should be controlled with analytics in mind (Minbaeva, 2018).

Data integration. Data for an HR analytics project may be obtained using primary research techniques such as employee surveys and organizational network research, secondary research techniques such as literature reviews and labour market surveys, and database mining (Falletta and Combs, 2020). Data from enterprise resource planning and customer relationship management systems, among other sources, can be obtained from the data warehouse or databases. Employee work history, competences, and demographic information generated by internal procedures may be kept in the same data warehouse as the rest of the organization's data, in a separate HRIS data warehouse, or in application-specific independent databases. In addition to the data that companies traditionally store, less conventional sources of data could also be utilized in the analyses (Angrave et. al., 2016). There are still technical challenges associated with the integration of the various data types, and Angrave et. al. (2016) note that HRA lags behind general BI&A in the use of big data. In addition to the technological obstacles, there are also significant privacy concerns over the exploitation of personal data. Despite the fact that the use of unstructured and big data is an intriguing future direction for HR analytics, there is still untapped potential in the structured employee data derived from internal procedures.

Data security. As firms collect ever-increasing volumes of sensitive private information about their workers, prospective recruits, and other individuals, data security becomes increasingly crucial. The greater degree of granularity and interconnectedness provides enterprises with greater value, but also makes potential security breaches more severe. This necessitates stringent security measures. HR systems are the most likely to be incorporated in organizational cybersecurity plans, according to survey data (Sierra-Cedar, 2019:88), indicating the HR function's vigilance with regard to data protection and security. However, cybersecurity concerns about personal data are not the only security-related concerns. With the collection of various forms of data about individuals, new concerns about privacy, ethics, and permission arise. It is deemed an invasion of privacy, for instance, to mine the contents of workers' e-mails in order to forecast employee turnover intentions. Different national laws prohibit the use of personal information for such purposes in varied ways. Significant restrictions are placed on the collection, storage, use, and transfer of personal data by data privacy legislation such as the EU's GDPR (general data privacy regulation). In addition, the GDPR stipulates that personal data may only be used for the reasons for which it was gathered. These factors must be incorporated into the planning of HR analytics initiatives. (Cheng and Hackett, 2021)

4. Discussion Regarding HR Analytics Projects

Google Oxygen

Google is a famous example of a company that has extensively employed analytics to make strategic decisions regarding people.

Google is one of the most prominent technological companies in the world. Its creative work environment and effective HR policies have made it a sought-after employer and one of the world's greatest places to work. Google is also a leader in the field of people analytics, and its broad use of analytics in HR has enabled it to produce superior commercial results. Data and analytics have supplanted managers' views, sentiments, and intuitions as the basis for all its people-centric decisions (Sullivan, 2014).

Google has developed the People & Innovation Lab for incorporating data-driven decision-making into HR management. This lab's psychologists, decision scientists, and researchers do practical research and development on the organizational procedures that regulate its personnel. The laboratory has performed unique work, including „Project Oxygen".

The objective of this study was to poll their employees and obtain their opinions on what makes a successful boss. Google started data-mining performance appraisals, feedback surveys, and managerial award nominations. They also began to associate pertinent phrases, words, compliments, and concerns.

A multi-year study supported by research that intended to identify and rate the leadership qualities of managers. It entailed a comprehensive investigation of qualitative responses from employee surveys, employees' expectations of managers gleaned from complaints and compliments expressed in performance reviews, words from top manager awards, etc.

This project helped management understand how employees expected to be handled and offered guidance for managers' roles and duties. In addition to technical help, it was shown that employees often look to their supervisors for coaching and mentoring. This observation has been incorporated into Google's management training and development programs and has become an integral element of managers' daily work practices. These qualities are utilized and emphasized throughout the interviewing process for people manager positions and promotions. These have also been incorporated into Google managers' semi-annual performance reviews.

Google has developed mathematical algorithms that use statistics to make less subjective hiring and retention decisions. The algorithm developed by Google enables the recruitment team to re-evaluate candidate profiles that were not previously considered, thereby preventing the loss of qualified applicants. This has been ogive a land has resulted in the employment of excellent applicants who were first rejected (Gardener et. al., 2011). The algorithm matches workers' attitudes, behaviours, personality traits, etc. to the organization's skill needs by requiring candidates to complete extensive online questionnaires. Using quantitative algorithms to forecast whether the candidate–organization fit will be achieved or not, scores are awarded to applicants. This has assisted in eliminating subjectivity from the recruiting process.

Similarly, the algorithm for employee retention utilizes historical data such as salaries, performance evaluations, and promotions to identify individuals who are likely

to leave the firm. This revolutionary approach to talent management enables Google management to intervene before it's too late and also facilitates the customization of retention solutions.

The firm realized via the use of analytics that remarkable innovation is a combination of three factors: discovery (i.e., new learning), teamwork, and enjoyment. The policies have been formulated with these three considerations in mind. For instance, the cafeteria lines at Google's headquarters are purposefully maintained lengthy so that employees may communicate and generate new ideas and initiatives while waiting for their meals. Additionally, time spent on such cooperation is recorded.

Google has set an excellent example of integrating analytics into day-to-day decision-making, which has enabled them to obtain critical insights into their people operations. Such efforts can also assist in bridging the gap between the HR function's current judgment-based strategy and the data-driven approach it must adopt.

According to the findings of the Oxygen project, managers must possess conceptual abilities, including the ability to provide support and coaching when necessary. This guarantees that every task may be completed effectively. In addition, managers require interpersonal abilities. This is essential for managers to successfully interact with employees. Moreover, managers need to be informed. This implies they must be able ogive advise or assistance, when necessary, but must also allow employees to attempt to solve problems on their own. There is also the interpersonal role in which managers must provide employees with a clear vision of the future in order to achieve the company's goals. In addition, for group success, the manager must practice leading the team. This involves forming teams and guiding them to completion, as well as giving assistance and addressing issues together. Managers must also be well-organized. They must be ready for whatever barriers or difficulties they encounter along the route. They must plan the tasks required of the team.

According to the findings, technical knowledge is insufficient for a capable leader. Moreover, he must be capable of integrating with the team and leading it to greater performance while retaining a high level of job satisfaction.

First, the engineering talents of the management are seldom mentioned. It appears that Google's engineers place little emphasis on a manager's technical expertise and would rather hire someone with experience managing projects to completion and interacting with people with empathy. To put it another way, they would prefer be managed by a human resource professional than an engineer.

Second, AI cannot undertake any of the jobs that Google workers expect their managers to accomplish. No artificial intelligence is now capable of developing a vision for a business, assisting individuals with career development, or, most significantly, being a good listener. These are human characteristics, and if this study demonstrated anything, it's that the human aspect remains vital to HR management.

However, AI has affected Google's HR department. After utilizing people analytics to alter its organizational structure and management style, Google is now employing people analytics to boost productivity, employee engagement, and retention. When Google reduced hiring in 2009, it concentrated on obtaining insights regarding employee turnover and management strategies. They utilize employee performance data to identify underperforming employees, provide assistance, and assist them in achieving

success. Thus, Google's HR staff was able to utilize its AI skills to fulfil their core responsibilities more effectively.

The project's conclusions are a blend of the aforementioned methodologies. It has been shown that in order to be a better boss, one must have a vision of the company's future and individual ambitions, show interest in people, and minimize micromanagement by allowing staff to take on greater responsibility.

The Project Oxygen research demonstrates that even if the emergence of AI and data-driven people analytics has been a major help to HR departments everywhere, they are not yet capable of taking over.

Experian

Experian is a global leader in credit reporting, data, and information services for consumers and businesses, with clients in more than 80 countries. It gives organizations with data and analytical tools to manage credit risk, detect fraud, target marketing offers, and automate decisions. It also assists consumers in reviewing their credit reports and protecting themselves against identity theft.

Innovation and growth objectives of Experian rely heavily on retaining key people and delivering a rewarding work environment. However, similar to many other organizations, personnel turnover proved a barrier to achieving these goals. We resolved the issue by utilizing what we do best, namely data and analytics.

In 2016, Experian's worldwide HR unit faced global resignation rates that were 4% higher than the industry average. The ripple effect was substantial. Every 1% rise was costing the company over $3 million and ultimately hindering development and innovation (Experian UK, 2022).

Aside from the financial damage, the greatest concern was the threat it presented to Experian's most valuable asset: its employees. Experian is proud to provide a gratifying workplace that fosters a culture of high performance and creativity. HR found it increasingly difficult to keep a focus on programs that benefited current workers as more resources were allocated to recruitment and handling increased resignation rates.

The difficulty was reduced to data. HR was constrained by a one-dimensional perspective of its personnel population. It provided basic insights into why individuals were departing, but it was unable to obtain a single source of truth due to data in numerous systems and formats.

Thus, the business set out to develop a data-driven analytics system that would provide global HR teams with a sophisticated understanding of employee requirements and motivations. This information would enable a more targeted approach to giving the sorts of benefits that employees enjoy, as well as more informed measures for employee retention.

Since its inception, the workforce analytics platform has proven revolutionary, resulting in excellent results for employees and substantial cost savings. HR departments spend less time on recruitment and onboarding. Instead, they may concentrate on utilizing the relevant data to guarantee that current staff are completely engaged. This adjustment in employee attitude is seen by increased retention rates. Less disturbance results in the retention of top people, enhanced connections, and increased delivery motivation across teams.

The software incorporates data from up to 200 employee qualities, such as basic HR people and talent data, to provide a full evaluation of individuals at risk of leaving. This 'risk score' is determined by allocating the 15 to 20 factors that potentially impact risk.

In consequence, worldwide staff turnover has decreased by 4%, saving the company $14 million over two years. The strategy has shifted the HR department's culture from reactive to proactive and data-driven. The technology is being utilized by nontechnical HR business customers across our worldwide network as a realistic and transparent solution. Using predictive modelling, HR teams can proactively evaluate the potential impact of various scenarios and make more informed decisions regarding how to provide the best possible assistance to employees. Examples include the deployment of training programs, assistance with salary evaluations, and the development of region-specific initiatives when employee requirements differ significantly. HR Analytics has been the driving force behind key strategic initiatives. An example of such a strategy is a defence plan for diversity that supports the retention of elite female talent.

Conclusion

HR analytics is just one tool for implementing the wider strategy of data-driven decision-making, and its applicability should be evaluated on a per case basis. Besides analytics, companies have to develop additional capabilities and skills to achieve the full potential of data-driven decision-making. The adoption of HR analytics is expected to rise in the coming years, which means that the competition between the companies that offer related products and services is going to get tougher. It is likely that the companies which can help clients to develop comprehensive strategies that address all the components necessary for value-creating HR analytics will come out on top.

HR Analytics combined with AI technologies may enhance people’s capabilities, analyse massive volumes of data, and provide analytical insights. It is expected that machine systems with the ability to reason, learn, and interact with humans will take over the execution of repetitive activities and increase labor productivity. It also allows managers to concentrate on more fascinating responsibilities.

However, as helpful as these tools might be, employees ultimately prefer human interaction and empathetic monitoring, which AI cannot deliver. Thus, AI exists to support the HR department, not to manage it.

It is anticipated that the majority of organizations would utilize big data and AI to generate a digital picture of the perfect applicant for an available position, then compare the contenders' CVs to the digital portrait in order to recruit the candidate with the most similar characteristics.

REFERENCES

ANGRAVE, D., CHARLWOOD, A., KIRKPATRICK, I., LAWRENCE, M., STUART, M. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. Human Resource Management Journal, 26(1): 1– 11. doi: 10.1111/1748-8583.12090.

ARAL, S., BRYNJOLFSSON, E., WU, L. (2012). Three-Way Complementarities: Performance Pay, Human Resource Analytics, and Information Technology, Management Science, 58(5), pp.913–931.

BAŠKARADA, S. AND KORONIOS, A. (2014). A Critical Success Factor Framework for Information Quality Management, Information Systems Management, 31(4), pp. 276-295, DOI: 10.1080/10580530.2014.958023.

BASSI, L., CARPENTER, R., & MCMURRER, D. (Eds.). (2012). HR Analytics Handbook. Amsterdam: Reed Business being a management fad. Organizational Dynamics, 44(3), pp. 236-242.

BOUDREAU, J. (2017). HR must make people analytics more user-friendly. Harvard Business Review, [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://hbr.org/2017/06/hr-must-make-people-analytics-more-user-friendly.

BOUDREAU, J. W., RAMSTAD, M. (2007). Beyond HR: The new science of human capital, Boston, MA: Harvard Business Press.

CAO, M., CHYCHYLA, R., STEWART, T. (2015). Big Data Analytics in Financial Statement Audits. Accounting Horizons, 29(2), pp. 423–429.

CASCIO, W., BOUDREAU, J. (2011). Investing in people: Financial impact of human resource initiatives, 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.

CHEN, H., CHIANG, R. H. L., STOREY, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data To Big Impact. MIS Quarterly 36(4), pp. 1165–1180.

CHENG, M. M., HACKETT, R. D. (2021). A critical review of algorithms in HRM: Definition, theory, and practice. Human Resource Management Review, 31(1):100698. DOI: 10.1016/j.hrmr.2019.100698.

DAVENPORT, T. H., HARRIS, J. G. (2007). Competing on Analytics: The New Science of Winning. Harvard Business School Press.

DELOITTE. (2019). 2019 Deloitte Global Human Capital Trends: Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus, Technical report, Deloitte. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html.

ELBASHIR, M. Z., COLLIER: A., SUTTON, S. G., DAVERN, M. J., LEECH, S. A. (2013). Enhancing the Business Value of Business Intelligence: The Role of Shared Knowledge and Assimilation. Journal of Information Systems, 27(2), pp. 87–105.

EXPERIAN UK. (2022). Safeguarding talent and saving c.$14m with predictive workforce analytics - Experian UK. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://www.experian.co.uk/blogs/latest-thinking/risk-analytics/safeguarding-talent-with-predictive-workforce-analytics.

FALLETTA, S. V., COMBS, W. L. (2020). The HR analytics cycle: a seven-step process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities. Journal of Work-Applied Management, 13(1), pp. 51-68. DOI:10.1108/JWAM-03-2020-0020.

GARDENER, N., MCGRANAHAN, D., WOLF, W. (2011). Question for your HR chief: are we using our ‘people data’ to create value? [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/question-for-your-hr-chief-are-we-using-our-people-data-to-create-value.

GUENOLE, N., FERRAR, J., FEINZIG, S. (2017). The power of people: Learn how successful organizations use workforce analytics to improve business performance. Pearson FT Press.

HAZEN, B. T., SKIPPER, J. B., BOONE, C. A., HILL, R. R. (2016). Back in business: operations research in support of big data analytics for operations and supply chain management. Annals of Operations Research, 270, pp. 201–211.

HOLSAPPLE, C., LEE-POST, A., PAKATH, R. (2014). A unified foundation for business analytics. Decision Support Systems, 64, pp.130–141.

HOUGHTON, E., GREEN, M. (2018). People analytics: driving business performance with people data, Technical report, Chartered Institute for Personnel Development. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/analytics/people-data-driving-performance.

JAYARAM, D., MANRAI, A. K., MANRAI, L. A. (2015). Effective Use of Marketing Technology in Eastern Europe: Web Analytics, Social Media, Customer Analytics, Digital Campaigns and Mobile Applications (July 1, 2015). Journal of Economics, Finance & Administrative Science, 20, p. 118.

KPMG. (2019). The future of HR 2019: In the Know or in the No: The gulf between action and inertia, Technical report, KPMG. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2018/11/the-future-of-human-resources.html.

MARLER, J. H., BOUDREAU, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics', International Journal of Human Resource Management, 28(1), pp. 3–26.

MCIVER, D., LENGNICK-HALL, M. L., LENGNICK-HALL, C. A. (2018). A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility. Business Horizons, 61(3), pp. 397–407.

MINBAEVA, D. B. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. en. Human Resource Management, 57(3), pp.701–713. DOI: 10.1002/hrm.21848.

ORGVUE. (2019). Making people count. 2019 report on workforce analytics, Technical report, [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://www.orgvue.com/resources/research-report/making-people-count-report/.

SIERRA-CEDAR. (2019). Sierra-Cedar 2019–2020 HR Systems Survey White Paper. Tech. rep. 22nd Annual Edition. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://www.sierra-cedar.com/2019/10/02/pr-2019-hrss-white-paper-release/.

SOUZA, G. C. (2014). Supply chain analytics. Business Horizons, 57(5), pp. 595–605.

SULLIVAN, J. (2014). How Google is using people analytics to completely reinvent HR. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://www.tlnt.com/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr-2/.

UNCTAD. (2019). Value Creation and Capture: Implications for Developing Countries, Technical report, United Nations. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=2466.

VAN DER TOGT, J., RASMUSSEN, T. H. (2017). Toward evidence-based hr. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4(2), pp.127–132.

VARGAS, R., YUROVA, Y., RUPPEL, C., TWOROGER, L., GREENWOOD, R. (2018). Individual adoption of HR analytics: a fine grained view of the early stages leading to adoption. International Journal of Human Resource Management, 29(22), pp. 3046–3067.

WANG, G., GUNASEKARAN, A., NGAI, E. W., PAPADOPOULOS, T. (2016). Big data analytics in logistics and supply chain management: Certain investigations for research and applications. International Journal of Production Economics, 176, pp. 98–110.

THE SKUNK WORKS APPROACH: AN INNOVATIVE SOLUTION FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Chief Assist. Prof. Pavlina Ivanova, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Assoc. Prof. Katya Antonova, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *The contemporary conditions in which organizations operate can be described by the acronym VUCA, which represents the four unique features of the present: volatility - the speed, dynamics and importance of change; uncertainty - the inability to anticipate emerging problems, events, situations; complexity - the complexity of the environment and of interrelationships; ambiguity - the emergence of new problems, situations and knowledge. This makes it necessary for companies to adapt to changes in the environment in a short time by seeking new and innovative approaches, not only concerning the production process, but also the process of human resource management. The aim of the authors of the article is, in the context of the current dynamic conditions and in relation to the emergence of unforeseen circumstances, to present the possibilities for organizations to benefit from the adoption of the structural approach "skunk works" for making quick decisions in specific situations by agile teams.*

Keywords*: human resources, innovative approaches, „skunk works“, VUCA*

JEL code: *M12, M14, M54*

ПОДХОДЪТ „SKUNK WORKS“: ИНОВАТИВНО РЕШЕНИЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Гл. ас. д-р Павлина Иванова

Икономически университет – Варна, България

доц. д-р Катя Антонова

Икономически университет – Варна, България

Въведение

В наши дни организациите са изправени пред все по-голямото предизвикателство да останат конкурентноспособни на пазара и да се развиват със скоростта на промените на средата. Това изисква те да бъдат управлявани гъвкаво и иновативно в отговор, както на бързите технологични промени и нововъведения, автоматизацията, глобализацията и новите нива на информираност, така и на неочаквано възникващи обстоятелства, свързани с глобални епидемии и кризи.

Съвременните условия, в които организациите оперират, могат да бъдат описани чрез акронима VUCA [1], който представя четирите уникални особености на съвременния свят:

изменяемост (volatility) - скорост, динамика и важност на промените;

- несигурност (uncertainty) - невъзможност да се предвидят възникващи проблеми, събития, ситуации;
- комплексност (complexity) - сложност на средата и на взаимовръзките;
- неопределеност (ambiguity) - възникване на нови проблеми, ситуации и взаимовръзки, поради което е невъзможно използването на предишния опит и знания.

В условията на VUCA изключително важна е ролята на хората в организациите, защото всичко, което е предвидимо, постоянно и вече доказано, може да се автоматизира и да бъде изпълнено от съвременните машини и изкуствения интелект, в т. ч. извършването на рутинни дейности, спазването на определени срокове, взаимоотношенията с клиенти и др. Динамиката в развитието на информационните технологии вече надхвърля използването на компютри, други дигитални устройства, социални медии и онлайн търговия. Много от бизнес процесите, които някога са изпълнявани от хората, сега се изпълняват по електронен път, провеждат се в невидим цифров домейн. Именно дигитализацията според някои автори (Arthur, 2011) създава т.н. „втора икономика", която се определя като най-голямата промяна след индустриалната революция.

Целта на авторите е в контекста на съвременните динамични условия и във връзка с появата на непредвидени обстоятелства, да представят възможностите организациите да се възползват от възприемането на структурния подход „skunk works" за вземане на бързи решения от гъвкави екипи при специфични ситуации.

Бързо развиващите се технологии, променящата се и непредвидима среда създават както възможности, така и заплахи за организациите и в този смисъл са необходими иновативни и креативни решения. В дигиталната ера човешкият фактор е незаменим за компаниите (Nacheva, 2019), а дейността по управление на човешките ресурси преминава през интересен етап от своето развитие (Peicheva, 2021). Учените описват как функцията по управление на човешките ресурси (УЧР/HR), чрез адаптирани HR стратегия и практики и чрез оформяне на иновативното поведение на служителите, може да подобри организационната реакция към бързо променящите се външни конкурентни условия, засягащи техните продукти или услуги (Cappelli & Tavis, 2018; Shafer, Dyer, Kilty, Amos, & Ericksen, 2001; Shipton, Sparrow, Budhwar, & Brown, 2017).

Появата на непредвидени обстоятелства, в т.ч. кризи, епидемии, нормативни промени, правителствени решения и др., които засягат мобилността и изискванията за нови умения, предполагат вземането на бързи решения, свързани с управлението на хората в организациите. Пример за подобно непредвидено обстоятелство е епидемията COVID-19, при което организациите са принудени да реагират бързо на забрани за пътуване, карантина, широкомащабно преструктуриране на работната сила, съкращения, физическо дистанциране и цялостно преминаване към режим на работа от вкъщи (McCulloch, 2020; Thomas, Campbell, & Hancock, 2020; Wei & Wong, 2020). Много други компании прибегнаха към модерни и спестяващи средства решения (Stefanova-Yaneva and Velina Koleva, 2021). Това провокира и изследователските въпроси: Какви

иновативни подходи за управление на хората в организацията могат да се използват при подобни VUCA условия и непредвидени обстоятелства? Възможно ли е подходът „skunk works", използван отдавна от компаниите при работа по технологични проекти да бъде прилаган и във връзка с управлението на човешките ресурси?

Факт е, че някои организации отдавна използват неформални структури, известни като „skunk works" - гъвкави групи, упълномощени да работят с минимални управленски ограничения, за да се справят бързо с технологичните предизвикателства, като идеята е те да бъдат освободени от бюрократичните пречки, за да бъдат едновременно креативни и ефективни в генерирането на нови идеи, т.е. да бъдат свободни в разработването на идеята, която може да генерира иновация (Larsson, 2019).

Необходимо е да се отбележи, че повечето предишни академични изследвания показват прилагането на този подход само за организиране на работата в технологична среда (Gwynne, 1997), но спецификата на тези структури („skunk works") предполага, че използването на екипи със специално предназначение за вземане на бързи и иновативни решения би могло да допълни формалните организационни HR практики чрез нетрадиционни решения за специфични ситуации, свързани с управлението на хората в организациите. Още повече, именно редица практики в областта на УЧР, спомагат за успешността на такива технологично ориентирани „skunk works" проекти: изключително овластяване и автономност при проектирането на длъжности и разработването на задачи, широко обхватно обучение в екип, оценка на изпълнението на базата на творчество, системи за вземане на решения с участие, отворени длъжностни характеристики, дискретни процеси на набиране и подбор, гъвкавост на служителите.

1. Същност на подхода „skunk works" в контекста на управлението на човешките ресурси.

Подходът „skunk works" се заражда в Lockheed Martin в Калифорния през 1943 г. по време на Втората световна война, когато самолетната корпорация получава задачата да разработи прототип на реактивен изтребител за военновъздушните сили на САЩ в кратък срок (150 дни) (Gwynne, 1997; Larsson, 2019). Задачата е възложена на екип от дизайнери, които са освободени от основните си дейности в компанията, за да изпълняват работата по проекта на тайно на място, като им е предложена висока степен на автономност и липса на бюрократични пречки. Проектът е изпълнен за 143 дни. След успешното му завършване, подходът „skunk works" е формализиран в програмите за напреднало развитие на Lockheed.

Подходът се прилага предимно в големи фирми, които целят да съкратят времето, необходимо за изследване и разработване на иновативни продукти и услуги, като избират по-нестандартни методи за проучване на нови алтернативи, като резултатите са свързани с иновативност на идеите, ефективност, по-бързо изпълнение и подобрено качество на дизайна и производството (Oliver & Cole,

2019). Много често проектите са строго секретни, с фокус върху революционните промени в бизнеса и технологиите.

Примери за иновативни проекти, изпълнени от „skunk works" екипи са VistA – първото електронно хранилище на медицински досиета в САЩ (Yuan, Paganelli, & Jacques, 2019) и персоналния компютър Macintosh на Apple, а Johnson & Johnson използва „skunk works" подход с екип от 15 души, за да ускори разработването на ваксина срещу COVID-19 (Wood S., 2020).

В своето проучване Fosfuri и Ronde (2009) обобщават какво е общото между тези и други проекти на „skunk works", а именно, че „skunk works" помагат на фирмите да преодолеят съпротивата срещу промяната, както и бюрократичните бариери, които могат да обезсмислят усилията на служителите от отделите за научноизследователска и развойна дейност. Според Larsson (2019) за подхода „skunk works" е характерно, че екипът трябва:

- да е физически изолиран;
- да анализира критично нуждите на потенциален клиент/потребител;
- да се фокусира само върху поставената задача (мисия);
- да планира предварително всички дейности;
- да назначи опитен ръководител на проекти, който да разпредели правилно функциите между членовете на екипа;
- да е мултифункционален, сформиран от таланти в области, конкретно свързани с предизвикателството (задачата);
- уменията и знанията на членовете на екипа могат да се използват оптимално и за следващи проекти.

Изследванията за подхода „skunk works", макар и малко на брой, се фокусират върху стратегическите нужди на продуктовия пазар, а не върху пазарите на труда или върху проблемите, свързани с управлението на човешките ресурси. Както вече беше отбелязано обхватът на приложение на подхода „skunk works" е предимно в сферата на технологичната научноизследователска и развойна дейност и в областта на инженеринга на продукти и услуги (Bommer et al., 2002; Fosfuri & Ronde, 2009), но съществуват и някои примери за приложение на подхода „skunk works" в нетехнологичен аспект, в случаи на необходимост от бърза реакция, а именно:

- в областта на устойчивостта на околната среда, чрез създаването на иновативни социални мрежи, които позволяват гъвкав и креативно мислене без организационните бариери за устойчиви, адаптивни и ангажирани човешки реакции към екологични бедствия, като наводнения, горски пожари или урагани (Goldstein, 2009);
- в областта на образователния сектор, чрез създаване на иновативни практики за учене чрез насърчаване на творческото мислене, като например учене в „трето пространство", което е извън формалните преподавателски и изследователски дейности, в което учениците (студентите) и преподавателите работят заедно по съвместно замислени проекти (Connor, 2016);
- с настъпването на пандемията COVID-19 и с налагането на локдаун в световен мащаб се появиха значителни смущения в дейността на организациите. Това наложи вземането на решение за преминаване на работа от вкъщи (където е

възможно) чрез използване на средства за комуникация като Zoom, Adobe Connect и MS Teams и др.;

- с избухването на пандемията от COVID-19, по препоръка на китайското правителство Sany Group построи две импровизирани болници за спешна помощ в Ухан в рамките на няколко дни (Biron, 2021) (Sany Group, компания специализирана в производството на тежко оборудване - багери, пътни машини, пристанищни машини и вятърни турбини).

В условията на динамични промени организациите са изправени пред все повече предизвикателства, които засягат управлението на хората и в този смисъл са необходими бързи и адекватни мерки за справяне с често срещащите се в последните години непредвидими обстоятелства.

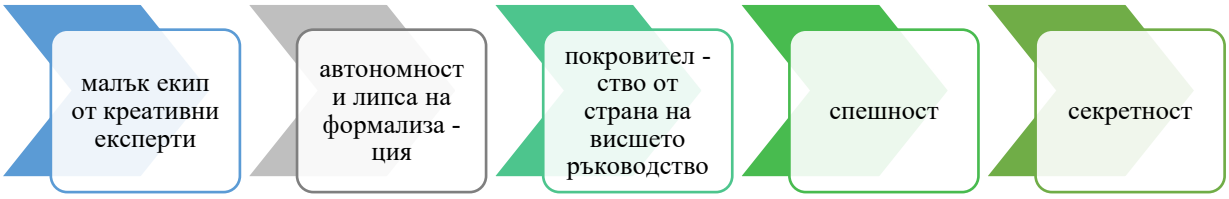
Изследванията в областта на стратегическото УЧР се фокусират все още предимно върху развитието на формалните структури за управление на хора. Някои изследователи в областта на УЧР (Cappelli & Tavis, 2018; Larsson, 2019) подчертават важната роля на гъвкавата работна сила, на креативните и ефективни в генерирането на нови идеи служители, за които е необходимо да бъдат свободни в разработването на идеи и във вземането на решения, без да са възпрепятствани от бюрократичните бариери. Това би довело до своевременни, бързи и иновативни реакции за справяне с външните заплахи, които застрашават организациите и заетите в тях. В своя статия Biron и др. (2021) предлагат специфична рамка на подхода „skunk works“ адаптирана към практиката по УЧР, като акцентират на процеса, характеристиките, предшестващите фактори, модификаторите и резултатите от приложението му. Тази рамка илюстрира приложимостта на подхода в дейностите по УЧР, особено в контекста на изключително сложната и бързо променяща се бизнес среда (фиг. 1).



Фиг. 1. Концептуална рамка на подхода „skunk works“, адаптирана към практиката по УЧР

Адаптирано по Biron, et al., (2021)

Базирайки се на представената концептуална рамка, както и други проучвания по темата (Oltra, Donada, & Alegre, 2022) може да синтезираме, че независимо от структурата на „skunk works“ екипа и неговата цел основните му характеристики са представените на фигура 2.



Фиг. 2. Основни характеристики на „skunk works“ екипа

Източник: адаптирано по Oltra, Donada, & Alegre (2022)

От практическа гледна точка, използването на „skunk works“ може да добави още един инструмент към набора от инструменти за управление на хора в организациите и да им помогне в сложната и динамична бизнес среда.

2. Предизвикателства пред УЧР в контекста на „skunk works“ екипите.

Съчетавайки прегледа на литературата, представения концептуален модел и изведените пет характеристики на „skunk works“ екипите теоретично може да се определят четири предизвикателства пред УЧР:

На първо място екипната организация, високата степен на автономност, креативността и гъвкавостта (Oltra, Donada, & Alegre, 2022) са предпоставка за предизвикателството, свързано с проектирането и разработването на работните места и работните задачи в „skunk works“ екипа.

На второ място, високата автономност на „skunk works“ екипите съчетана с необходимостта техните членове да са висококвалифицирани, креативни и експерти в областта (Larsson, 2019), предполага тези служители да бъдат в значителна степен овластени и като висококвалифицирани специалисти да имат своя принос в процесите на вземане на решения. Това дава основание да се идентифицира второто предизвикателство в областта на УЧР - право на глас и власт на служителите (Oltra, Donada, & Alegre, 2022).

На трето място, от гледна точка на динамиката в „skunk works“ екипите и характеристиките им „спешност“ и „секретност“, процеса на оценяването на служителите придобива доста сложни нюанси. Именно оценяването на служителите може да бъде определено като третото предизвикателство.

На четвърто място, следващото предизвикателство е свързано с набирането и подбора (Oltra, Donada, & Alegre, 2022). Предпоставка за него са особеностите на набирането и подбора на служители, които да участват в „skunk works“ екипа

и необходимите характеристики на участниците - например нагласа за търсене на риск, творчество, откритост, гъвкавост и т.н. (Aagaard, 2017).

Всеки „skunk works“ екип, изисква вземането на важни решения в областта на човешките ресурси, свързани с групата експерти, участващи в проекта. По-доброто разбиране на жизнения цикъл на „skunk works“ екипите, който в значителна степен се определя от адаптираните практики по УЧР може да се постигне с провеждането на последващо изследване и с помощта на експертна оценка на специалисти по УЧР, които в своята практика вече са се сблъсквали със създаване или са участвали в HR „skunk works“ екипи. Изведените предизвикателства са теоретични, но също биха могли да бъдат емпирично проучени и резултати представени в следваща разработка.

3. Бъдещи проучвания

Бъдещи изследвания по тематиката могат да дадат по-ясна представа за прилагането на подхода „skunk works“ за справяне с актуалните предизвикателства в областта на УЧР, като например рисковете за работата и здравето на служителите, произтичащи от извънредни обстоятелства (пандемия), или за подобряване на аспектите на УЧР, като обучение и развитие на служителите, благосъстояние, креативност, ангажираност и т.н. В този контекст авторите са разработили инструментариум [2], базиран на представените от Biron, et al., (2021) и Oltra, et al., (2022) примери от конкретни компании, чрез който да се проучи и оцени приложимостта на подхода в практиката по УЧР. Проучването ще се осъществи в периода януари – май 2023 г. и ще включва провеждане на интервюта със специалисти в областта на УЧР с цел да дадат експертната си оценка относно прилагането на този подход за организиране на работата в нетехнологичен контекст, и по-специално като ефективен начин за организациите да реагират своевременно, и по иновативен начин на нетипичните условия на средата, които директно засягат управлението на хората.

За целите на проучването са формулирани следните твърдения, които HR специалистите да потвърдят или отхвърлят (табл. 1).

Таблица 1

Изследователски твърдения, относно приложимостта на подхода „skunk works” в практиката по УЧР [2]

	*Чрез „skunk works” екипите, може бързо да се събират и интерпретират данни от различни и специализирани HR дейности, за да се предостави точен и изчерпателен отговор на конкретна ситуация.*
	*„Skunk works“ екипите може да се използват като средство за разрешаване на нерутинни проблеми, свързани с хората.*
	Екипите „skunk works“ помагат на организациите да се справят с бързо възникващите, безпрецедентни обстоятелства и да осигурят бързи резултати по начини, които може би не биха били възможни, ако организациите разчитаха единствено на своите традиционни структури.
	*Чрез усилията на „skunk works“ екипът, значително може да се увеличи подкрепата на управлението за обучение и развитие на хората, като същевременно се поддържа ефективността на организацията.*

	*Експериментирането със „skunk works“ при уникални обстоятелства помага на организациите да изградят капацитет за работа по гъвкав начин в рутинни времена, както и за бъдещи ситуации на VUCA.*
	*Работейки автономно и гъвкаво във функционални области за постигане на резултати, свързани със задачите, членовете на „skunk works“ придобиват знания и умения, които могат да се прехвърлят в различни проекти.*
	*Работните практики на „skunk works“, когато са институционализирани, до голяма степен гарантират дългосрочни ефекти за организацията.*

Източник: авторова разработка

В рамките на проучването експертите ще бъдат помолени да споделят конкретни впечатления и опит по отношение на сформирането на такъв тип екипи, процеса на работа и ефективността им. Освен възможност за свободен отговор HR специалистите ще могат да изразят становище по отношение на (табл. 2):

Таблица 2

Становища по отношение на конкретен експертен опит [2]

	*В нашата организация бихме предпочели да създадем HR екип на принципа на „skunk works“ вместо да наемаме външни консултанти по отношение на постигането на организационна иновация около възникващи проблеми, свързани с хората.*
	*Работата на HR екип, изграден на принципа на „skunk works“ в нашата организация влияе благоприятно върху управлението на човешките ресурси по отношение на ангажираност, компетентност, сътрудничество и удовлетвореност.*
	*Участието ми в HR екип, изграден на принципа на „skunk works“ влияе благоприятно върху благосъстоянието върху моята работна мотивация и потенциал за просперитет.*
	Като HR специалист приветствам „skunk works“ като новаторски подход.

Източник: авторова разработка

Заключение

В заключение може да се обобщи, че за справяне с новите неочаквани и динамични промени в бизнес средата компаниите могат успешно да прилагат „skunk works“ подхода както при технологични, така и при нетехнологични задачи и проекти. От практическа гледна точка, използването на „skunk works“ подхода добавя още един инструмент към набора от инструменти за управление на хора в организациите.

Прегледът на литературата по тематика даде възможност да се изведат спецификите на подхода и да се предложи концептуална рамка, адаптирана към практиките по УЧР. Това провокира разработването на инструментариум за следващи проучвания и нови статии, представящи резултатите.

ЗАБЕЛЕЖКИ

[1] Терминът VUCA свят е използван за първи път от Колежа на американската армия, но днес се използва от водещи лидери в бизнеса, за да опише условията, в които всяка съвременна организация оперира.

[2] Представените в настоящата разработка елементи от изследователския инструментариум са само част от него. Методиката на изследването и резултатите от него ще бъдат представени в следваща научна публикация на авторите.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА/ REFERENCES

AAGAARD, A. (2017). Facilitating radical front-end innovation through targeted HRM practices: A case study of pharmaceutical and biotech companies. Journal of Product Innovation Management, 34(4), 427–449.

ARTHUR, B. W., (2011) The second economy, https://www.mckinsey.com/

BIRON, M., FULMER, I., DE CIERI, H., LIN, V., NYFOUNDI, M., MAYRHOFER, W., SANDERS, K., SHIPTON, H., & SUN, J. (2021). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. Human Resource Management Review, 31(2), 100768

BOMMER, M., DELAPORTE, R., & HIGGINS, J. (2002). Skunkworks approach to project management. Management in Engineering, *18*(1), 21–28.

CAPPELLI, P., TAVIS, A. (2018). HR goes agile. Harvard Business Review, 03-04, 47–52.

CONNOR, A. M. (2016). Engaging undergraduates with research to promote cumulative learning. *International Journal of Research Studies in Education, 6*(2), 91–99. https://doi.org/10.5861/ijrse.2016.1525.

FOSFURI, A., & RONDE, T. (2009). Leveraging resistance to change and the skunk works model of innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization, 72*(1), 274–289. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2009.05.008.

GOLDSTEIN, B. E. (2009). Resilience to surprises through communicative planning. *Ecology and Society,* 14, 33–44.

GWYNNE, P. (1997). Skunk works, 1990s-style. *Research-Technology Management, 40* (4), 18–23. https://doi.org/10.1080/08956308.1997.11671138.

https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2002)18:1(21).

LARSSON, A. (2019). The seven dimensions of skunk works: A new approach and what makes it unique. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 21*(1), 37–54. https://doi.org/10.1108/JRME-09-2017-0038.

MCCULLOCH, A. (2020). Staff face ‘temporary’ redundancies and reduced hours. Retrieved March 16, 2020, from personnel today. March 13, 2020, https://www.personneltoday.com/hr/ .

NACHEVA, R. (2019). The Five W's of Emotion Analytics in Human Resources Management. Sustainable Human Resource Management In The Contemporary Economic Reality: Conference Proceedings of National Round Table. Varna: Science and Economics, pp. 216 - 225.

OLIVER, D., & COLE, B. M. (2019). The interplay of product and process in skunkworks identity work: An inductive model. *Strategic Management Journal, 40*(9), 1491–1514. https://doi.org/10.1002/smj.3034.

OLTRA, V., DONADA, C., & ALEGRE, J. (2022). Facilitating radical innovation through secret technology-oriented skunkworks projects: Implications for human resource

practices. Human Resource Management Journal, 32(1), 133–150. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12397

PEICHEVA, M. (2021). Artificial Intelligence in Human Resource Functions - Nature and Practical Application, "Човешки ресурси & Технологии = HR & Technologies", Creative Space Association, 1, pp. 3–12.

SHAFER, R. A., DYER, L., KILTY, J., AMOS, J., & ERICKSEN, J. (2001). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study. *Human Resource Management, 40* (3), 197–211. https://doi.org/10.1002/hrm.1011.

SHIPTON, H., SPARROW, P., BUDHWAR, P., & BROWN, A. (2017). HRM and innovation: Looking across levels. *Human Resource Management Journal, 27*(2), 246–263. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12102.

STEFANOVA-YANEVA, S., KOLEVA, V. (2021). Digitalization of Training in Bulgarian Organizations. Човешки ресурси & Технологии = HR & Technologies, Varna: Creative Space Association, 1, pp. 77-95.

THOMAS, D., CAMPBELL, P., & HANCOCK, A. (2020). Companies from ford to Unilever send staff to work from home. Retrieved March 13, 2020, from the financial times. March 13, 2020, https://www.ft.com/content/1d54d08a-6555-11ea-b3f3-fe4680ea68b5

WEI, T. T., & WONG, L. (2020). Firms urged to stagger work hours, let staff work from home. Retrieved March 14, 2020, www.straitstimes.com/singapore/firms-urged-to-stagger-work-hours-let-staff-work-from-home.

WOOD, S. (2020). 'Skunkworks' at Johnson & Johnson is rushing to develop a coronavirus vaccine. Retrieved January 28, 2020, website,https://www.inquirer.com/business/

YUAN, J. J., PAGANELLI, W. C., & JACQUES, P. S. (2019). IT-driven clinical improvement processes: The Skunkworks. *International Anesthesiology Clinics, 57*(1), 45–62. https://doi.org/10.1097/AIA.0000000000000213.

ПАНЕЛ

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ДИГИТАЛНАТА ЕРА

SCIENTIFIC FIELD

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE DIGITAL ERA

ENHANCING THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN DIGITAL TRANSFORMATION OF EGYPTIAN UNIVERSITIES. A CASE STUDY OF SOUTH VALLEY UNIVERSITY

Assoc. Prof. Dr. Alaa Tag Eldin Mohamed

South Valley University, Qena, Egypt

Abstract: *Digitalization is used in different context including manufacturing, and service organizations, it is important to focus on higher education institutes to explore issues related to the subject. The objective of the study is to explore the role of human resources management in digital transformation of Egyptian universities focusing on South Valley University (SUV) as a case study based on qualitative method. Data collection is based on meetings with key university's principals and data published on the website of SVU. A suggested model of SVU digital transformation and the role of HRM is discussed based on the status of SVU. Future research is suggested to overcome the limitations of the study.*

Keywords: *digital transformation, e-human resource management, Egyptian digitalization in universities, South Valley University*

JEL code: *M1, M5, M51, M54*

Introduction

Higher education institutions face great challenges as a result of changes in external environment. These changes include the contentious development of information and communication technology and the related innovations that can be used in management of activities or provision of the universities' services. Successful organizations manage changes or adapt to change quickly. Covid-19 Pandemic proved the effect of external forces on higher education system. It has been a challenge of the traditional way of doing things at universities and how to find solutions using information technology to adapt with change. One of the most important departments of universities' structure that would enhance the digital transformation of universities is the Human Resource Management (HRM). This study is an effort to build on the previous research focusing on digitalization and its effect on organizations with focus on universities. It explores the role of human resources management in digital transformation of Egyptian universities focusing on South Valley University (SUV) as a case study. A suggested model of SVU digital transformation and the role of HRM is proposed.

1. Background and literature review

Digitization, Digitalization and Digital Transformation

The third industrial revolution, the digital revolution that began in the middle of the previous century, serves as the foundation for the fourth industrial revolution. It is defined by a confluence of technological advancements that obfuscate the boundaries between the biological, digital, and physical domains. (Schwab, 2016) Higher education institutions have been exposed to quick, significant changes that are affected by

advanced technology changes and societal e-trends toward digitalization. (Hashim, Tlemsani and Matthews, 2022)

There are two terms that need to be distinguished and leaders of higher education need to understand, digitization and digitalization. Digitization according to (Brennen & Kreiss, 2016, p1) is a term that describe the transformation from analog or physical form to digital form: “the technical process of converting streams of analog information into digital bits”, however they defined digitalization “as the way many domains of social life are restructured around digital communication and media infrastructures, cited in (Ritter and Pedersen, 2020).

According to Kagermann (2015, p24 in ed (Albach *et al.*, 2015)) digitalization may be defined as “the networking of people and things and the convergence of the real and virtual worlds that are enabled by Information and Communication Technology (ICT)”. Another definition of digitalization is “the adoption or increase in use of digital or computer technology by an organization, industry, country, etc.by (Brennen & Kreiss, 2016) cited in ((Ritter and Pedersen, 2020) p182). Finally (Schumacher, Sihn and Erol, 2016) concluded that “digitization encompasses the pure technical and technological conversion of analogue into digital signals as well as its storage and transfer. Digitalization on the other side describes all effects, impacts and consequences the availability of digital information triggers” (p3).

Another term related to digitalization is digital transformation. Due to the existence of numerous and various fields of study, including the digital transformation of individuals, industries, economies, societies, the study of digital transformation is, from an academic perspective, very fragmented (Ismail, Khater and Zaki, 2017). As a result, there is no one common model of digital transformation (Grosseck, 2020). According to (Clark, 2018), digital transformation “means transforming an organization's core business to better meet customer needs by leveraging technology and data”. (Kane, 2017, p.1) argued that the term "digital transformation" is not about the adoption and use of technology, “it is about how technology changes the conditions under which business is done, in ways that change the expectations of customers, partners, and employees”. It can be inferred that digital transformation is a process of using technology to change business environment to achieve a competitive advantage and satisfy the needs of organizations stakeholders.

In recent years digitalization became an important issue of organizations. Organizations are under pressure to adopt new technologies in shorter time frames because of the digitalization of the economy and society to take advantage of the opportunities it brings for enhancing productivity and adding value. Consumer access to digital technology is expanding, and global digital infrastructure and services are continuing to evolve, creating a market that all types of organizations must enter with a new, user-centered strategy that adapt with the changes in external environment. (Lang, 2021) Research proved the impact of digital transformation on work design and leadership (Schwarzmüller *et al.*, 2018). Digital transformation has improved human resource management practices as a result of the use of new information and communication technologies. (2022 ,مهدی). Since digitalization is used in different context including manufacturing, and service organizations it is important to focus on higher education institutes to explore issues related to the subject.

Digitalization in Higher Education Institutes

Higher education institutes HEIs core focus are customers. Internal customers: staff and employees and external customers: students, alumni, and other related external stakeholders. Combining technology with strategy of universities is a crucial requirement of digital transformation. All levels of higher education institutions strategy should be aligned, on the national level and between the organization strategy and functional information and communication technology strategy. Other requirements include organizational culture change, structural and managerial change, and human resources skills change. (Nicolás-Agustín, Jiménez-Jiménez and Maeso-Fernandez, 2022) suggest that strategic alignment and digital transformation may be partially mediated by human resource management practices.

The digitalization of higher education institutions at national and regional level was initiated in many countries. According to a report provided by Erodic/European Commission, most of the European Union higher education systems have policies and strategies of using technologies in teaching and learning (Higher Education Authority, 2019).

According to (Higher Education Authority, 2019), the Norwegian example suggests that in order to fully enhance digitalization's ability to effect change in HEIs, it must be given strategic national and institutional status, with the necessary governance and management structures put in place in HEIs to support the integration of technology into all academic and operational aspects. Setting a strategy for digitalization and ICT in higher education and research sectors is important because they are essential tools for enhancing the interaction, standardization and applicability of research and education, and can help making higher education and research sectors more effective and resilient. (Ministry of Education and Research, 2017).

Most of the research focuses on manufacturing organizations where digital transformation initiate automation and technological projects in the manufacturing processes. (Nicolás-Agustín, Jiménez-Jiménez and Maeso-Fernandez, 2022) Since there is no one model of digital transformation of higher education institutes, and despite the value the organization places on digital transformation, much research is needed to explore the role of HRM in digital transformation specially in the context of Egyptian universities.

This study aims to explore the status of digital transformation and the role of HRM in enhancing this transformation in SVU as a big university in Egypt. It answers the following questions:

- What is the current status of digital transformation in the Egyptian universities focusing on SVU?
- What is the role of HRM in Digital transformation in SVU?

2. Methodology

The case study using qualitative research is suitable for this study as interpretative approach (Bryman, 2012).The researcher used face to face nonstructured meetings with key authorities, Vice presidents, digital transformation general manager and managers of HRM departments of SVU. in SVU to answer the study questions. Data published on

the website of SVU and faculties were checked to support answering the main questions of the study.

Digital transformation of Egyptian universities with focus on SVU

Making the various organizational components operate more efficiently in the new digital environment may cause an organization to change its strategy, structure, behavior, and ultimately its performance. (Csedo, Kovacs and Zavarko, 2017) In case of Egypt, a report by (The Egyptian Ministry of Higher Education and Scientific Research, 2021) prepared by a group of academic professors and experts identified the results of a survey conducted to explore the opinion of different stakeholders including staff, students, employees and managers in Egyptian universities of distance learning during Covid 19 pandemic and provide a strategy for positioning Egypt as a regional hub for higher education through utilizing information and communication technology by digitalization of education process. The report provided a policy of seven pillars as follow:

- The alignment of policies and regulations to embed the use of information and communication technology, ICT, in the teaching and learning processes, as well as in the education institutions management systems.
- Redesigning the teaching, learning, and assessment techniques.
- how the ministry of higher education and scientific research MoHESR is handling the challenges facing the research strategy due to COVID-19 in the education, health, and wellbeing sectors.
- Empowering Human Capital as the core asset for all other pillars.
- How universities have already started their digital transformation.
- The sixth pillar covers the universities readiness for social distances on campus and suggests recommendations for the physical distancing plan and implementing a hybrid instruction mode.
- Strategies of communication of stakeholders during the crisis. The pandemic has forced us to consider the emotional intelligence element while messaging human capital during the crisis.

(Csedo, Kovacs and Zavarko, 2017) found that leadership, communication, and management of stakeholders are three crucial change drivers which are necessary for implementing effective digitalization programs. Enhancing the implementation of digitalization in higher education institutes can be in different ways based on change management. Some research demonstrate that project management is applicable for implementation of change management initiatives (Parker *et al.*, 2013), accordingly projects such as digitalization and introducing new technology in organizations need integrating change projects strategy (Csedo, Kovacs and Zavarko, 2017). This actually was a successful way of change in the Egyptian higher education system and SVU by initiation and implementing different digitalization projects.

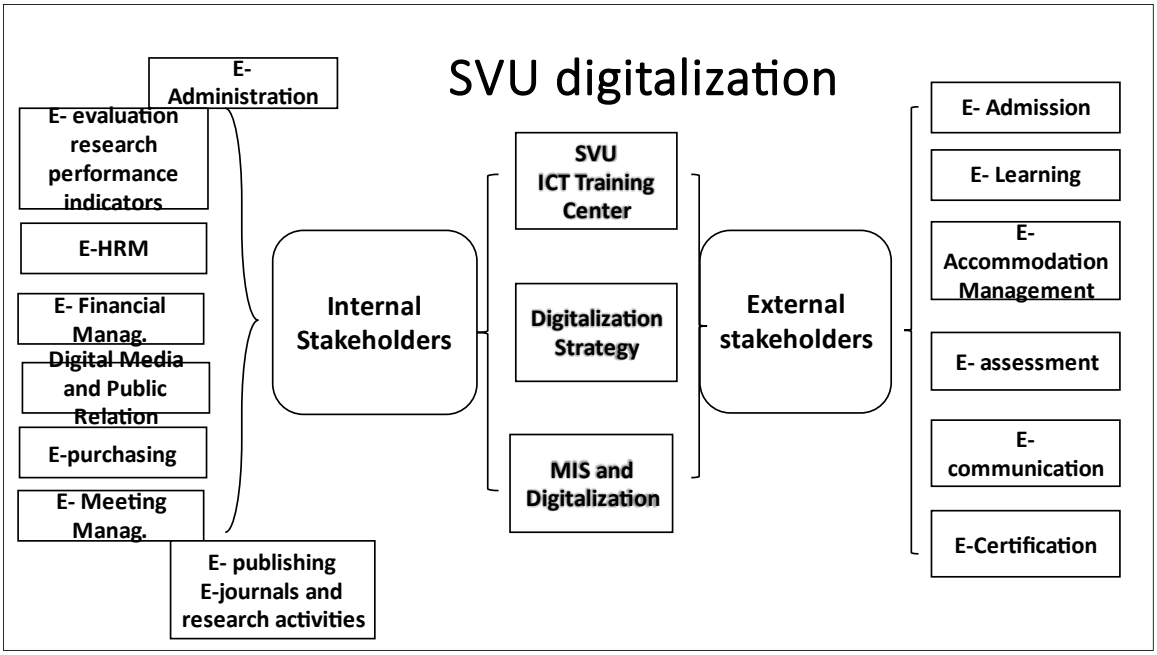


Fig. 1. SVU digitalization model

Source: The researcher according to meetings and university website.

As figure 1 shows, digitalization in SVU starts first with the strategic level by formulation of digitalization strategy and building the infra structure of digitalization and management information system MIS. The second is application of digitalization in different functions related to internal and external stakeholders.

Internally the digital transformation applied in activities of administration such as creating digital application such (MSC) that deal with administrative automation in terms of streamlining, ease, speed and accuracy, this electronic system for administrative communication was launched within the university to build correspondence and communication databases between all departments and to organize administrative hierarchies and levels between all departments. (Translated from South Valley University Website, a)

Another digital application, Electronic Meeting Management, produced by South Valley University in 2020 according to the digital transformation plan to enable managing of university meetings (councils/committees) of departments and university in a comprehensive automated method and using electronic archiving, data retrieval, and searching for specific topics or documents. Minutes of meetings are prepared, approved, and sent to the concerned authorities (according to the topics that concern them only) in an automated way by e-mail. The allowances for attending meetings, if applicable, for members are also calculated and approved automatically and sent to the Financial Department for payment to the members bank accounts. (Translated from South Valley University Website, b)

Other examples of internal digitalization in SVU include E-evaluation of research performance indicators, E-Journals and publishing, E- financial management and payroll, E-purchasing, Digital media and public relations.

Externally the digitalization includes activities related to students and external stakeholders in services such as E- admission, E-learning, E-accommodation application and management, E-communications, and E-certification management.

3. A proposed model of HRM and digital transformation in SVU:

Digitalization of human resource management influences the organization in different ways. It affects employee's performance in both innovation and timeliness (Haque and Nishat, 2022). The impact of HRM digitalization on organization's performance identified by (Zhou *et al.*, 2021). They found that the degree to which HR is strategically and business involved will have an impact on how HRM digitalization and HRM system maturity combine to predict corporate performance.(Zhou *et al.*, 2021) According to the research of (Kuzior, Kettler and Rąb, 2022), digitalization of work including HRM practices can be positively correlated to increased organizational sustainability by balancing economic, environmental and social dimensions in Berlin-based tech startup. E-HRM could enhance efficiency of university services and reduce cost of operations.

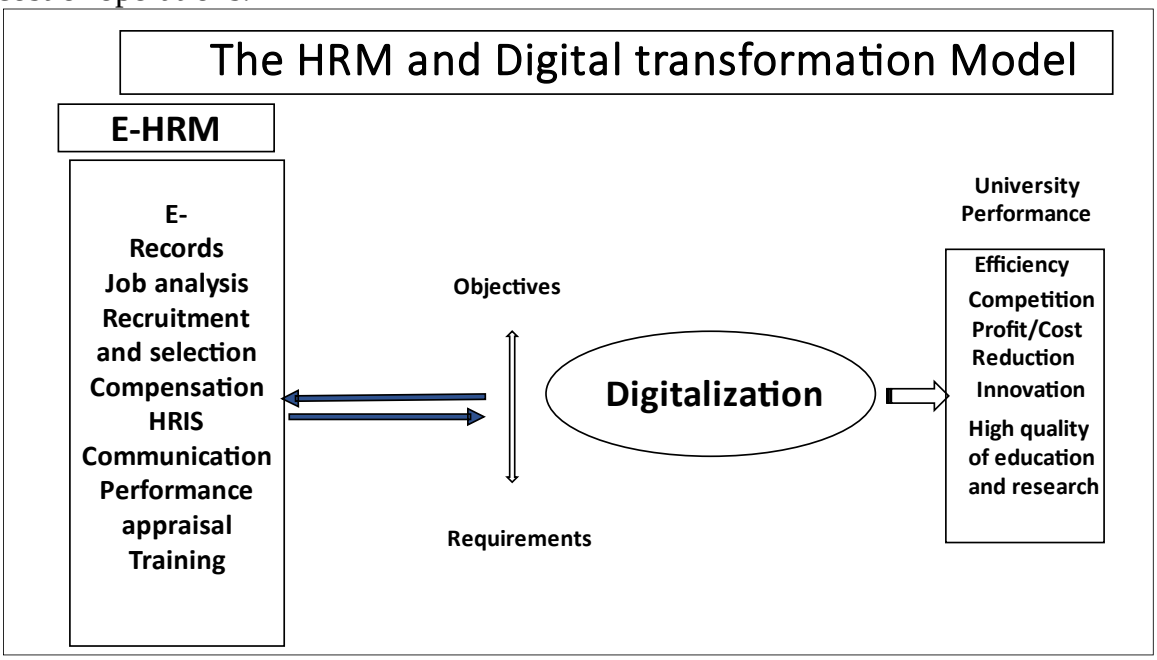


Fig. 2. SVU HRM and Digital Transformation Model

Source: the researcher based on research results

Hence managers need to pay greater attention and to invest more in their human resources by adapting human resource procedures to the digital environment. (Nicolás-Agustín, Jiménez-Jiménez and Maeso-Fernandez, 2022)

According to the previous figure 2, HRM plays a crucial role in the digitalization transformation. Human resource practices benefited from digital transformation by adopting electronic records systems across the university and HRM departments, digitalization in recruitment and selection, digitalization in training and development, digitalization in payroll and compensation system and digitalization in performance management.

The objectives of E-HRM are to standardization and digitalize HR process, to empower employees manage their data, to provide accurate and quick services of HRM, enhance off-campus work, reduce managerial time, develop communication with employees, increase employees' satisfaction, achieve university sustainability, and increase the performance of HRM.

Although SVU try to achieve all objectives, however more electronic applications are in the initiation process. HRM needs more cultural changes to enhance the organizational climate suitable to digitalization. HRM need to deal with digital media negative effects, managing stress and digitalization psychological effects on employees, fill the gab of skills needed to implement digitalization, increase security and confidentiality of data, and deal with employee's health problems.

Conclusion, limitations, and future research

The study provided a model of the implementation of digitalization in SVU and the role of HRM in digitalization as a case study of Egyptian universities. The study identified the importance of digitalization in SVU however there still more efforts to enhance the role of HRM in the application of digitalization by focusing on more initiation of digital programs to achieve digitalization objectives. Using case study method and meetings with a small number of key principals of the university, limit the generalization of results on other universities, hence, although the study results indicate the adoption of SVU of digital transformation more research needed to identify the degree of the digitalization based on a quantitative method. More research is needed to explore a sample of all university in Egypt and compare between governmental universities and private universities to survey the role of HRM in digitalization of HEIs. More research is needed to compare between universities from different cultural context in other countries.

REFERENCES

Albach, H. et al. (2015) 'Change Through Digitization—Value Creation in the Age of Industry 4.0', in Management of permanent change—new challenges and opportunities for change management, pp. 23–47. doi: 10.1007/978-3-658-05014-6_1.

Clark, E. (2018) 'Digital Transformation: What Is It? | EDUCAUSE', Educause Review, pp. 1–15. Available at: https://er.educause.edu/articles/2018/5/digital-transformation-what-is-it.

Csedo, Z., Kovacs, K. and Zavarko, M. (2017) 'How does Digitalization Affect Change Management: Empirical Research at an Innovative Industrial Group', European Journal of Business and Management, 9(36), pp. 1–5. Available at: http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/40345;%0Ahttps://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/40345;%0Ahttps://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/40345/41491;%0Ahttps://lens.org/075-273-546-038-102.

Haque, M. A. and Nishat, S. S. (2022) 'The Impact of HRM Digitalization on Employee Performance in the RMG Industry of Bangladesh', European Journal of Business and Management Research, 7(4), pp. 192–198. doi: 10.24018/ejbmr.2022.7.4.1540.

Hashim, M. A. M., Tlemsani, I. and Matthews, R. (2022) 'Higher education strategy in digital transformation', Education and Information Technologies. Springer US, 27(3), pp. 3171–3195. doi: 10.1007/s10639-021-10739-1.

Higher Education Authority (2019) 'Digital Transformation and Empowering Technologies in Higher Education', (February), pp. 1–18. Available at: https://hea.ie/assets/uploads/2017/04/190212_FutureFocus_Digital-Transformation_Discussion-Paper.pdf.

Ismail, M. H., Khater, M. and Zaki, M. (2017) 'Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?', Manufacturer Article, (November 2017), p. 36. doi: 10.13140/RG.2.2.36492.62086.

Kane, G. C. (2017) 'Digital Transformation' Is a Misnomer, MIT Sloan Management Review. Available at: https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-is-a-misnomer/.

Kuzior, A., Kettler, K. and Rąb, Ł. (2022) 'Digitalization of Work and Human Resources Processes as a Way to Create a Sustainable and Ethical Organization', Energies, 15(1), pp. 1–13. doi: 10.3390/en15010172.

Lang, V. (2021) Digitalization and Digital Transformation, Digital Fluency. doi: 10.1007/978-1-4842-6774-5_1.

Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D. and Maeso-Fernandez, F. (2022) 'The role of human resource practices in the implementation of digital transformation', International Journal of Manpower, 43(2), pp. 395–410. doi: 10.1108/IJM-03-2021-0176.

Parker, D. et al. (2013) 'Integration of project-based management and change management: Intervention methodology', International Journal of Productivity and Performance Management, 62(5), pp. 534–544. doi: 10.1108/IJPPM-10-2012-0108.

Ritter, T. and Pedersen, C. L. (2020) 'Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future', Industrial Marketing Management. Elsevier, 86(November 2019), pp. 180–190. doi: 10.1016/j.indmarman.2019.11.019.

Schwarzmüller, T. et al. (2018) 'How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership', Management Revue, 29(2), pp. 114–138. Available at: http://www.jstor.org/stable/26491473.

Zhou, Y. et al. (2021) 'The impact of HRM digitalization on firm performance: investigating three-way interactions', Asia Pacific Journal of Human Resources, 59(1), pp. 20–43. doi: 10.1111/1744-7941.12258.

مهدى, ع. (2022) 'دور التحول الرقمى فى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية', *مجلة التنظيم والعمل*, 11 Arabic language article (1), pp. 154–155

Schumacher, A., Sihn, W. and Erol, S. (2016) 'Automation, digitization and digitalization and their implications for manufacturing processes', The International Scientific Conference on Innovation and Sustainability, (28/29 October), p. 6. Available at: https://www.researchgate.net/publication/318877006.

Schwab, K. (2016) The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond | World Economic Forum, Www.Weforum.Org. Available at: https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/.

Bryman, A. (2012). Social Research Methods. Oxford University Press:Oxford.

Grosseck, G. (2020) 'Higher Education Institutions Towards Digital Transformation—The WUT Case', in European Higher Education Area: Challenges for a New Decade, pp. 565–581. doi: 10.1007/978-3-030-56316-5.

Kagermann, H. (2015). Change through Digitization—Value Creation in the Age of Industry 4.0. In H. Albach, H. Meffert, A. Pinkwart & R. Reichwald (Ed.), Management of Permanent Change, pp. 23- 45. Wiesbaden: Springer Gabler. doi: 10.1007/978-3-658-05014-6_1

Ministry of Education and Research (2017) 'Digitalisation strategy for the higher education sector 2017-2021', pp. 1–25. Available at: https://www.regjeringen.no/contentassets/779c0783ffee461b88451b9ab71d5f51/en-gb/pdfs/digitaliseringsstrategi-for-uh-sektoren-engelsk-ve.pdf.

South Valley University Website (a): http://app.svu.edu.eg/msc/

South Valley University Website (b): https://www.svu.edu.eg/emms/

The Egyptian Ministry of Higher Education and Scientific Research (2021) ‘Leading out of Adversity: Policies of Higher Education for Pandemic, Post-COVID-19’. Available at: http://portal.mohesr.gov.eg/ar-eg/Pages/private-universities.aspx.

MODELS FOR DETERMINING THE QUANTITY AND NUMERICAL ENCODING OF TEXT INFORMATION

Prof. Dobromir Malamov, PhD

„Aurum Consult" Ltd, Bulgaria

Abstract: *Mathematical models have been developed to determine the amount of information in a text. A unified approach and model for numerical coding of textual, digital, etc. is proposed. information. Multiple applications of the model in different languages are shown.*

Keywords: *amount of textual information, mathematical models, unified approach to numerical coding of information, applications of a numerical coding model*

JEL code: *B5, C18*

МОДЕЛИ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КОЛИЧЕСТВОТО И ЧИСЛОВО КОДИРАНЕ НА ТЕКСТОВА ИНФОРМАЦИЯ

Проф. д-р Добромир Маламов

„Аурум консулт" ЕООД, България

Въведение

В ежедневието си цивилизованият човек е залят с огромни количества информация и е принуден да усвоява спектър от знакови и образни средства - букви (български, латински, гръцки, фонетични), цифри (арабски, римски), пиктограми, иконки, емотикони и пр. Чрез тях той не само комуникира в социума, а и формира както необходими знания за професионална реализация, така и познания и емоционална интелигентност за личностно развитие. И въпреки, че традиционно наложилият се инструментариум за кодиране на информационни форми засега няма приемлива алтернатива, възниква въпрос: е ли той най-ефективен за представяне на вербални информации при пренос, съхраняване, архивиране и пр.

Предмет на разработката е кодиране на информации и техни количества, предимно в текстов и цифров вид. Целта е очертаване основи на единен подход и илюстриране с приложения на математичен модел за икономично числово кодиране (криптиране) на текстова, числова, цифрова и др. видове информации.

1. Модели за количество на информация в текстова информация

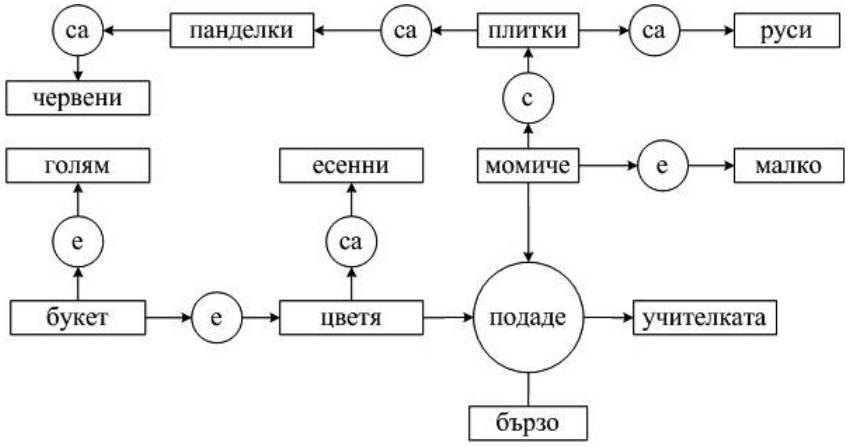
По известната формула на американския инженер Клод Шенон *(Shannon, 1948)* се изчислява не количеството информация, носена от кодиращи знаци в текст, а величината на тяхната (не)очакваност (стохастичност) в съобщение - конкретно представена информация (знаци) върху материален носител. Въз основа на нея се определя негаентропията - мяра за организираност (подреденост), намаляваща неопределеността (ентропията) на несигурно събитие. Шеноновският

математичен модел полага теоретични основи на съвременната съобщителната техника, но е по-малко приложим при анализ на текстова информация.

Още в древността, след речта, текстът *(от лат. textus - тъкан, плетеница, съчетание; textum – мрежа)* е една от основните форми за комуникиране в образованите общества. Обикновено се представя в писмен вид (*изключения: кипу – средства за записване на езика на инките кечуа; димни сигнали в древен Китай, при коренните индианци в Америка и аборигените в Астралния; при избор на нов Папа от Папския Конклав и др.)*, т. е. свързан е с писменост и предимно с азбуки.

Като цяло се приема, че текстът е съобщение на писмен носител, състоящо се от лексикални компоненти, обединени от различни видове граматически, семантически, логически и др. връзки (Иванов, 2018). В нашето съвремие текстовете са предмет на изучаване от множество научни дисциплини – езикознание, литературознание, филологии, текстология, семантика, прагматика и др. (Croft, 2008; Fromkin, 2019). Интензивно се правят опити за тяхното моделиране на различни езици включително при създаване на изкуствен интелект (Fromkin, 2019).

Едно от възможните моделиращи средства е предикатният анализ. С негова помощ съобщително (разказвателно, изявително) изречение (словосъчетание) от произволен вид може адекватно да се моделира чрез математичен граф (Malamov, 2020). Пример за такъв граф на изявителното изречение "Мал*кото момиче с руси плитки и червени панделки* бързо *подаде на учителката голям букет от есенни цветя*." е изобразен на фиг. 1. Той включва субектите от изречението (означени с правоъгълници) с леко променена (но семантично идентична) определеност. Предикатите (връзки, означени с кръгчета) са допълнени с умълчания (предикатни места), а предикатът (връзката) "и" съответно е заменен с предикатите "с" и "са", без това да променя смисъла.



Фиг. 1. Граф на съобщително (разказвателно, изявително) изречение
Източник: (Маламов, 2020)

В зависимост от „обхода" на компонентите в графа като образ на изречението са възможни различни изомерии *(от гр. ἴσος - еднакъв и μέρος - част)* - синтактично „правилни" (традиционно приети в съответен език) представяния.

Моделирането на текстови форми на информации чрез графи, съставени от различими субекти (субектни места), предикати (предикатни места) и инциденциите им, дава възможност за тяхното преброяване (вид съпоставяне).

Броят и спецификата на компонентите в графа са толкова по-големи, колкото по-богата е текстовата информация, моделирана чрез него. Това дава основание количеството **i** на информацията в текст, моделиран чрез граф, адитивно да се изчислява по следната несложна формула (математичен модел):

$$\mathbf{i = s + p + \sum_{v} b_v m_v} \qquad (1)$$

където: **s** е брой субекти или субектни места в графа;

p - брой предикати или предикатни места в графа;

$\mathbf{b_v}$ - брой предикати с еднакъв брой места $\mathbf{m_v}$ (инциденции).

Формулата не е усложнена и в нея не е отразено наличието или отсъствието на ориентация на предикатите - връзките между субектите. Като пример за нейното прилагане може да се определи количеството на информацията **i,** носена от разглежданото изявително изречение с граф на фиг. 1, както следва:

i = 12+9+8×2+1×4 = 41 условни информационни мерни единици.

Анализът показва, че за практическо приложение е възможно и по-опростено (приближено) изчисляване на количеството информация, съдържаща се в текст (на заповед, доклад, отчет, писмо и пр.) като се използва модел, същността на който се експлицира чрез следната формула:

$$\mathbf{i = d + z \times 2,} \qquad (2)$$

където: **d** е брой думи (свързвани текстови елементи) и препинателни знаци в текста;

z - брой интервали (свързващи елементи) в текста;

2 – брой инциденции на интервалите.

Анализираното изявително изречение съдържа 16 думи, 1 препинателен знак (точка) и 16 интервали (шпации). Количеството на информацията **i**, съдържаща се в него може да се определи според формула (2) както следва:

i = 17+1+16×2 = 50 условни информационни мерни единици.

Така определеното количество на текстовата информация е близко (по порядък) до изчисленото по формула (1) количество с размер 41 информационни единици. За сравнение може да се посочи, че стрингът *(от англ. String - краен низ, поредица от знаци)* на изявителното изречение, включващ 102 знака *(characters*), в съответствие с ASCII *(American Standard Code for Information Interchange - Американски стандартен код за информационен обмен)* носи количество информация 102 байта или 102 байта×8 бита=816 бита (т.е. с порядък е по-голямо).

В качеството на друг пример за приложение на модела може да се разгледа безсмъртният куплет в стихотворението „Хаджи Димитър” на Христо Ботев:

Настане вечер - месец изгрее,
звезди обсипят свода небесен;

Куплетът включва 8 думи, 3 препинателни знака и 8 шпации, т. е. съдържа:

8+3+8*2 = 27 условни информационни мерни единици.

Пример за приложение на чужд език е заглавието на забележителния монолог в пиесата „Хамлет“ (*Hamlet*) на Уилям Шекспир (*William Shakespear*e):

To be, or not to be.

включващ 6 думи, 2 препинателни знака и 5 интервала, т. е. той съдържа:

6+2+5*2 = 18 условни информационни мерни единици.

Следва да се отбележи, че адекватна мерна единица за количество знакова информация е байт, защото (като правило) с един байт се запаметява един (смислен) знак.

2. Модел за числово кодиране на текстова информация

Нека е зададена (абстрактна) азбука **A**(a_1, a_2, …, a_i, …, a_n), т. е. **n**-бройна пермутация без повторения от краен брой **n** различими знаци ($1<n<\infty$) - буквени, цифрови, препинателни, математически, химически и пр.

Въз основа на нея може да се запише дума (стринг) **S**(s_1, s_2, …, s_j, …, s_m) - вариация **V** с повторения на копия на знаците $\mathbf{s_j}$, съставена от **m** брой знаци ($m>0$).

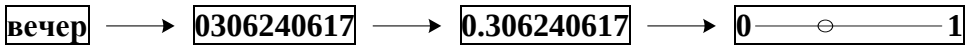
Броят на всички възможни (не обезателно смислени) думи (стрингове), които могат да се генерират от тази азбука **A** (нейната информационна мощност) се определя чрез известната формула за броя вариации с повторения на знаците:

$$\mathbf{V_n^m = n^m} \quad (3)$$

Например от формална гледна точка броят на всички три буквени думи ($m=3$), които може да генерира българската азбука ($n=30$) е $V_{30}^3 = 30^3 = 27\,000$, голяма част от които нямат адекватно смислово съответствие (Malamov, 2022).

Според известната процедура (алгоритъм) (Леонтьев, 2019) могат да се конструират всички възможни различни вариации с повторения - думи стрингове **S**(s_1, s_2, …, s_j, …, s_m) от дадената азбука **A**, т. е. да се генерират всички възможни текстове. Те могат да се систематизират във вид на (виртуална) двумерна таблица, във всеки $\mathbf{j}^{\text{ти}}$ ред на която е записан стринг $\mathbf{s_j}$ с безбройна дължина ($m\rightarrow\infty$). Редовете (стринговете) във виртуалната таблица също са безброй.

При зададената азбука **A**(a_1, a_2, …, a_i, …, a_n), освен с букви $\mathbf{a_i}$, всяка дума (стринг) $\mathbf{s_i}$ може запише (кодира) и цифрово. Например като се използва съответствието на всяка буква $\mathbf{a_i}$ с редното число **i** на нейното местоположение в наредбата на азбуката **A**. За българската азбука (а, б, в, …, ю, я) редното съответствие е (01, 02, 03, …, 29, 30). Въз основа на него думата „*вечер*” може да се запише като цифров стринг: 0306240617. Възможно е записът да се представи и като дробно число с геометрична интерпретация като точка в единична отсечка:



Фиг. 2. ***Редно буквено кодиране и интерпретации на стринг***
Източник: (Маламов, 2022)

Идеята за кодиране на стринг (дума, текст) чрез ползване редни числа на знаците в дадена азбука **A** може да се съчетае с традиционно наложилия се (полиномен) позиционен запис на числа при зададена основа на бройна система.

Съчетаването може да се осъществи чрез следния обобщен математичен модел за числово кодиране на стринг (дума, текст) S:

$$C_A^S = \sum_{j=1}^{m} i_j \times n^j \quad (4)$$

където: **i** е реден номер в азбуката **A** на **j**-ия знак (буква) от думата (стринга) S;
n – брой знаци в азбуката **A** (пермутация без повторения на знаци);
m - брой знаци в думата S (вариация с повторения на копия на знаци).

Видна е аналогия с традиционно приетата позиционна бройна система за кодиране на числа - математически факт е, че всяко цяло число **r,** състоящо се от **m+1** наредени цифри ($C_mC_{m-1}\ldots C_j\ldots C_1C_0$), се представя като полином:

$$r = \sum_{j=m}^{0} C_j \times d^j = C_m \times d^m + \ldots + d^j C_j \times d^j + \ldots + C_1 \times d^1 + C_0 \times d^0 \quad (5)$$

където: **d** е основа на позиционната бройната система, $d \geq 2$;
$\mathbf{C_j}$ – коефициенти, числово равни на цифрите C_j, при $0 \leq C_j \leq d-1$;
j – текущ индекс, $0 \leq j \leq m$.

Коефициентите $\mathbf{C_j}$, наредени по степените **j** на основата **d** на позиционната бройна система дават цифровия код на цялото число **r** като наредба във вида:

$C_mC_{m-1}\ldots C_j\ldots C_1\ C_0$.

По подобен начин с помощта на формула (4) може да се прекодира знаков код на произволен стринг (дума, текст) S, (оригинално) записан със знаци (букви, цифри и др.) от произволна азбука от вида **A**. Следователно може да се направи извод, че формула (5) е частен случай на формула (4).

За илюстриране възможностите на подхода и модела са изработени множество разнотипни примери, числовите кодове на които са генерирани (и декодирани) чрез разработен за целта специализиран софтуер (Malamov, 2022).

2.1. Българска азбука

Нека в разширена по обхват азбука са зададени: шпация (_), пермутациите от българските (малки и главни) букви (*_абвгдежзийклмнопрстуфхцчшщъьюя*), (*АБВГДЕЖЗИЙКЛМНОПРСТУФХЦЧШЩЪЮЯ*), препинателни знаци (*.?!,+:;"()/*) и десетични цифри (*0123456789*). Общ брой на знаците в разширената „азбука" е

n= 1 + 30 + 29 + 12 + 10 = 82.

Въз нейна основа числовият код на буквения запис на посочената част от куплета на Христо Ботев: „*Настане вечер,"* с брой знаци m=14 (без кавичките) е 27 112 306 312 863. Получен е софтуерно (числово кодиран и декодиран) по формула (4) както следва:

Н	15	15
а	2	164
с	19	127 756
т	20	11 027 360
а	2	90 424 352
н	15	55 610 976 480
е	7	2 128 046 699 968
	1	24 928 547 056 768
в	4	4
е	7	574
ч	25	168 100
е	7	3 859 576
р	18	813 819 168
,	64	237 273 499 648
Сума		**27 112 306 312 863**

27 112 306 312 863	15	н	настане вечер,
330 637 881 864	2	а	астане вечер,
4 032 169 291	19	с	стане вечер,
49 172 796	20	т	тане вечер,
599 668	2	а	ане вечер,
7 313	15	н	не вечер,
89	7	е	е вечер,
1	1		вечер,
27 350 397 659 933	4	в	вечер,
333 541 434 877	7	е	ечер,
4 067 578 474	25	ч	чер,
49 604 615	7	е	ер,
604 934	18	р	р,
7 377	64	,	,

Фиг. 3. Числово кодиране Знаково декодиране

Източник: собствена разработка

2.2. Латинска азбука

Нека е зададена частично разширена (традиционна) латинска „азбука": *(_abcdefghijklmnopqrstuvwxyz.?!,-+:;"()/)* с брой знаци n=39. Числовият код на заглавието на монолога на Хамлет (У. Шекспир) „*To be, or not to be."* с брой знаци m=20 (без кавичките) е $7{,}40631359328171\times10^{29}$ и е получен итеративно както е видно от фиг. 4.

Количеството информация в заглавието е 20 байта (160 бита), а изчислено по формула (2) то е 18 информационни единици. Полученият числов код, записан в съответствие с научната (експоненциалната) нотация *(на англ. Scientific Notation)*, има вида 7,40631359328171E29 и заема 32 бита *(например при float в C#)*.

T	20	20
o	15	570
	0	0
b	2	109744
e	5	10425680
	0	0
o	15	45164045760
r	18	2059480486656
	0	0
n	14	2313025417679870
o	15	94173177719823400
t	20	4771441004471050000
	0	0
t	20	6889960810456200000000
o	15	196363883098002000000000
	0	0
b	2	37806592959135200000000000
e	5	35916263311178500000000000000
.	27	737001723145382000000000000000
Суми		**74063135932817100000000000000**

74063135932817100000000000000	20	t	to be or not to be.
1949029892968870000000000000	15	o	o be or not to be.
5129026034128610000000000	0		be or not to be.
1349743693191740000000000	2	b	be or not to be.
355195708734668000000000	5	e	e or not to be.
934725549301758000000	0		or not to be.
24598040771098900000	15	o	or not to be.
6473168623973390000	18	r	r not to be.
170346542736142000	0		not to be.
4482803756214260	14	n	not to be.
117968519900375	15	o	ot to be.
3104434734220	20	t	t to be.
81695650900	0		to be.
2149885550	20	t	to be.
56575935	15	o	o be.
1488840	0		be.
39180	2	b	be.
1031	5	e	e.
27	27	.	.

Фиг. 4. Числово кодиране Знаково декодиране

Източник: собствена разработка

2.3. Гръцка азбука

Нека е зададена разширена гръцка „азбука”: *(_αβγδεζηθικλμνξοπρστυφχψω ΑΒΓΔΕΖΗΘΙΚΛΜΝΞΟΠΡΣΤΥΦΧΨΩ.?!,-+:;"()/0123456789*) с брой знаци n=70.

Числовият код на думата *Μεθοδα* с брой знаци m=6 е 1 781 924 562, получен както следва:

Μ	12	12
ε	5	350
θ	8	39200
ο	15	5145000
δ	4	96040000
α	1	1680700000
Сума		**1781924562**

1781924562	12	μ	μεθοδα
25456065	5	ε	εθοδα
363658	8	θ	θοδα
5195	15	ο	οδα
74	4	δ	δα
1	1	α	α

Фиг. 5. Числово кодиране ***Знаково декодиране***

Източник: собствена разработка

Числовият код 1 781 924 562$_{10}$ = 1.781924562$_{10}$×10^9 на думата *Μεθοδα* (метод в превод), записан в десетична позиционна бройна система заема 10 позиции. В шестнадесетична бройна система той е 6A3602D2$_{16}$ и заема 8 позиции.

Като правило при по-големи основи d на ползваната позиционна бройна система числовият код заема по-малко позиции.

2.4. Аритметичен израз

Числовият код на аритметичния израз ***(3+6)*** с брой знаци m=5, записан чрез разширена българска азбука (с брой знаци n=82) е 3 254 072 654. Получава се както е показано на фиг. 6.

Софтуерно генерираният числов (не цифров) код 3 254 072 654$_{10}$ = 3.254072654$_{10}$×10^9 = 3.254072654E9 на стринга *(3+6)* в десетична бройна система заема 10 позиции, а в шестнадесетична бройна той е C1F5354E$_{16}$ и заема 8 позиции.

(	70	70
3	76	6 232
+	66	443 784
6	79	43 558 072
)	71	3 210 064 496
Сума		3 254 072 654

3 254 072 654	70	(	(3+6)
39 683 812	76	3	3+6)
483 948	66	+	+6)
5 901	79	6	6)
71	71	)	)
0			

Фиг. 6. Числово кодиране ***Знаково декодиране***

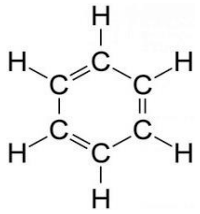
Източник: собствена разработка

При друга азбука числовият код на същия аритметичен израз е различен.

2.5. Химична формула

Аналогично може да се определи числовият код на „линейната” химична формула C_6H_6 на ароматното въглеводородно съединение бензен (с брой знаци m=4). Според разширената българска азбука той е 43 665 429, а според латинската: 28 414 671.

Опростената химична формула C_6H_6 показва съотношение между изграждащите елементи, но не отразява структурата на съединението. Тя е видна от известната формула (фиг. 7) на германския химик Фридрих Кекуле *(Friedrich August Kekulé)*, представляваща граф, съставен от 6 атома въглерод C и 6 атома въглерод H.



Фиг. 7. Граф на бензен
Източник: https://en.wikipedia.org/wiki/Benzene

Числовото кодиране на разклонената циклична формула на Фр. Кекуле или на графа на изявителното изречение (фиг. 1) е предмет на друга разработка.

В качеството на още една примерна илюстрация на предложения математичен модел (4) може да се посочи, че е допустимо самата азбука **A**(a_1, a_2, …, a_i, …, a_n) също да се представи (криптира) чрез числов код.

3. Обобщения и прагматични аспекти

Всичко възможно, което може да се запише (генерира) чрез дадена азбука (пермутация от краен брой различими знаци) съществува във вид на реални или на виртуални текстове – редове на виртуална таблица (Маламов, 2022). Част от текстовете са смислово адекватни на някакъв език, друга са частично смислени, а по-голяма (огромна) част - безсмислени. Част от смислените текстове са на съществуващи съвременни или древни езици, друга част са текстове, които ще бъдат написани. По-кратките текстове са компоненти на по-големи.

Текстове (стрингове) могат да се кодират чрез бройни числа - вид криптограми, въз основа на модел, обобщено представен чрез формула (4). Числовият код е специфичен вид криптограма (*от гр. κρυπτός – скрит, и γράφω – пиша)* на неговото съдържание. Бройното (числовото) кодиране зависи както от броя **n** различими знаци на избрана азбука **A** и от тяхната наредба (пермутация), така и от основата **d** на кодиращата бройна система.

Съставът на азбуката **A** и наредбата на нейните неповтарящи се знаци, както и основата **d** на кодиращата бройна система могат да бъдат скрити (класифицирани, засекретени) за ограничаване на масовия достъп до съдържанието на стринга (текста).

Съвременната информационно-обработваща техника позволява предложеният подход да намери приложение не само за кодиране (криптиране) на писмени текстове, а и на звукови съобщения. При добро бързодействие на криптиращ и декриптиращ софтуер и на специализиран интерфейс, се създават възможности да се води онлайн конфиденциален диалог (без интонационни окраски) между потребители чрез произволно избрани от тях езици и криптиращи азбуки.

Бурното развитие на изкуствения интелект (като концепция, научна област, комплекс от „високи” технологии, специалности и пр.) оказва съществено влияние на всички сфери за професионална реализация на човешките ресурси.

Очертава устойчиви тенденции за рязко редуциране на необходимостта от редица „рутинни” професии и за поява на нови специалности. Това поставя завишени изисквания пред съдържанието и качеството на подготовката, начина на мислене и професионална реализация на новите поколения във всички сфери на социално-икономическото развитие, като активен ресурс (труженици), създаващ полезни блага - стоки и услуги за обществото.

За да запази доминиращото си положение не само на планетата, а и над изобретените от него (и превъзхождащи го в редица области) „интелектуални машини”, *Homo sapiens* следва да развие и активно да прилага генетично заложените в него творчески способности. Важен фактор за управляване на битието е излизане от инерцията в начините на мислене, рутинно формирани от съвременните образователни системи. Само съществени нови идеи и подходи, теории, методи и технологии могат да доведат до революционни иновации, които да му позволят да запази доминиращата си роля над собствените си творения.

Заключение

Предложеният подход за унифицирано криптиране и декриптиране на текстова, звукова и др. видове информации чрез бройни числа, може да стане отправна точка за изследване на естествени езици за оптимизиране на комуникативната им ефективност и смислова адекватност, включително и при езикови преводи.

Множество езикови проблеми са решими чрез реформи на естествени езици и на техните писмени системи, които могат да доведат: до изчистване от собствени и чужди „паразитни” изосеми (синоними) и създаване на нови думи за премахване на омоними (полисеми), до оптимално фонетиране на писмености чрез конструиране на единна фонетична азбука, въз основа на която да се осъществява ефективно комуникиране и информационен обмен.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

CROFT, W. (2008). Evolutionary linguistics. Annual Review of Anthropology. 37: 219–234. Retrieved 16 January 2020.

FROMKIN, V., RODMAN R., HYAMS N. (2019). An Introduction to Language, (9th Edition) Paperback, pp. 640.

MALAMOV, D. (2020). About the category information, XIIth International Scientific Conference "E-Governance and E-Communications", "Science Days–2019" of TU-Sofia, Sozopol, p. 53÷62.

MALAMOV, D. (2020). Information models and quantity of information, XIIth International Scientific Conference "E-Governance and E-Communications", TU-Sofia, Sozopol, p. 107÷116.

MALAMOV, D. (2022). Inverse Code - Meaning and Use, XIVth International Scientific Conference "E-Governance and E-Communications", "Science Days–2022" of TU-Sofia, Sozopol.

SHANNON, C. E. (1948). A Mathematical Theory of Communication, Bell System Technical Journal, vol. 27, p. 379÷423.

ИВАНОВ В. В. (2018). Языкознание//Лингвистический энциклопедический словарь, М.: „Наука", с. 618—623.

ЛЕОНТЬЕВ, В. К., ГОРДЕЕВ, Э. Н. (2019). Комбинаторные аспекты теории информации. М.: МФТИ, стр. 111.

KEY QUALITATIVE CHARACTERISTICS OF HUMAN CAPITAL IN INDUSTRY 5.0

Assoc. Prof. Ralitza Pandurska, PhD

University of National and World Economy - Sofia, Bulgaria

Abstract: *The dynamic world is changing more and more dramatically under the influence of economic, social, demographic, political factors, some of which are predictable while others are unexpected and difficult to control. As a result of this very soon the currently existing Industry 4.0 related to digitalization and the mass usage of the new technologies into our daily life will be replaced by the next generation Industry 5.0, which puts the person again at the focus of the production process and is related to a new way of interaction between the individual and the machine. This transition will inevitably lead to the need for qualitatively new characteristics of human capital in order to be adequate to the new requirements and to be able to communicate with the artificial intelligence. This article presents the nature and specifics of Industry 5.0 and outlines the challenges that it poses to human capital to adapt to new jobs.*

Keywords*:Industry 5.0, human capital,knowledge, skills and competences*

JEL codes*: J21, J24, O33, O36*

КЛЮЧОВИ КАЧЕСТВЕНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ В УСЛОВИЯТА НА ИНДУСТРИЯ 5.0

Доц. д-р Ралица Пандурска

Университет за национално и световно стопанство - София, България

Времето, в което живеем, е все по-динамично и поставя нови и по-големи предизвикателства пред начина, по който живеем, работим, комуникираме помежду си, извършваме ежедневните си дейности, учим, пътуваме или прекарваме свободното си време. Тези промени се случват независимо от това доколко сме подготвени за тях или сме склонни да ги възприемем, а интензитетът, с който се реализират става все по-голям. Ускорената дигитализация и навлизането на нови технологии в ежедневието ни води до необходимост от нови знания, умения и компетенции на работниците, които освен основните си професии, трябва да имат добри способности и в други области. Технологичният напредък води до все по-бързия преход от една към друга индустриална революция и това налага промяна в качествените характеристики на работната сила, като нива на компетентност, професионален опит, способност за адаптиране към промените, комбиниране на знания от различни области и много други.

Настоящото изследване разглежда някои ключови промени, настъпващи в изискванията за качествените характеристики на човешкия капитал в условията на новата Индустрия 5.0.

Разработката си поставя следните по-важни цели:

1. Да представят ключовите характеристики на човешкия капитал, в които се очаква да настъпят най-съществени промени след в следващите години.

2. Да анализира начина, по който Индустрия 5.0 ще повлияе на ключовите особености на човешкия капитал.

При постигането на зададените цели са изпълнени следните задачи:

1. Да дефинира понятието „човешки капитал“ от различни гледни точки и да се представят някои от най-често използваните начини за оценка на качествените ми у характеристики.

2. Да се представят особеностите на Индустрия 5.0 и поставянето на човека във фокуса на индустрията.

3. Да се открояят качествените характеристики на човешкия капитал, които ще бъдат от особена важност при навлизането на Индустрия 5.0.

Трудът е един от основните фактори на производството, чрез които ограничените ресурси се преобразуват в стоки и услуги, които да задоволят човешките потребности. Дефинициите на човешкия капитал са разнообразни и всяка една от тях допринася за по-пълното разбиране на понятието. Без да имаме претенции за изчерпателност, ще представим само някои от най-популярните концепции за същността на това понятие.

Гари Бекер счита, че човешкият капитал са знанията, уменията, креативността и здравето на индивида (Бекер, 1997). Също така той възприема човешките, финансовите и физическите ресурси като различни аспекти на капитала, но за разлика от всички останали, индивидът, който е носител на човешкия капитал, е притежател на своите умения, здраве, способности и не може да бъде разглеждан отделно от тях. Бекер счита, че човешкият, физическият и финансовият капитал са различни аспекти на капитала като цяло, но при първия вид лицата остават суверени притежатели на своите знания, умения, опит и способности и те не могат да бъдат отделени от тях.

Адам Смит прави сполучливата и много популярна аналогията между физически и човешки капитал. Той възприема тезата, че също както инвестициите в по-скъпи машини и технологии водят до повишаване на производството и приходите на фирмата, инвестициите в човешки капитал водят до подобряването на неговите качествени характеристики, а като последствие от това отново ще се подобри финансовото състояние на предприятието. Адам Смит достига до извода, че колкото по-квалифициран е един труд, колкото повече инвестиции са вложени във формиране на качествата на човешкия капитал, толкова по-висока производителност има той и съответно печалбата, която се постига от него, е по-голяма. В резултат на това инвестициите, направени за формиране на качествата на човешкия капитал, имат своята възвращаемост чрез по-високата печалба за работодателите, което рефлектира върху равнището на заплащане на работниците.

Според проф. Дулевски под термина „човешки капитал“ се разбира способностите на човека, чрез използването на които лицето постига определени доходи (Дулевски, 2021: 2). Той посочва също, че „важна особеност на човешкия капитал, която го различава съществено от физическия капитал, е продължителността на неговото формиране и свързания с това инвестиционен цикъл“ (Дулевски, 2021: 5)

Доц. Атанас Казаков счита, че „човешкият капитал изразява натрупаните познания, опитът, придобитите умения и променената в резултат на това квалификация, в съчетание със здравния статус на носителя на тези нови свойства, неговата мотивация, талант и способност да борави с информация“ (Казаков, 2010 :22)

Според проф. Д. Каменов “човешкият капитал е стойността на доходоносния потенциал, въплътен в индивидите, включващ както вродените им способности и талант, така и образованието и придобитата квалификация“ (Каменов, За значението на инвестициите в човешки капитал). Той счита още, че „процесът на създаване на човешкия капитал е сложен и продължителен, с множество фази и етапи. Човешкият капитал няма собствено битие и не може да се отдели от неговия носител, затова е незабележим и трудноустановим“.

При измерването на човешкия капитал биха могли да бъдат установени неговите количествени и качествени характеристики. От количествена гледна точка се определят годините, прекарани в образователната система, продължителността на трудовия стаж и професионалния опит, броя на професионалните квалификации, които е преминал индивидът и други параметри, които могат да бъдат числово измерими. По-сложно е измерването на качествените характеристики на човешкия капитал, тъй като техният резултат е отложен във времето и при установяването им има известна доза субективност. Много изследователи са представяли различни подходи за измерване на качеството на човешкия капитал, като тук ще акцентираме само върху някои от най-широко разпространените (Дулевски, 2012:27; Симеонова-Ганева, 2011:9):

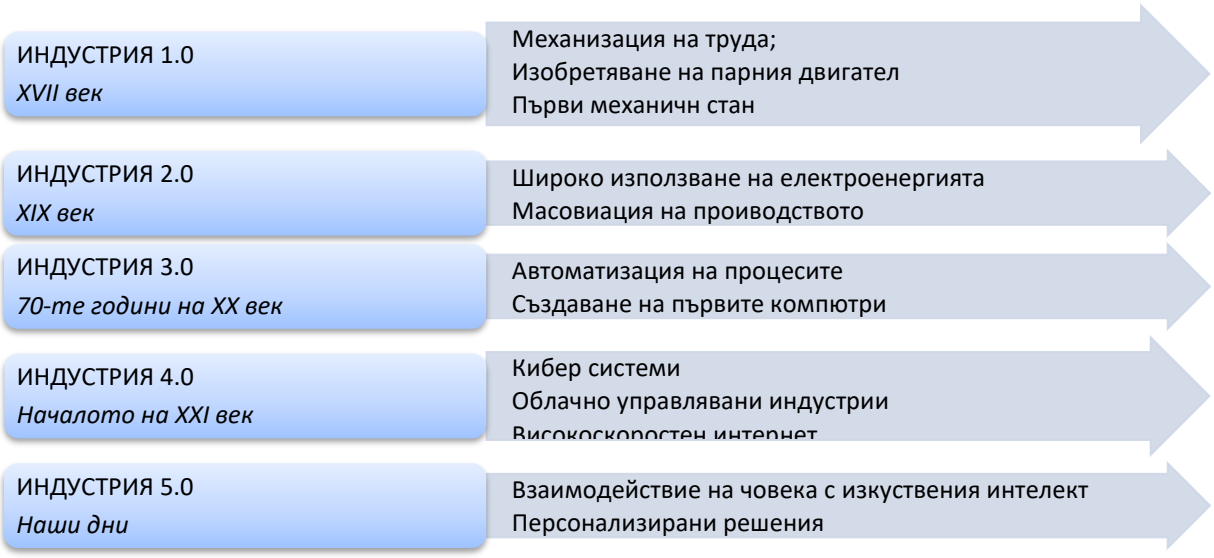
- Метод на Минсер, основан на измерването на възвращаемостта на различните равнища на образование;
- Данни за нивата на търсене и предлагане на труд в икономиката и на цената на труда на работниците;
- Посредством съпоставима информация за качеството на образователната система, нивата на грамотност на населението, способностите за критично мислене и решаване на поставени проблеми;
- Данни за социалния статус и условията на живот на лицата, получени чрез статистически изследвания в страните.
- Чрез индекса за човешко развитие, прилаган от ПРООН, който дава релевантна информация за равнището на бедност, продължителност на живота, качество на жизнената среда, образованието, грамотността;
- Чрез оценка на знанията, уменията и компетентностите на лицата;

Повишаването на знанията, уменията и компетентностите на работниците чрез инвестиции в образование и професионална квалификация води до подобряване качеството на човешките ресурси, което от своя страна е предпоставка за нарастване на производителността на труда. По-голямото количество произведени стоки и услуги и тяхната реализация ще увеличи печалбата на фирмата, а това е основание за повишаване равнището на заплащане и цената на труда.

В съвременния динамичен, бързо развиващ се свят човешкия, както и физическия капитал имат все по-бърза амортизация. На работодателите им се

налага много по-често, в сравнение с преди, да закупуват нова техника, оборудване, технологии, софтуер, с които да ускорят производството и да повишат печалбата си. Аналогично знанията, уменията и компетентностите на работниците стареят с много по-ускорени темпове, отколкото преди десетилетия, но въпреки това амортизацията е по-бавна, отколкото тази на физическия капитал. Отдавна в нашето съвремие са рядкост енциклопедичните личности, които имат широки познания в разнопосочни област. Много по-често се срещат тесни специалисти със специфични познания в конкретни области. Знанията остаряват много по-бързо, дори в сравнение с предишните поколения, когато те са били актуални поне 20-30 години след тяхното придобиване, докато сега техният оборот е много по-бърз, като за някои професии е дори 3-5 години. Това насърчава още повече конкуренцията между лицата, които осъзнават, че единствено съвременните им и актуални знания ще ги превърнат в търсени на трудовия пазар. Тази динамика прави още по-трудна задачата на образователната система да предвиди и задоволи нуждите от работна сила с определени характеристики, които да са актуални не само в момента, но и в бъдеще.

Индустриалните революции неизменно следват човешкото развитие и подобно на него, се променят с все по-бързи темпове. От изобретяването на първите машини и механизацията на труда са изминали едва около 240 години, които са изключително кратък период от човешката история, но оттогава до сега обществото ни се е развило изключително много, като промените са засегнали всички сфери от нашия живот. Смяната на индустриалните революции би могла да бъде представена на следната фигура:



Фигура 1: Индустриалните революции и обществеото развитие

Още преди да е приключила Индустрия 4.0, свързана с иновациите и икономически растеж, базиран на дигитализацията и иновациите, на хоризонта се появява нова Индустрия 5.0, която свързва индустрията и производството с обществеото развитие и излиза отвъд рамките на високата производителност и ефективност като фундаментални цели за развитие на икономиката. При нея се

акцентира на колаборацията между човека и машината и поставя отново индивида в центъра на икономическия подем и обществения прогрес. При тази индустрия технологичният напредък служи за постигане на високи икономически резултати, съобразявайки се с ограничените природни ресурси, като същевременно се фокусира върху човека като основен фактор на производството.

Индустрия 5.0 не заменя, а допълва Индустрия 4.0, като се очаква двете да продължат да съществуват заедно, като се постави акцент върху изкуствения интелект и се отреди ключова роля на човешкия фактор. Тя отхвърля управленския подход, целящ единствено печалба за фирмата, като го счита за ретроградeн и се стреми да се насочи към грижата за човека и неговото благосъстояние. Следващото поколение индустрия трябва да се стреми към по-ефективно сътрудничество между технологиите и човека, за да се постигне устойчив икономически растеж.

Индустрия 5.0 има три основни елемента или т. нар. „подходи“, които могат да се представят на Фигура 2.



Фигура 2: Индустрия 5.0

1. **Ориентация към човека.** Изразява се в това, че усилията трябва да бъдат пренасочени от стремежа на човека да постигне по-добро технологично развитие към това с какво технологиите и иновациите да допринесат за по-качествен и пълноценен живот на индивида. На човешкия капитал трябва да е гледа все повече като инвестиция, която извършва фирмата, а не като на разход, който трябва да бъде направен. Производството на стоки и услуги трябва да бъде извършвано с ясната визия за човешките потребности, а не като на източник на печалба за корпорациите. Технологиите се развиват с такава скорост, че човек изпитва все по-голяма трудност да придобива необходимите компетенции, за да се справи с високите изисквания и да бъде полезен на фирмата. В много случаи това води до неудовлетвореност от работата и усещане за несправяне с работата. Вместо това

този подход предвижда технологиите и иновациите да служат за адаптиране на производството към нуждите на хората, които са най-голямата ценност за компанията. Същевременно всички тези промени трябва да бъдат извършени, като се зачита достойнството на хората и се гарантират фундаменталните им права на труд, образование, здравеопазване и др.

2. **Устойчивост.** Тя предполага устойчив или „зелен“ икономически растеж, при който да се използват единствено наличните към момента ресурси и се базира на екологична и конкурентоспособна икономика. Така ще се изпълни един от приоритетите на Стратегията „Европа 2020“ за извършване на преход към зелена, нисковъглеродна, ресурсно-ефективна икономика. Акцент е поставен върху рециклирането на отпадъци, повторно използване на суровините и използването на енергия от възобновяеми източници. Необходимо е да се намали енергийната зависимост на Европа и света от нарушените доставки на горива от Русия и Близкия изток и да се извърши преход към енергия, която е щадяща за природата и не застрашава нуждите на следващите поколения.

3**. Издръжливост**. Тя е свързана с гарантиране на по-голяма стабилност по време на кризи от всякакво естество (икономически, политически, енергийни, здравни, демографски, природни бедствия и др.), с ограничаване на въздействието на неизбежните промени около нас върху икономиката и със съкращаване на времето за нейното възстановяване. Тук от съществена важност е да се изгради индустрия, която да бъде ориентирана към иновационния технологичен напредък, което ще я направи адаптивна към съпътстващите промени и ще може гъвкаво да се променя, за да отговори на новите реалности. Можем да отбележим, че неочакваната пандемия от Ковид-19 и избухналата война в Украйна се явяват своеобразни стрес-тестове за издръжливостта и адаптивността на националните икономики. Страните, които са успели да постигнат независимост и да задоволят потреблението на стоки с местните суровини, са по-устойчиви на при такива ситуации и излизат по-бързо от кризите.

Новата Индустрия 5.0 изисква нови качествени характеристики на човешкия капитал. Потребността от обновление на знанията, уменията и компетентностите на лицата нараства непрекъснато до степен, че образователната система не успява да задоволи своевременно този недостиг, тъй като е по-бавна и недостатъчно гъвкава. От своя страна работниците усещат, че не успяват да се адаптират толкова бързо към всички технологични промени и това води до неувереност и неудовлетворение у тях. Масовото навлизане на иновациите в ежедневието ни е предизвикателство за потребителите, но за да бъдат по-достъпни и ориентирани към клиента, те трябва да са по-интуитивни за употреба и лесно достъпни.

В зависимост от спецификата на дейността, компаниите трябва да преценят дали е необходимо да повишат квалификацията на всички свои работници или само на някои от тях, заемащи позиции, ключови за дейността на фирмата. Безспорно е, че в следствие на дигитализацията много професии ще изчезнат и хората, които не успеят да се преквалифицират, ще изгубят работата си, но същевременно ще възникнат нови такива, които ще изискват по-различни компетенции. Изключително интересен е въпросът кои ще бъдат ключовите характеристики, които трябва да притежават лицата, за да могат да работят в

условията на Индустрия 5.0. Според Световния производствен форум, проведен през 2019г., това са (World Manufacturing Forum Report, Report 2019: Skills for the Future of Manufacturing):

1. Дигитална грамотност, изразяваща се в умението за взаимодействие, разбиране, стартиране и разработване на нови цифрови системи, технологии, средства за производство.

2. Създаване и използване на нови решения за изкуствен интелект и анализ на данни, като същевременно интерпретира критично резултатите.

3. Творчески подход при решаването на проблем в условията на изобилни бази от данни и технологични възможности за интелигентните системи за производство.

4. Наличие на предприемаческо мислене, включващо проактивност и излизане извън рамките на стандартното мислене.

5. Способност да се работи безопасно с новите технологии от физическа и психологическа гледна точка.

6.Притежаване на междукултурен, интердисциплинарен, приобщаващ и многообразен начин на мислене, насочен към преодоляване на новите предизвикателства пред разнородната работна сила.

7. Постигане на киберсигурност и безопасност на личните данни в условията на бързо нарастващия дигитален отпечатък на производствената верига на стойността.

8. Способност за справяне с повишаващата се сложност на задачите и необходимостта от изпълняване на множество задания и проекти наведнъж (multitasking).

9. Ефективни комуникационни умения с хората, информационните системи, изкуствения интелект и др., посредством различни технологии и платформи.

10. Съзнание, отворено към постоянната промяна и трансформиране на умения, които оспорват статуквото и извършват трансфер на знания от други области.

Към тези ключови умения на хората, които ще работят в условията на Индустрия 5.0, можем да добавим и други, които са важни за тяхната професионална реализация:

11. Способности за качествено и ефективно управление на времето, което е ценен и необратим ресурс, тъй като при наличието на множество дигитални устройства е много лесно хората да се разконцентрират и да бъдат неефективни в работата си.

12. Умения за приоритизиране на поставените задачи, за да може да се разпределят усилията ефективно и да се извършат в срок важните ангажименти.

13. Самодисциплина при спазването на режима на труд и почивка и ясно отграничаване на работното от свободното време.

14. Бърза адаптация към промените и способност да превключва от една към друга професионална област.

15. Готовност за честа смяна на професията или специалността, тъй като изчерпването или „амортизацията“ на професията ще бъде все по-бърза.

16. Умения за ефективно делегиране на задачи и отговорности на колегите и изграждане на ползотворни отношения с тях, основани на взаимно доверие и сътрудничество.

17. Позитивна нагласа към промените и възприемането им като нови предизвикателства и възможности, а не като източник на несигурност и страх.

Новият свят, в който живеем, променя бързо досегашните ни представи за работа, кариера, взаимоотношения с колеги и клиенти. Досегашният подход, ориентиран към печалбите на фирмата и разглеждащ работника единствено като производствен фактор, бързо губи своята състоятелност и отстъпва място на схващането, че човекът е във фокуса на икономиката и основен фактор на общественото развитие. Тази трансформация води до преминаването към ново ниво на взаимодействие между изкуствения интелект и човека, а именно Индустрия 5.0, като се счита, че тя няма да замени познатата Индустрия 4.0, а двете ще продължат да съществуват паралелно и ще си взаимодействат. Това налага промяна в качествените характеристики на човешкия капитал, за да може работникът да е адаптивен и да се приспособи към новите подходи, които налага петата индустриална революция. Много от хората ще трябва да променят своите компетентности, за да бъдат адекватни на предизвикателствата, които налага новият обществен ред, а държавата би могла да подпомогне този процес чрез провеждането на адекватна социална политика. Изследването на качествените характеристики на човешкия капитал в условията на Индустрия 5.0 е предизвикателство за учените, тъй като се налага да бъдат прогнозирани бъдещи ключови компетенции, необходимостта от които е свързана с редица условности, които трябва да бъдат предвидени и прогнозирани, а настоящия труд е опит за навлизане в по-голяма дълбочина в тази проблематика.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

BECKER, G., (1997). Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago.

DIGITALK REPORT, (2022). Индустрия 4.0 – по пътя към умната фабрика.

EUROPEAN COMMISSION, (2020). Enabling Technologies for Industry 5.0, Results of a workshop with Europe's technology leaders.

EUROPEAN COMMISSION, (2021). Industry 5.0, Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry.

EUROPEAN COMMISSION, (2022). Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe. Governing Systemic Transformations towards a Sustainable Industry.

WORLD MANUFACTURING FORUM REPORT, (2019). Report 2019: Skills for the Future of Manufacturing.

ДУЛЕВСКИ, Л., (2012). Оценяване на човешкия капитал: подходи и решения, Годишник на УНСС.

ДУЛЕВСКИ, Л., (2021). Човешки капитал и инвестиции, сп. „Индустриални отношения и обществено развитие", бр. 2/2021

КАЗАКОВ, Ат., (2010). Човешкият капитал: концептуална рамка и функционална методология, Научни трудове на УНСС, том 1/2010.

КАМЕНОВ, Д., За значението на инвестициите в човешки капитал, Труд и право, [Online]. Available from: http://trudipravo.bg/kompyutarni-produkti-epi/kompyutarni-informacionni-produkti-epi/epi-trud-i-sotzialno-osiguryavane/podbrani-statii/1094-za-znachenieto-na-investitziite-v-choveshkiya-kapital

СИМЕОНОВА-ГАНЕВА, Р., (2011). Измерване на човешкия капитал в икономиката. Приложения за България, Статистика 3-4/2011.

CHRONOLOGY OF LIFE AND PAID WORK IN EUROPE

Assoc Prof. Stoyanka Cherkezova, PhD

Institute for Population and Human Studies, Bulgarian Academy of Sciences, Bulgaria

Abstract: *People live longer today. In this changed situation of longer life, questions arise whether the concepts of what it is to be grown up, at what age this happens and when a person becomes old are changing. Are the notions of the roles people should play at a certain calendar age also changing? Could cultural norms in this area be linked to the age of entry and exit from the labour market? Clarifying these questions has implications for questions of working life expectancy, which sound extremely relevant in our ageing societies and in the need to increase employment. The paper analyses the current perceptions in European countries about the age at which a person grows up and becomes an adult, the age when old age starts and observed changes in this respect between 2006 and 2018 in countries with different labour market characteristics. The report covers 31 European countries at two points in time - 2006 (23 countries) and 2018 (29 countries). Microdata from two waves of the representative European Social Survey (ESS) are used: wave 3 from 2006 and wave 9 from 2018.*

Keywords*: ageing, timing of life, cultural norms, labour market exit and entrance*

JEL code: *J12, J13, J14, J22, J26*

ХРОНОЛОГИЯ НА ЖИВОТА И ПЛАТЕН ТРУД В ЕВРОПА

Доц. д-р Стоянка Черкезова

Институт за изследване на населението и човека,
Българска академия на науките, България

Въведение

Променят ли се понятията за това какво е да си пораснал и на каква възраст става това и кога един човек става стар. Променят ли се също и разбиранията за ролите, които хората трябва да играят на определена календарна възраст? Възможно ли е културните норми в тази област да са свързани с възрастта на влизане и оттегляне от пазара на труда? Отчитането на културните възрастови предписания не може да бъде пренебрегнато поради това, че те очертават и легитимират преминаването от една фаза на жизнения цикъл към друга и предписват определени поведения като ги обвързват с календарната възраст.

Целта на доклада е да анализира какви са съвременните възприятия в страните в Европа за това на каква възраст човек пораства и става възрастен, кога започва старостта и какви промени се наблюдават в това отношение в периода между 2006 и 2018г. в страни с различни характеристики на пазарите на труд.

Обхват: Изследват се възприятията на хората за хронологията на живота в 31 европейски страни в два момента във времето – 2006 г. (23 страни) и 2018 г. (29 страни).

Задачи: Да се анализира какви събития в живота на хората се свързват с преминаването от една фаза на жизнения цикъл към друга и каква е тежестта на всяко от събитията в различните европейски страни; Да се анализират

възприятията за това на каква възраст човек съответно: пораства и става възрастен/зрял; става по-възрастен/стар; Да се анализират вариациите по страни във възприятията за възрастта във връзка с някои характеристики на пазарите на труда в Европа.

Методология: Анализирани данни с методите на сравнителния и на ситуационния анализ, на статистически дескриптивен и корелационен анализ. Използвани микроданни от представителното Европейско социално изследване (European Social Survey за краткост ЕСИ) за две негови вълни: 1) Вълна 3 е проведена в периода от 21.08.2006 – 02.09.2007г. и обхваща 25 страни ($N = 43000$); и 2) Вълна 9 е проведена в периода 30.08.2018 – 27.01.2020 г. в 30 страни ($N = 49519$) – страните във Фигура 1.

ЕСИ включва случайна вероятностна извадка на всички лица на възраст 15 и повече години в частни домакинства (Survey European Social, 2018). Въпросите имат еднаква семантика и в двете вълни на проучването. Данните са претеглени с два вида тегла – за сравнения по страни и допълнени с размера на населението. Повече за теглата в (Kaminska, 2020).

1. Кои ролеви промени са водещи при преминаване в нова фаза на жизнения цикъл?

Анализът на събитията, на които хората отдават значение при преминаване от една фаза на жизнен цикъл в друга е направен въз основа на микроданните от трета вълна на ЕСИ от 2006 г., тъй като тези въпроси отпадат през вълната от 2018 г.

Ролеви критерии за преход към младост/зрялост/възрастност

Като цяло **не може да се открие универсален маркер за всички страни**, които участват в изследването, както е трудно да се клъстерират страните. Използвани са 4 ролеви маркера - да е напуснал/а дома на родителите си; да има работа на пълен работен ден; Да е заживял/а със съпруг/а или партньор/ка; да е станал/а майка/баща. Никой от ролевите маркери няма категорично висока подкрепа, което потвърждава виждането на Арнет и други изследователи (Arnett, 2001; Nelson & Luster, 2015), че **ролевите маркери** играят все по-малка роля в самоидентификацията като възрастен. От гледна точка на обществото, обаче те все пак играят някаква роля. Това **са културните норми за брака, семейството, работата, но претворени през очакванията към хората в тази фаза на жизнения им път. Ролевите маркери спадат към т. нар. колективистични маркери** именно защото те са културната норма на общността. **Те са с по-силно въздействие в по-колективистични общества като източните и с по-слабо значение за осъзнаването на личността в индивидуалистичните.** Разликата между индивидуалистични и колективистични общества е, че в първите е налице емоционална независимост от групите и относително по-малка загриженост за семейството и родните, а втората се характеризира със солидарност, загриженост за другите, поставянето на интересите на групата (семейството, общността) над личните, поведение ориентирано към следване на нормите, конформизъм (Хофстеде, 2001; Nelson & Luster, 2015).

Според Хофстеде почти всички богати държави имат висока индивидуалистичност. В европейски континент най-индивидуалистични са англоговорящите страни в Европа, след това страните от северна Европа – скандинавските, Нидерландия и Белгия (без Финландия), после останалите западноевропейски страни - Италия, Франция, Германия (западна), Финландия, Швейцария, Австрия, Испания. Португалия, Гърция и Югославия са по-скоро колективистични (Хофстеде, 2001). България заедно с други източноевропейски и латиноевропейски страни попада сред страните с висок групов колективизъм, а най-голяма е дистанцията със северноевропейските страни (Бобина & Съботинова, 2015; Bobina, 2018).

Въз основа на данните за ролевите маркери от ЕСИ 2006г. за влизане в зрелост са изчислени средни оценки по страни отделно за момчетата и за момичетата (кое е определящо, за да бъдат считани за пораснали). Средните оценки могат да бъдат от 1 до 5 вкл. Колкото по-висока е оценката, толкова по-голяма е значимостта на даден маркер.

Страните от Източна Европа (България, Русия, Украйна, Полша) **и една страна от Южна Европа** (Португалия) **са с най-високите маркери** (от 2,9 до 3,8), като тези маркери са **свързани със семейството**. Човек е зрял, когато има собствено семейство – партньор/съпруг и дете/деца (**колективистични маркери**). Напускането на дома на родителите в сравнителен план не е сред силните маркери. По време на социализма младите нуклеарни семейства живеят при родителите си години след началото на брака, но не поради традиционни норми, а защото достъпът до жилища е бил ограничен (Sobotka, 2011).

Точно обратното е в **скандинавска Европа** (Дания, Швеция, Финландия и Норвегия). **Най-важният маркер е напускането на дома на родителите** (от 2,8 до 3,7). В Австрия, Швейцария и Нидерландия, този маркер също е по-силно показан от останалите. Данните съвпадат с групата на страните в Европа при Хофстеде с висок индивидуализъм и малко властово разстояние, т.е. култури, в които се цени независимостта (Хофстеде, 2001).

Третата основна група (з**ападна, южна и централна Европа** плюс Унгария и Естония), е с **най-силен маркер „започване на работа“**. Предполагаме, че **този маркер би следвало да индуцира по-ранно или повече участие на младите хора на пазара на труда**, но това ще зависи също от това дали културата е индивидуалистична или колективистична, както и от очакванията на обществото за това каква възраст един юноша се превръща в млад човек.

Ролеви критерии за преход към висока възраст/старост

В ЕСИ са подбрани три критерия за определянето на един човек като възрастен: да изглежда възрастен (стар) – типично културен маркер; да има внуци – ролеви маркер; да се нуждае от чужда помощ и грижи - здравен, но и частично ролеви – от грижещ се към обгрижван, от независим към зависим и съвпада с определението за четвърта възраст.

Данните също показват сравнително **висока консистентност на отговорите по страни и по пол**. **Здравният маркер е преобладаващ** за определянето на един човек като стар в изследваните страни (от 2,1 до 3,7 за жените и от 2,2 до 3,6 за мъжете). Двете изключения - Швеция и Украйна имат много малка разлика (до пренебрежима) в отговорите между този критерий и

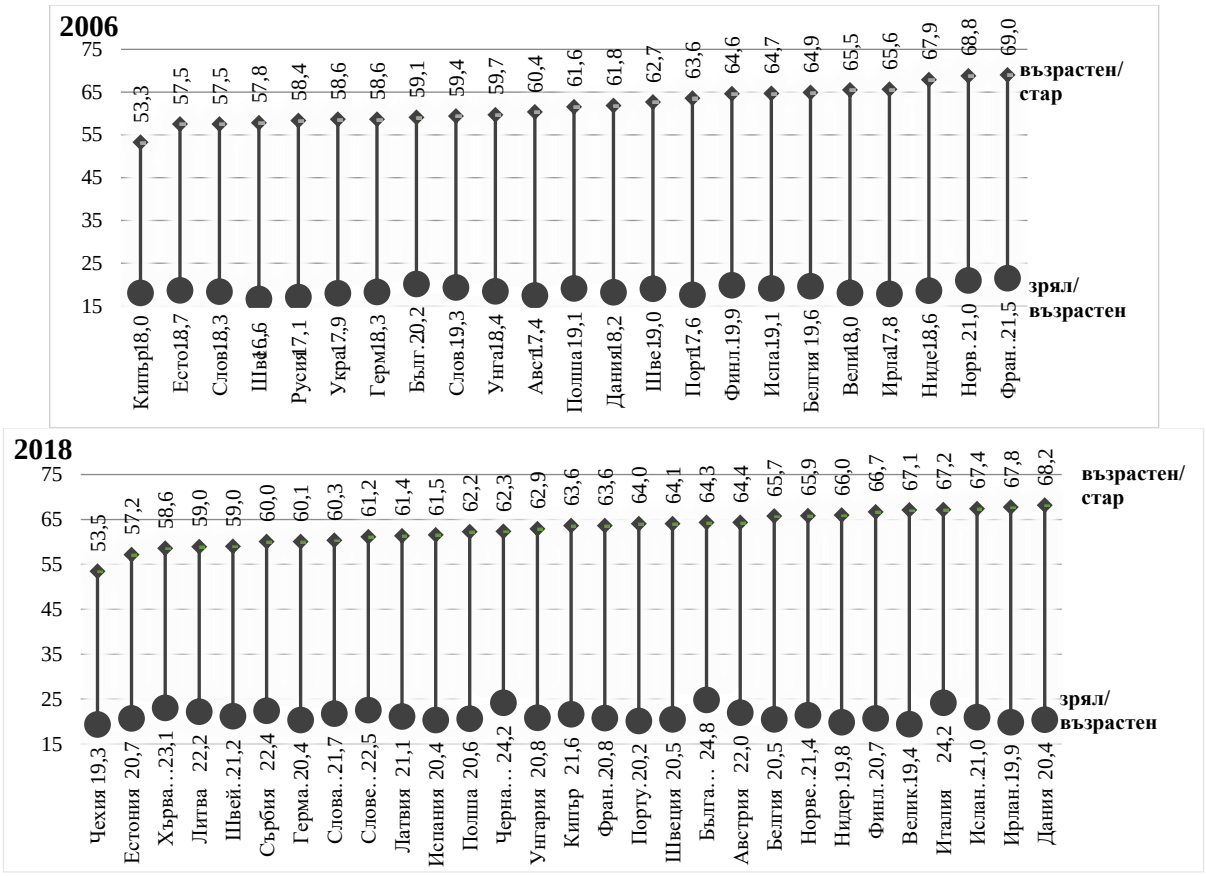
преобладаващия при тях – един човек да изглежда стар. Изглежда по отношение на старостта културните различия не са толкова големи, както при младостта. Типичният ролеви маркер – да имаш внуци е със най-слабо значение сред останалите. Това е валидно дори в общества, сред чиито ценности семейството заема много важно място.

2. На колко години човек е млад и на колко е стар в европейските култури?

Въпросите, свързани с културното определение на възрастта тук се отнасят за два хронологични момента от живота на един човек. Първата възраст това е точката, в която културно се възприема в съответния обществен контекст хронологичното или календарното време, през което човек преминава от детството и юношеството в младостта. Кога човек става възрастен, зрял индивид? Вторият въпрос е за това кога той става възрастен/стар.

Трудно би могла да се открие връзка между предпочитаните ролеви маркери по страни и календарната възраст, след която се счита, че **човек е пораснал**. Това подкрепя постановката на Арнет за **маловажността на ролевите маркери**. Размахът в отговорите между средните стойности за страните през 2006 г. (Фигура 1) е 4,9 години, стандартното отклонение – 7,1 години, а вътре във всяка страна последното варира от 4,6 години (Франция) до 10,4 години (Австрия) - отново в потвърждение на тезите на Арнет за **сериозни индивидуални различия по отношение на съзряването в периода 18-29 г**.

Ранжирането на страните, които участват и в двете вълни на изследването значително се различава, което дава основание да се предположи, че **разбиранията за започване на зрелостта претърпяват промени за период от 12 години**. В почти всички страни (изключение Франция) **моментът на порастване се отлага за по-късно**, като най-голяма е разликата в България (4,7 години), Швейцария (4,6 години), Австрия (4,5 години) и Словения (4,2 години), а след тях се нареждат Кипър, Словакия, Унгария и Португалия. В повечето изброени страни най-силният ролеви маркер за влизане в зрелост е започване на работа на пълен работен ден. В България това е общият преобладаващ маркер, когато не се отчита пола, но когато се отчете, при момичетата изпъква важността на майчинството. Маркерът там не е с много по-високи стойности от този на първата (сериозна) работа. Обратно при момчетата, където работата е най-силният критерий за достигане на зрелост, той не стои много по-високо като стойност от родителството. Можем да предположим, че **в тези страни** (в сравнение с другите страни) **текат по-интензивни процеси на отлагане на момента в живота, когато младите хора започват работа, в Португалия на родителството, а България и на двете**. Но не открихме статистически доказателства за връзка между възрастта на един човек при реални събития в живота (първа работа, отделяне от родителите, първо партньорство/брак, първо дете) и неговата представа за възрастта на влизане в зрелост. Това е така вероятно, защото се интересуваме от нормите днес, а немалка част от респондентите са започнали първата си работа преди доста години - в друг културен контекст.



***Фигура 1**. Възрастови граници за фазите на жизнения цикъл според преобладаващите културни норми в европейските страни през 2006 и 2018 г.*

***Източник:** Изчисления по микроданни от Европейското социално изследване вълна 3/2006г. и вълна 9/2018-2019 г. Данни от файлове издание: ESS3e03.7 и ESS9e03.1*

Вариациите в отговорите за началото на старостта са видимо по-големи. През 2006 г. средно за участващите страни, възрастта, след която започва старостта е 61,8 години и има размах между отговорите по страни 15,7 години. Стандартното отклонение е 18,2 години общо за всички страни, а вътре в страните е между 9 (Франция) и 29 г. (Кипър). През 2018г. тази възраст е по-висока (63,4 години), а размахът между средните стойности по страни е по-малък (10,2 години). Стандартното отклонение общо за извадката е 19,7 години, а вътре в страните то варира от 13,4 години (България) до 26,6 години (Литва). Т.е. **страните се „приближават“ една към друга според разбиранията си за момента в живота, когато един човек се превръща в зрял. Но вътре в самите страни се наблюдават по-големи различия в мненията – вероятно трансформация на норми при част от хората.**

И през 2006 г., и през 2018 г. **основно страните от северната, западната и южната част на Европа посочват по-високи стойности за начало на високата възраст, а тези от източна и централна Европа – по-ниски**. С малки изключения, **първата група страни са с по-висок БВП на човек от населението, а втората група – с относително по-нисък**. Аналогично, в първата група **очакваната продължителност на живота е по-висока, докато във втората – по-ниска**. Следователно **културните норми за календара на влизане в старостта имат връзка с достигнатите качество на живот и човешко**

развитие (по два от трите основни компонента на ИЧР с умерени до значителни корелации: $r = 0{,}44, \text{при } \alpha < 0{,}05$ и за БВП, и за ОПЖ). Кое е причина и кое – следствие е трудно да се каже, защото теоретично могат да се намерят аргументи за връзка и в двете посоки. Първата линия на разсъждения е, че **в страни, в които доходите са по-високи, хората живеят по-добре и по-дълго, както и по-дълго време остават здрави и това действително отлага времето на влизане в старостта**, което влияе и на разбиранията на хората.

Втората линия на разсъждение е, че **ако** се приеме, че **хората влизат по-късно във висока възраст, от тях ще се очаква да изпълняват активните си роли (включително на пазара на труда) по-дълго.** Ако допринасят по-дълго за обществото, респ. за икономиката като участват в работната сила, **ще се създават условия за по-голям обществен продукт, респ. доходи и за по-високо човешко развитие**. Аргумент в полза на това е връзката между БВП на човек от населението и възрастта, в която обществата очакват едно момиче/момче да порасне. Зависимостта е отрицателна и може да бъде отнесена към умерена до значителна ($r = -0{,}48, \text{при } \alpha < 0{,}01$). **Колкото по-късно в обществото се очаква от младите да пораснат, толкова по-нисък е БВП на човек от населението**.

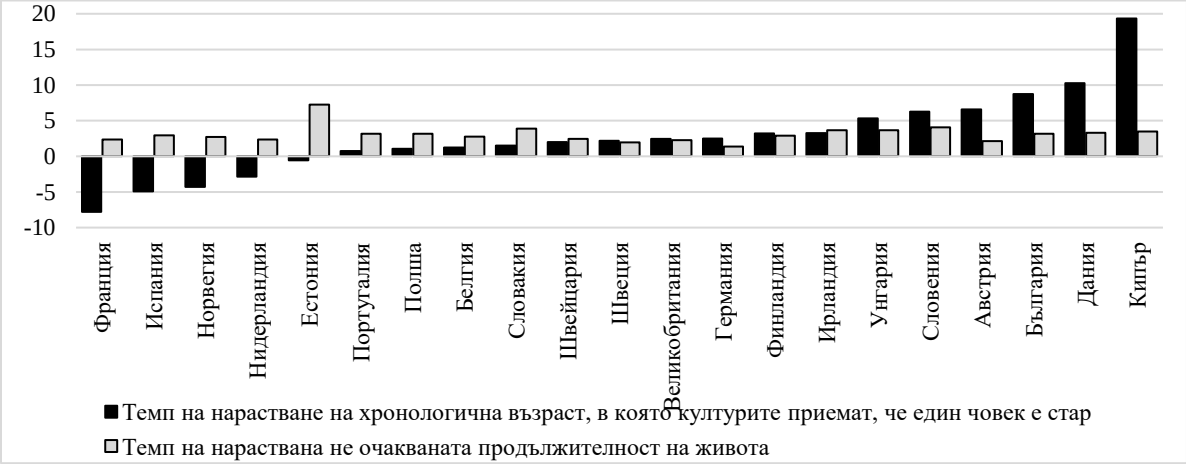
3. Пазари на труда и културни норми по отношение на възрастта

Като имаме предвид представените маркери до момента двата хронологични момента бележат влизането и излизането от най-активната част от живота на хората. В зависимост от отговорите можем да направим частично изводи за това какви са културните норми по страни за продължителността на активност. А след това да видим в каква степен те могат да легитимират реалното поведение на хората. В случая ни интересува поведението на пазара на труда, което ще измерим с три характерни показателя от официалните статистики – коефициенти на заетост и безработица при младежите и ефективна възраст на оттегляне от пазара на труда при жените и мъжете.

Разликата между страната с най-къс очакван период на активност (Кипър през 2006 и Чехия през 2018 г.) и страната с най-дълъг такъв (Нидерландия през 2006 и Ирландия през 2018 г.) е около 14 години (при двете вълни на изследване). Това са 14 години повече или по-малко пълноценен живот, в който хората (си представят) да берат плодовете от усилията си от подготовката си през предходната фаза на жизнения цикъл и да на бъдат полезни за себе си, за близките си и за обществото чрез активната си реализация. Графично продължителността на тези периоди по страни е представена на Фигура 1 (с дължината на черните линии между началото и края на втората фаза на жизнения цикъл).

И в двете вълни на ЕСИ хронологичната горна граница на втората възраст (кога остаряват хората) оказва по-силно влияние върху периода на цялата фаза (положителна много висока корелационна зависимост: $r = 0{,}93, \text{при } \alpha < 0{,}01$), а въздействието на възрастта, в която се очаква да започне зрелостта е по-слабо (отрицателна умерена корелационна зависимост $r = -0{,}40, \text{при } \alpha < 0{,}05$). Това не е маловажно, тъй като **в повечето страни, за които може да се направи сравнение има нарастване на възрастта, в която се приема, че хората**

остаряват (в 16 от 21 страни). Ще наречем това явление **„културно отлагане на влизане в старостта“. То изпреварва по интензивност нарастването на очакваната продължителност на живота за периода** в половината страни, за които има данни (Фигура 2). Ако старостта се свързва културно предимно със спад в жизнените функции (както се видя от прегледа на маркерите), то можем да изтълкуваме тази разлика в интензивността като **промени в културните норми към по-пълноценно усвояване на жизнения път**. На по-дълбоко ниво това може да означава също преразглеждане на дискриминационните културни норми по отношение на възрастта (в обществата, в които има) или поне **отлагане на момента и скъсяване на периодите, в които дискриминацията по възраст започва да действа**.



Фигура 2. *Нарастване на очакваната продължителност на живота и на възрастта, в която хората считат, че един човек е възрастен в 21 европейски страни, 2006-2018 г. (%)*

Източник: *Изчисления по микроданни от Европейското социално изследване вълна 3/2006г. и вълна 9/2018-2019 г. Данни от файлове издание: ESS3e03.7 и ESS9e03.1*

Не може да се каже обаче, че добавените години към **активния период** заради отлагане на влизането в старостта компенсират изваденте години заради отлагането на влизане в зрелостта. В повечето страни **през 2018 г. този период е по-кратък отколкото през 2006 г.** Изключения се наблюдават в Кипър (6,7 години повече), Дания (4,1 години повече), Финландия (1,3 години повече), Унгария (0,8 години повече), България (0,5 години повече), Великобритания (0,2 години повече). Данните за 2018г. показват статистически значима **положителна зависимост между дължината на културно начертания период на активност на хората** (дължината на втората фаза от жизнения цикъл) **и достигнатото развитие** (измерено с БВП на човек от населението: $r = 0{,}57, \text{при } \alpha < 0{,}01$ и с очакваната продължителност на живота: $r = 0{,}53, \text{при } \alpha < 0{,}01$). Тези зависимости могат да бъдат отнесена към значителните. Не откриваме, обаче доказателства за връзка между продължителността на този период и реалната ефективна възраст на оттегляне от пазара на труда. Това ни навежда на мисълта, че **културните норми по отношение на периода на активна реализация са по-скоро резултат от развитието, отколкото да задават характеристики на пазара на труда**. Това въпреки, че открихме доказателства, че **влизането във**

висока възраст се свързва в културно отношение със статуса на пазара на труда - слаби статистически значими корелации между възраст, в която един човек е смятан за възрастен и възраст, на която се смята, че един човек хората смятат, е твърде стар, за да работи 20 и повече часа на седмица ($r < 0{,}3$ при $\alpha < 0{,}01$). Възможно е също така други фактори да пречат или да замъглява връзката между характеристики на пазара на труда и разгледаните културни норми. Такъв фактор е законовата възраст за придобиване на право на пенсия, която се променя в страните през годините и за която има сведения от изследвания в някои страни, че има връзка с културните норми за идеалната възраст за пенсиониране. Каквото смятат хората има по-малко значение, ако то не отговаря на изискуемата възраст за пенсиониране.

От друга страна откриваме положителна статистически значима зависимост между това как хората в различните страни си представят дължината на втората фаза на жизнения цикъл и коефициента на заетост при младите (15-24 г.), която може да бъде отнесена към умерените ($r = 0{,}44$, при $\alpha < 0{,}05$). и отрицателна зависимост между същия коефициент и културната норма за началната възраст на зрелостта ($r = -0{,}43$, при $\alpha < 0{,}05$), **т.е. ако някоя от нормите все пак влияе върху състоянието на пазара на труда (или отделни негови характеристики), това е нормата за младите и началото на тяхната самостоятелност**. От тук следва, че вероятно **младите имат повече (в сравнение с възрастните) избор по отношения на хронологията на техния реален живот** и нормите тук имат шанс да подействат. Но това е само хипотеза. Ще оставим отворен въпроса за дискусия защо може да е така. В тази плоскост на мисли следва също, че ако можем да въздействаме на пазара на труда през културните норми, то работата с ценностите трябва да започне при младите.

Заключение

В изследването достигнахме до няколко интересни извода. Първо, културните норми по отношение на възрастта на започване и на приключване на най-активната част от живота на хората не са константна величина. Те се променят във времето и се различават в зависимост от културния контекст. Маркерите за зрелост и старост имат различна тежест в зависимост от това дали културната характеристика на макрообществото е повече колективистична или индивидуалистична. Второ, в понятията за хронологичната възраст за начало на старостта има много по-големи вариации, отколкото за началото на зрелостта. Освен това първите се променят по-динамично в сравнение с вторите в изследвания период от 12 години. Поради това промените в разбирането за началото на високата възраст имат водещо значение за промените в разбиранията за периода на активност в човешкия живот. Високата динамика ни насочва повече към преразглеждане на разбирането за възрастта като символно, а не като ценностно значима. Трето, увеличават се разликите в разбирането за възрастта вътре в доста от страните, което може да е показателно за ценностни или поне за символни преходи вътре в самите общества – с наличието на групи (обикновено младите), които внасят нови понятия и норми. Но се приближават показателите между страните. Вероятно за част от страните това преразглеждане на нормите

спрямо календарната възраст, от която започва старостта ги приближава до вече съществуващи разбирания за възрастта в други страни. Четвърто, в някои общества, културните норми спрямо възрастта, от която започва старостта се променят така, че дават основание са се предположи, че има стремеж към по-пълноценно усвояване на жизнения път. Пето, културните норми по отношение на възрастовите граници имат връзка с достигнатото човешко развитие. В страните, в които културно зададения период на активност (втора фаза на жизнения цикъл) е по-дълъг, хората живеят по-дълго и имат по-високи доходи и обратно. В страните, в които се очаква младите хора да влязат в зрелостта си по-рано са по-богати и хората живеят по-дълго. Шесто, не открихме връзка между културните норми по отношение на приключване на зрелостта (влизане в старостта) и реалната възраст на оттегляне от пазара на труда, но открихме връзка между разбирането кога започва зрелостта и състоянието на пазара на труда, което поставя повече въпроси, отколкото дава отговори.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

ARNETT, J. J., (2001) Conceptions of the Transition to Adulthood: Perspectives From Adolescence Through Midlife. *Journal of Adult Development,* 8(2), pp. 133-143.

BOBINA, M., (2018) Bulgaria and the European Union: Cultural Differences and Similarities. *Bulgarian Studies,* pp. 5-25.

KAMINSKA, O., (2020) *Guide to Using Weights and Sample Design. Indicators with ESS Data,* UNIVERSITY OF ESSEX: European Social Survey (ESS).

NELSON, L. J. & LUSTER, S. S., (2015) "Adulthood" by Whose Definition?: The Complexity of Emerging Adults' Conceptions of Adulthood . От: J. J. Arnett, ред. *Handbook of Emerging Adulthood.* New York: NY: Oxford University Press, pp. 421-437.

SOBOTKA, T., (2011) Fertility in Central and Eastern Europe after 1989: Collapse and Gradual Recovery. *Historical Social Research: Fertility in the History of the 20th Century: Trends, Theories, Policies, Discourses,* 36(2), pp. 246-296.

SURVEY EUROPEAN SOCIAL, (2018) *European Research Infrastructure (ESS ERIC). ESS3 Data Documentation.,* неизв.: Sikt - Norwegian Agency for Shared Services in Education and Research.

БОБИНА, М. & СЪБОТИНОВА, Д., (2015) Културни характеристики на българския мениджмънт. *Икономически изследвания,* XXIV(2), pp. 106-130.

ХОФСТЕДЕ, Х., (2001) *Култури и организации.* Първо издание ред. София: Издателство "Класика и стил".

ACHIEVING EXCELLENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE 21ST CENTURY

Assoc. Prof. Eng. Kiril Radev, PhD

New Bulgarian University, Bulgaria

Abstract: *The report focuses on innovative tools for managing human resources in the context of Industry 4.0 and the dynamic entry of digital technologies and artificial intelligence into business and public life. The main roles of human resources and management in achieving organizational excellence are explored, through the principles and philosophy of total quality management. The conditions and methods for successful organizational transformation are derived, resp. personnel management. The models for transformation and modeling of people's consciousness are defined, in context with the new business and technological realities of the 21st century.*

Keywords*: human resource management, industry 4.0, organizational excellence, artificial intelligence, business intelligence*

JEL code: *M12*

ПОСТИГАНЕ НА СЪВЪРШЕНСТВО В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ПРЕЗ 21 ВЕК

Доц. д-р инж. Кирил Радев

Нов български университет, България

Въведение

Постигането на съвършенство в управлението на организациите е гаранция за тяхната устойчивост и успешно развитие. Целите на настоящата публикация е **да постави акцент върху**:

- иновативните инструменти за управление на човешките ресурси в условията на Индустрия 4.0 и динамичното навлизане на дигиталните технологии и изкуствения интелект в бизнеса и обществения живот.
- основните роли на човешките ресурси и мениджмънта за постигане на организационно съвършенство, чрез принципите и философията на тоталното управление на качеството.
- условията и методите за успешна организационна трансформация, респ. управлението на персонала (лидерство, етика, организационна култура и др.).
- моделите за трансформация и моделиране на съзнанието на хората, в контекст с новите бизнес и технологични реалности на 21 век.

Изложението използва релевантна научна литература и данни от авторско проучване в общо 14 национални и мултинационални компании от индустриалния сектор, локализирани в България и опериращи на българския и международен пазар.

За целите на изследването са използвани аналитични, графични и статически методи.

Основна част

Управлението на стопанските и публичните дейности през 21-ви век ще бъде основано върху парадигми, методи и походи, които са в колаборация с целите и инструментите на Индустрия 4.0. Поради това във всички действащи организации и институции следва да се извършат организационни, технологични, продуктови, маркетингови и социални промени, с които да се осигури тяхната бъдеща устойчивост и конкурентоспособност. Новосъздаващите се бизнес и публични организации трябва да съобразят своите структури, стратегии и планове с актуалните особености и характеристики на средата.

Всяка една организация е необходимо да извърши адекватни действия относно оптималното ѝ позициониране в глобалната икономика и постигането на релевантни на условията и целите на Индустрия 4.0 социално-икономически ефекти. За целта е необходимо да поставят основен акцент върху:

- управлението на информацията;
- постигането на оперативна съвместимост между производствените фактори и човешките ресурси;
- осигуряването на надеждна и устойчива M2M комуникация, с цел постигане на децентрализация при вземането на решения;
- системите за контрол и визуализиране на информацията.

Предвид характера и обхвата на промените като основен инструмент за тяхното планиране и успешно изпълнение е изведен човешкия фактор. В този контекст основен акцент се поставя върху процесите на трансформация на неговите нагласи, поведение, знания и умения, което предполага разработването на иновативни управленски модели и подходи за изграждане на мениджърски кадри и стремеж към съвършено управление на човешките ресурси, с акцент върху талантите и човешкия капитал.

Основните инструменти за постигане на съвършенство при управлението на човешките ресурси в условията на Индустрия 4.0, са:

- Стратегическо управление;
- Бизнес интелигентност;
- Управление на знанията;
- Управление на качеството.
- Организационна култура и поведение;

Всеки един от тези компоненти е обект на съществени трансформации не само предвид изискванията на Индустрия 4.0, но и настъпилите глобални промени в световния ред, предизвикани като резултат от пандемията от Ковид-19 и инвазията на Русия в Украйна.

Според Хенри Минтцберг (Brijs, 2012) основите на стратегическото управление в бизнеса се градят върху адаптирани правила и подходи, използвани във военното дело. В тази връзка можем да направим заключението, че след Втората световна война до началото на войната между Русия и Украйна, бизнес дейностите са изпълнявани по правилата на „*корпоративна война в мирно време и постепенно утвърждаващ се устойчив световен ред*“. В настоящите условия на продължаващ военен конфликт в Европа и изостряне на отношенията между основните военни и икономически сили в света, резултатите от специалното авторово проучване за целта и извършения анализ, дават основание да се направи

извода, че този подход е в процес на плаваща трансформация към „*корпоративна война в условията на турбулентност, хаотика и глобална криза на авторитета и устойчивостта*“. В резултат на това прилагането на управленската функция „планиране“ е почти неприложима и поради това голям брой икономически структури, както и някои държавни са в *ситуационно управление*. Успоредно с тези промени, мотивацията за изпълнение на целите на Индустрия 4.0 се повиши значително, предвид възможностите за цифровизация и оптимизация на бизнес процесите чрез внедряването в тях на: интернет на нещата, виртуална и допълнителна реалност, изкуствен интелект, както и възможностите за работа и управление от дистанция.

От посочените по-горе два фактора като катализатори на глобалната трансформация, пандемията от Ковид-19 е водещ мотив за бързото развитие на цифровизацията и дигитализацията в световен план. В противоположна посока действат силите на конфликта Русия – Украйна, които предизвикаха криза в технологичното осигуряване, респ. във веригите на доставки, както и невъзможност за планово прилагане на релевантните на целите на Четвъртата индустриална революция управленски модели.

Управлението на човешките ресурси в описаната обстановка може да се класифицира като „кризисна и преломна“, което изисква от държавните органи и ръководителите на структури да приложат адекватни управленски подходи с акцент върху социалната сфера, заетостта, образованието, здравеопазването и бизнес интелигентността, с което да се намали напрежението в обществото и организациите и да се създадат условия за тяхното оцеляване и последващо развитие. В допълнение, на държавно и на корпоративно равнище следва да се изготвят дигитални стратегии, пътни карти, програми и планове за тяхното изпълнение.

Бизнес интелигентността като понятие е въведено през 1989 г. от Howard Dresner, според който под бизнес интелигентност следва да се разбира „съвкупност от понятия и подходи, с които в колаборация с информационни системи, ползващи реални данни да се подобрят условията за вземане на решения“ (Gartner Inc.). Тя следва да се разглежда като съвременен инструмент за бизнес анализ. За практическата приложимост е необходимо да се осигурят: надеждни източници на информация, актуални и достоверни данни, както и технически и софтуерни средства за тяхното съхранение и обработване. Внедряването ѝ в повечето случаи изисква трансформация на производствените системи, стандартизацията, организационната структура и подходите за *управление на човешките ресурси - с основен акцент върху лидерските подходи, мотивацията, разрешаването на конфликти, подбора, обучението и задържането на кадрите*. Резултатите от прилагането на бизнес интелигентността са от значение и за конкурентоспособността, респ. стратегическото развитие на организациите. Предвид посоченото следва, че реализацията ѝ е във функция и от адекватното изграждане и прилагане на политиката по управление на знанията. Правилното проектиране на организационните структури и длъжностите е от значение за осигуряването на възможности за развитие на талантите и трансформирането на човешките ресурси в човешки капитал.

В контекст с целите на Индустрия 4.0 и предвид неустойчивите и нередсказуеми текущи характеристики на средата от съществено значение за развитието на всяка организация е политиката за **управление на знанията**. В управленски аспект в рамките на корпоративната стратегия е задължително да се разработи и субстратегия за управление на знанията. Тя следва да осигури устойчивост на знанията, както от външната среда, така също и в организациите. В тази връзка стратегията задължително следва да дава насоки относно осигуряване на знания и умения за:

- извършване на организационна самооценка;
- оценка на средата и ресурсите и инструментите за постигане на конкурентни предимства;
- защита на данните и информацията от потенциалните конкуренти (Zack, 2009).

За постигането на посочените условия мениджмънта следва да осигури контролна система с адекватна обратна връзка с помощта, на която да се наблюдава, оценява и на тази основа да се вземат и изпълняват решения относно:

- степента на технологичното развитие и използване на системите за управление на знанията;
- спецификата на целите и равнището на знания в организацията, необходими за тяхното постигане;
- мотивационната политика и инструментите, инициращи устойчиви желания в заетите в организацията за перманентно осъвременяване и повишаване на знанията;
- колаборацията: равнище на знанията – ангажираност на персонала.

За постигането на съвършенство в управлението на човешките ресурси през 21 век от изключително значение е **системата за управление на качеството (СУК)**, изградена върху съвременните концепции и философия на тоталното управление на качеството. Тя е сумарен елемент на системата за управление и основен инструмент за конкурентоспособност. За успешното постигане на бизнес и функционалните цели на организацията СУК следва да бъде изградена върху адекватни визия и мисия, както и да бъде адаптирана към основните принципи на ISO 9001:2015 (Radev, 2016).

На основата на направеното авторско изследване в рамките, на което бяха анкетирани ръководители на големи и средни организации от индустриалния сектор, в т.ч. и мултинационални, може да се направи извода, че за текущата ситуация на средата по–подходящ е японския стил на изграждане на система за тотално управление на качеството. Основните аргументи за това са свързани с принципите на японския стил:

- цели, насочени към ефективността (оценка на качеството чрез размера на загубите);
- цели, насочени към хуманността (промяна на мисленето на работещите, образование);
- цели, насочени към потребителите и обществото (проектиране на изделията според желанията на потребителите) (Keneth, 2011, p.27).

Според Keneth E. Ebel (Keneth, 2011) постигането на съвършенство в организацията е неразривно свързано с управлението на качеството и постигането му следва да се извърши в следаната последователност:

1. Оценка на текущата ситуация и извеждане на отклоненията.
2. Разработване на програма за трансформация, с цел постигане на колаборация между целите, възможностите за постигането им и условията на средата (доставчици, стандарти, потребители, сили и ковпетенции на организацията).
3. Изпълнение на програмата за трансформация, с изграждане на адекватна система за контрол.

От съществено значение за постигането на положителни резултати в изпълнението на посочените дейности е правилното управление на човешките ресурси. В тази връзка задължително следва:

- да се изгради атмосфера на съпричастност и ангажираност с целите на организацията;
- всеки един от персонала да бъде оптимално удовлетворен от усилията, които полага, чрез адекватна система за оценка на представянето и компесационна система;
- всеки зает в организацията следва да е част от трансформационния порцес;
- стилът на управление следва да бъде съобразен със социалния статус на заетите, с равнището на тяхното образование, с културните особености на района, в който живеят, както и с предмета на дейност на организацията;
- трансформацията трябва да се извършва успоредно с поддържане на оптимално равнище на производство и задоволяване потребностите на консуматорите.

Постигането на тези условия е във функция от компетентността на ръководствата и от равнището на техния авторитет. Предвид спецификата на прехода към дигиталицация, осигуряването на сигурност относно заетостта и власт основана на експертиза са от първостепенно значение за постигането на съвършенство в управлението на човешките ресурси. Те са гарант за успешната трансформация на човешките ресурси в човешки капитал. В допълнение следва да се посочи и значимостта на лидерската роля, независимо от организационното равнище.

Изследването установи, че в настоящия момент основните негативи в управлението на изследваните организации се дължи на ниския професионализъм на мениджмънта, основно на топ и средно равнище, и следователно неадекватните стилове на управление. Професионализмът е подценен, което се мотивира с липсата на подготвени кадри за позициите, като почти всеки един от анкетираните счита, че причината за това е липсата на колаборация между бизнеса и структурите от образователната система. Изследването установи, че само 5% от анкетираните ръководители имаха образование в областта на стопанското управление, като 3% от тях имаха компетенции и в областта на предмета на дейност на управляваните от тях структури (приоритетно в мултинационалните организации).

Предвид посоченото до момента следва, че **организационната култура** е инструмент с най-голяма значимост за постигането на съвършенство в управлението на човешките ресурси в условията на Четвъртата индустриална революция. Тя е единствения инструмент с помощта, на който е възможно да се създадат условия за изпълнение на всяко едно от посочените изисквания и адаптиране на организациите към новите реалности. Успехът в тази насока е в пряка зависимост от креативността на хората в организацията. Следователно вниманието на мениджмънта следва да бъде насочено и към трансформация на съзнанието на хората, с промяна на техните навици, в определени случаи и ценности. В рамките на изследването се установи, че в по-голямата част от организациите хората в тях, дори тези на второ управленско равнище, не са запознати със стратегическите цели, не се чувстват сигурни на работното си място и не са в състояние да конкретизират организационните ценности. В мултинационалните компании голяма част от анкетираните посочиха, че никога не са виждали ръководителите на компанията и получават, както и отчитат до 80 % от нарежданията по вътрешната информационна мрежа. В някои от организациите се установи, че липсват преки контакти дори сред служители на позиции от едно и също равнище, в т.ч. и дирекции.

Описаната ситуация следва да се разглежда като бариера пред въвеждането на изкуствения интелект и роботизацията. В тази връзка Janet Finlay и Alan Dix (Janet, 2016) предлагат модели за анализ на мисловната дейност и въздействие върху съзнанието и поведението на хората. Чрез тези модели те изучават същността на работа на човешкия мозък и определят характеристиките на изкуствения интелект, с цел постигане на оптимална съгласуваност между тях.

Заключение

Настоящата икономическа и бизнес конюнктура се намира в преход към условията и целите Четвъртата индустриална революция. Това е предизвикателство с изключителна сложност за изпълнение за голяма част от организациите, предвид последствията от пандемията Ковид -19, войната Русия – Украйна и последствията от нея. В допълнение, наличието на криза на авторитета и устойчивостта. В контекст на посоченото и предвид резултатите от проведеното научно изследване е възможно да се напарви заключението, че през 21-ви век успешни ще бъдат организациите, които постигнат оптимум в усилията за съвършенство в управлението на човешките ресурси. За целта е необходимо да адаптират визията и мисията, да изградят адекватна на дългосрочните цели управленска структура, да прилагат професионално стратическото управление като поставят акцент върху бизнес интелигентността, управлението на знанията, системата за управление на качеството (принципи и философия) и организационната култура.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

BRIJS, B. (2012). *Business Analysis for Business Intelligence*. New York, Taylor &Francis Group, Ed. 1, p.63.

JANET F., Dix A. (2016). *An introduction to Artificial Intelligence*. New York, Taylor&Francis Group.

KENETH, E. (2011). *Achieving Excellence in Business*. New York, Taylor & Francis, pp. 25-29

RADEV, K. (2016). *Upravlenie na kachestvoto*. Sofia, Now Balgarski Universitet, str. 87-95

ZACK, M. H. (2009). Developing a Knowledge Strategy, *Californiia memagement Review*, University of California, vol. 41, №3, pp. 125-145.

GARTNER Inc. [online]. [2022-09-16]. Достъпен: www.gartner.com.

DIGITALIZATION AND TECHNOLOGICAL TOOLS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Assoc. Prof. Teodora Lazarova, PhD

VUZF, Bulgaria

Abstract: *This report explores the current trends and needs of experts in the field of human resource management. Digitization and automation of processes in this area increases and improves key performance indicators. The technological solutions that support and optimize the activities related to the selection, training and release of employees are considered. Good practices and solutions for change management related to the implementation of various technological solutions and tools in modern business organizations are proposed.*

Keywords*: digitalization, human resources, motivation, automation, technology*

JEL code: *M50*

ДИГИТАЛИЗАЦИЯ И ТЕХНОЛОГИЧНИ РЕШЕНИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Доц. д-р Теодора Лазарова

Висше училище по застраховане и финанси, България

Управлението на човешките ресурси (human resources management or HRM) се отнася до управлението на всички решения в рамките на една организация, които са свързани с нуждите на нейните служители. Той се концентрира върху извличането на максимума от човешкия капитал, който е на разположение на организацията, и подобрява представянето на служителите за постигане на нейните цели. HRM гарантира безпроблемното и ефективно прилагане на политиките и процесите в бизнеса. Управлението на човешките ресурси съществува, за да поддържа баланса между нуждите и удовлетвореността на служителите и рентабилността и способността на организацията да постигне целите си и да отговори на динамиката на средата.

Управлението на човешките ресурси се осъществява чрез специалисти по управление на човешките ресурси, които отговарят за ежедневното изпълнение на функциите, свързани с тази роля. Отделите по управление на човешки ресурси в различните организации могат да се различават по размер, структура и естество на индивидуалните позиции. За по-малките организации не е необичайно да има шепа специалисти по човешки ресурси, като всеки от тях изпълнява широк спектър от HR функции. По-големите организации обикновено имат по-специализирани роли, с отделни служители, отговорни за функциите като набиране на служители, обработка на документи, управление на таланти, обезщетения, компенсации и др. Въпреки че тези HR позиции са диференцирани и специализирани, длъжностните функции все още могат да се припокриват една с друга.

Dave Ulrich (1996) изброява функцията на HR като:

- привеждане в съответствие на HR стратегията с бизнес стратегията;
- реинженеринг на организационни процеси;
- изслушване и взаимодействие със служителите;
- управление на трансформацията и промяната.

На макро ниво, HR отговаря за управлението на организационното лидерство и култура. HR също така гарантира спазването на трудовото законодателство, което се различава на различните локации, и често наблюдава здравето, безопасността и сигурността на работното място.

Съвременните технологии оказват значително влияние върху HR практиките. Използването на специализиран софтуер прави информацията по-достъпна в рамките на организациите, елиминира времето за извършване на административни задачи, позволява на бизнеса да функционира глобално и намалява разходите (Lepak, David P., and Scott A. Snell, 1998). Информационните технологии подобряват HR практиките в множество области.

Процесът на подбор на служители е повлиян изцяло от информационните технологии (Ensher, E. A., Nielson, T. R., & Grant-Vallone, E, 2002). В миналото, традиционните методи за набиране на служителите, са свързани с публикации в медии, както и от "рекламата" от уста на уста, за да се запълнят нужните позиции. Тези канали на подбор не позволяват достигането до милиони хора, което води до забавяне на процеса както и увеличено време за попълване на новите позиции. С използването на електронни инструменти за набиране на персонал, специалистите по управление на човешките ресурси могат да публикуват в различни сайтове за търсене на работа, както и да проследяват кандидатите. Обратната връзка от вече проведени интервюта също може да се намери онлайн в специализиран софтуер. Това подпомага управлението на всички отворени работни места и кандидати за дадена организация по начин, който е по-бърз и по-лесен от преди. Електронното набиране също помага за премахване на ограниченията на географското местоположение и да се наемат служители глобално.

Специалистите по управление на човешки ресурси обработват големи количества документи всеки ден, вариращи от заявки за прехвърляне на служители в различни отдели до поверителни данъчни формуляри за служители, както и форми за обратна връзка. Тази документация трябва да се съхранява за значителен период от време, като различните правни регулации за това варират. Използването на **информационни системи за управление на човешки ресурси** (HRIS) улеснява компаниите да съхраняват и извличат файлове в електронен формат, за да имат достъп в реално време до всички документи на служителите, като по този начин елиминира нуждата от физически файлове и освобождава физическо пространство в офиса. HRIS също така позволява достъп до информация по навременен начин; файловете могат да бъдат достъпни за секунди (Johnson, R. D., & Guetal, H. G, 2012). Наличието на цялата информация на едно място също така позволява на професионалистите да анализират данни бързо и акуратно, тъй като цялата информация е в един централизиран софтуер.

Технологичните нововъведения позволяват на специалистите по управление на човешки ресурси да обучават новите служители по по-ефективен начин. Това дава на служителите възможността да имат достъп до програми за въвеждане и обучение от практически всяка една точка. Това елиминира

необходимостта обучителите да се срещат с нови служители лице в лице в първия работен ден, както и предоставя възможността въвеждащото обучение да се осъществява на глобално ниво. Обучението във виртуални класни стаи дава възможност на специалистите по човешки ресурси да обучават ефективно голям брой служители и да оценяват напредъка им чрез компютъризирани програми за тестване. Някои работодатели избират да включат инструктор с виртуално обучение, така че новите служители да получават обучение, което се счита за жизненоважно за ролята. Служителите имат по-голям контрол върху собственото си обучение и развитие; те могат да се включат в обучение според собствените си предпочитания за време, което може да им помогне да управляват баланса между работата и личния си живот.

Функцията по подбор на служителите в организацията е функция с особена значимост за цялостното управление и ефективност в компаниите. През 2019 година, компаниите разпределят бюджетите си като 30 % от тях са посветени на традиционна рекламна кампания и публикуване на обяви, 22 % са насочени към агенциите за подбор на персонал, с които компаниите работят съвместно. Едва 17 % се отделят за различни средства за подбор на служители чрез специализиран софтуер и системи за поддържане на бази данни с кандидати, а 9 % от бюджетите са били раздадени под формата на бонус за препоръка от колегите. За различни събития, посветени на подбор, са използвани 8 %, а също толкова са предназначени за поддържане на репутацията на компанията или т.нар. „employer branding“ (Qureshi, 2021).

През изминалите години един от основните инструменти за подбор на кандидати е свързан с използването на специализиран софтуер, разработен на принципа **на изкуствения интелект**. Някои от най-ефективните софтуери разполагат със специализирано табло, визуализиращо последните промени, извършени в системата. Тези инструменти дават възможност за позициониране на компанията в специални уебсайтове, насочени към кандидати, търсещи работа. Системите дават възможност за автоматична проверка на миналия опит и препоръки, както и възможност за автоматично сравняване на данните от посочената автобиография и всички онлайн ресурси. Тези софтуери имат възможност за провеждане на видео интервюта, както и тестване и последващ процес на въвеждащо обучение в компанията.

Софтуерът за подбор на кандидати представлява специализиран инструмент, използван от служителите по подбор на персонал, с цел автоматизация и оптимизация на различни етапи от този процес. Той включва разнообразни функции като търсене, избиране и предварителен преглед, като осъществява и интервю с одобрените кандидати. Тези софтуери започват да придобиват популярност и биват въведени в началото на 1990 година в някои от най-големите глобални компании. Желанието за оптимизация и повишаване на ефективността в процеса на подбор налага и създаването на подобни инструменти, които съумяват да обработят голямо количество от бази данни, свързани с профили на кандидати за работа. Тези софтуери търсят потенциални кандидати в мрежата, изготвят списък с отговарящи на изискванията служители, интервюират кандидати и комуникират с мениджърите на всеки етап от процеса по подбор.

Различните етапи от процеса по подбор на персонал се изпълняват от различни функции на софтуера. Идентифицирането на кандидатите (sourcing) се осъществява чрез промотиране на нови вакантни позиции в различни центрове за подбор, кариерни уебсайтове, общности на специалисти, търсещи работа, както и чрез всички възможни канали в социалните медии. Функцията проследяване на кандидатите (applicant tracking) показва пътя на кандидата, включително чрез анализ на автобиографията му, оценка на сходствата с изискванията за позицията, интервюто и оценката на миналия опит. Безспорно, една от най-полезните функции на подобни софтуери е възможността за анализ на данните, свързани с процеса. Специално табло за визуализация предоставя данните по ключови показатели като брой подадени автобиографии, време за наемане, канал, чрез който сме достигнали до кандидата, както и какво е съотношението на брой подадени кандидатури и брой интервюирани кандидати.

Предварителната оценка на кандидата и възможността за проверка на миналия опит е друга ключова функция, с която разполага софтуерът. Оценката на кандидата дава възможност за оценка на личността, благодарение на когнитивни въпросници, въпросници за оценка на знанията и уменията, както и анализ на препоръките от предишен работодател и минал опит. Процесът по подбор приключва с наемането на кандидата и последващото му **въвеждащо обучение (onboarding).**

Защо подобни софтуери придобиват такава широка популярност? Проведено изследване сред водещите компании в сферата на информационните технологии и разработка на софтуер сочи, че около 40 % от специалистите по подбор на персонал използват този специализиран софтуер (Florentine, 2020). Очакванията са в следващите години процентът на използващите го да се увеличи поради улеснения процес на работа, който предлага. Софтуерът предлага автоматични подновявания и актуализации на подадените кандидатури, както и възможност за избор на допълнителни опции и услуги.

Наличието на подобен софтуер се разглежда като иновация в сферата на човешките ресурси в наши дни, но очакванията са да се превърне в ежедневие в следващите години. Множество големи компании в момента са въвели този продукт като част от целия цикъл по подбор на персонал. Софтуерът предлага някои ключови функционалности, които повишават ефективността и намаляват времето, прекарано в анализ на автобиографии. Централното ядро на подобен род иновативни решения са възможността за проследяване на кандидатурата от началото до края – от публикуването на свободна позиция в различните мрежи и канали, до наемането и назначаването на кандидата (Лазарова, 2018). Всяка една обявена свободна позиция в съвременните компании е обвързана с получаването на множество автобиографии. 94 % от компаниите, използващи този софтуер изтъкват, че това е подобрило цялостния им процес по подбор на персонал (Bennett, 2020). Една от причините за това е автоматизацията на процеса и възможността софтуерът да направи първоначален подбор на кандидатите на база ключови думи или предварително зададени въпроси.

В същото време, следва да изтъкнем и една от основните слабости на подобен род приложения. Например, кандидат с недостатъчно опит за дадена позиция, би могъл да бъде оценен като подходящ на база предварително зададени

ключови думи, а кандидат с богат опит и квалификация – да бъде оценен като неподходящ, защото не покрива критериите, заложени в първоначалните изисквания и ключови думи.

Използването на изкуствен интелект в процеса по подбор на персонал може да внесе някои обективни критерии в процеса на вземане на решение. В същото време, не съществуват данни, които да доказват, че използването на изкуствен интелект в дългосрочен план може да подобри значително качеството на избраните кандидати. В повечето случаи откриването на идеалния кандидат и най-подходящият служител за организацията е много предизвикателна задача. Компанията Uniliver посочва някои впечатляващи резултати – отчетена е възвращаемост в размер на около 1 милион паунда през първите няколко месеца, след като е използвана автоматизирана система за подбор. В същото време, 80 % от предложените от изкуствен интелект софтуери кандидати, са квалифицирани като подходящи за конкретната позиция. В същото време, софтуерът все повече се затруднява при някои по-комплексни или нестандартни позиции.

С какво тези иновации ще подобрят процеса на подбор и как ще го оптимизират в бъдеще? Очакванията са промени да настъпят в три ключови области:

● **Оптимизиране на времето за разглеждане на кандидатури** - механичното разглеждане на кандидатури е един от етапите, консумиращи най-много време. Различни изследвания сочат, че специалистите по подбор на персонал прекарват 38 % от времето си именно на този етап. При позициите, при които обикновено има много кандидати, автобиографиите са десетки, като могат да достигнат и до стотици. Подобни софтуери пестят изключително много време;

● **Елиминиране на дискриминативна оценка от страна на интервюиращите** – софтуерите за подбор на персонал намаляват всяка възможност за предварителна оценка или нагласа към кандидат, чрез игнориране на характеристики като възраст, пол и раса. Подобен род софтуери предоставят възможността да се правят заключения на база обективни реални данни;

● **Възможност за откриване на потенциални таланти** – чрез автоматизирането на множеството административни задачи, ролята на специалиста по подбор на персонал се превръща в стратегическа. Ролята на служителя по управление на човешките ресурси включва комуникация с мениджърите на екипи и подпомагането им при планиране на бюджетите, както и на бъдещия растеж на компанията. Близо 70 % от мениджърите на екипи смятат, че полезно за развитието на компанията би било специалистите по подбор на персонал да основават своята стратегия и визия на получените данни от различни източници и канали (Heljula, A, 2021). Софтуерите, събиращи база данни, позволяват на специалистите да се фокусират върху по-стратегически процеси и да успеят да прогнозират бъдещите тенденции на пазара на труда.

Ефективното управление на човешките ресурси позволява на организациите да се справят стратегически с проблемите, касаещи работната сила. HRM подпомага привличането и задържането на компетентни служители, подпомага лидерите и служителите на организацията да се адаптират към организационните промени и позволява имплементирането на нови технологии и

иновации. Управлението на човешките ресурси има ключова роля в управлението на служителите, като усъвършенства ефективната и креативна екипна работа, което от своя страна води до повишаване на конкурентоспособността на организацията.

Значението на екипа по управление на човешките ресурси може да остане незабелязано в организацията с постоянна динамика на работното място, но без ефективния принос на HRM организацията може да не е в състояние да постигне най-високия си потенциал и да постигне максимума на възможностите си. Когато се управлява стратегически, HRM екипът допринася за развитието и обогатяването на мисията, визията, ценностите и целите на организацията.

Съвременната бизнес среда е изключително динамична. Повишаването на знанията и уменията на служителите е дългосрочен процес, като все повече се говори за концепцията „учене през целия живот“. Екипът по управлението на човешките ресурси и особено експертите в сферата на обучението и развитието, подпомагат служителите и предоставят възможността за непрекъснато учене и управление на талантите в организацията. По този начин се улеснява и адаптацията на служителите. Съвременните организации все повече се нуждаят от методи за улесняване на непрекъснатото адаптиране на служителите към иновациите и нововъведенията на работното място.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

BENNETT, A (2020). What are the benefits of HR software, Online available here:https://www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/business-process/benefits-of-hr-software>, Retrieved 17th June 2021

ENSHER, E. A., Nielson, T. R., & Grant-Vallone, E. (2002). Tales from the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes. Organizational Dynamics, 31(3), 224-244.

FLORENTINE, S. (2020). What is an HRIS? A key tool for all your human resources needs. Online availble here: https://www.cio.com/article/220081/what-is-an-hris-a-key-tool-for-all-your-human-resources-needs.html, retrieved 15th June 2022

HELJULA, A. (2021). HUGE RISE IN HR DATA DECISION MAKING, SECOND ONLY TO FINANCE, Online available here: < https://www.thehrdirector.com/business-news/data-analytics/hr-among-front-runners-in-data-driven-decision-making-but-four-in-ten-teams-still-rely-on-gut-instinct/>, Retrieved 2nd May 2021

JOHNSON, R. D., & GUETAL, H. G. (2012). Transforming HR Through Technology. Retrieved from https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/hr tech epg-final.pdf

LEPAK, DAVID P., and SCOTT A. SNELL. (1998). "Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century." Human Resources Management Review 8.3: 214-34. Web. 22 Feb. 2016. The current and increased significance of information technology in Human Resources processes

QURESHI, J (2021). How to create an effective recruitment budget. Online available here: < https://chacc.co.uk/startup-blog/how-to-budget-effectively-for-hiring/>, Retrvieved 15th December 2021

ULRICH, D. (1996). Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN 978-0-87584-719-1. OCLC 34704904., pp. 60-72

ЛАЗАРОВА, Т (2018). Иновативно управление на човешките ресурси, изд. „Св. Григорий Богослов“, стр. 56-60

NEW CHALLENGES FOR SMES: DIGITAL SKILLS

Assoc. Prof. Irina Danailova, PhD

University of National and World Economy - Sofia, Bulgaria

Abstract: *The main purpose of this article is to analyze and determine needs of digital skills in sector "Other personal services", to provide guidelines for change in accordance with developing digital technologies.The sector is seriously affected by the Covid-19 pandemic and to the temporary effect of the crisis are added problems that have accumulated for years.*

Keywords*: digital skills, DigComp.2.1, skills deficits*

JEL code: *J24*

НОВОТО ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО ПРЕД МАЛКИТЕ ФИРМИ: ДИГИТАЛНИ УМЕНИЯ (НА ПРИМЕРА НА СЕКТОР „ДРУГИ ПЕРСОНАЛНИ УСЛУГИ)

Доц. д-р Ирина Данаилова

Университет за национално и световно стопанство - София, България

Секторите, предоставящи услуги, са сред силно засегнатите от пандемията Ковид-19, тъй като невъзможността за личен контакт реално доведе до преустановяване на трудовата дейност. Позитивният ефект, доколкото все пак има такъв, е свързан с ускорената автоматизация и дигитализация на работните процеси.

В сектор „Други персонални услуги“ от години се наблюдава дефицит на кадри дори без контекста на допълнителните дигитални умения. В сектора най-често срещани са професии като фризьори, козметици, маникюристи, погребални агенти и друг персонал, предоставящ услуги на населението и дефицитът на кадри е обусловен от това, че тези дейности са свързани с полагане на физически труд, не особено високи доходи и голяма конкуренция в сектора. Сред специфичните секторни проблеми с особено голяма тежест са ниската квалификация на хората, които се насочват към тези дейности, липсата на мотивация на заетите лица да усвояват нови умения; липса на мотивация на работодателите да инвестират в човешки капитал и да осигуряват допълнителното обучение на работещите; наличие на силна конкуренция в сектора, която ограничава възможността за създаване на добра принадена стойност и води до ниско възнаграждение на труда.

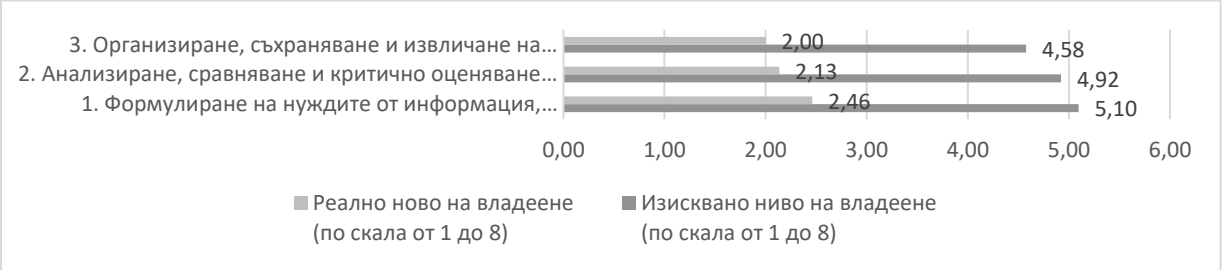
Основна цел на настоящия доклад е на базата на анкетно проучване[3], проведено в сектор „Други персонални услуги“, да се направи анализ и да се определят потребностите от дигитални умения, да се дадат основни насоки за промяна (поради ограниченията за обем). За идентифициране на конкретните дигитални умения, необходими за осъществяване на дейността в сектора и за

[3] Проучването е част от дейностите по проект „Съвместни действия на социални партньори за развитие на дигитални умения“, като авторът е част от екипа.

установяване на дефицитите (когато и ако има такива) са анкетирани 51 заети лица от 15 организации и е използвана експертна оценка на специалисти от сектора.

Според експертната оценка в изследвания сектор към настоящия момент няма системна практика да се изискват особени дигитални умения, но това не означава, че те не играят съществена роля в осъществяването на дейностите. Все по-важно ще става умението за използването на социални мрежи с цел споделяне на информация, реклама и създаване на общности, свързани с комуникация и обучение. Много от професионалните обучения в сектора се осъществяват онлайн и това налага умение да се комуникира чрез приложения за конферентна комуникация. Очаква се в близко бъдеще, тази форма да измести физическата, тъй като това спестява време и средства. Не маловажни са и уменията за безкасово приемане на плащания и интернет банкиране, тъй като това също спестява време и разходи на заетите в дейностите.

Анализът, който следва, е базиран на анкетното проучване и съдържа: подробен анализ на притежаваните и търсени дигитални умения (като структурата на въпросите следва дигиталната рамка DigComp 2.1.); демографски данни; информация за степента на дигитализация в сектора и отделните предприятия. Използван е подход, при който информацията се визуализира чрез графики, а анализът на данните следва всяка една графика.

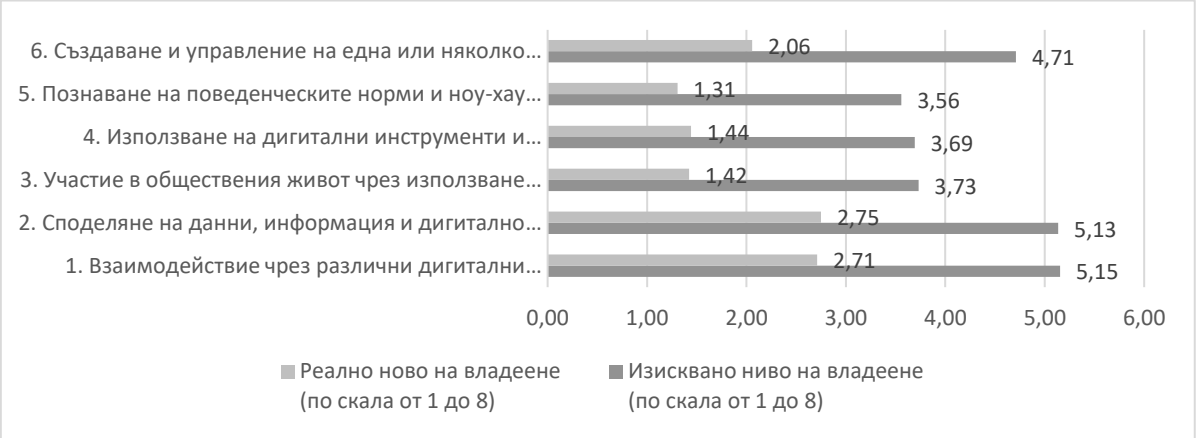


Фиг. 1. Средно равнище на изискваното и реалното ниво на владеене (по скала от 1 до 8) на дигитални умения от област на дигитална компетентност 1: ИНФОРМАЦИЯ И ДАННИ

В област на компетентност „Информация и данни“ (Фиг.1) прегледът на изискваните общи умения показва, че се очаква средно към напреднало ниво (4 и 5 по DigComp 2.1.), като потребностите са най-високи в направление 1. Дефицитите са доста големи – над два пункта и половина - и могат да породят проблеми, особено в дългосрочен период, така че необходимостта от образователни мерки е наложителна.

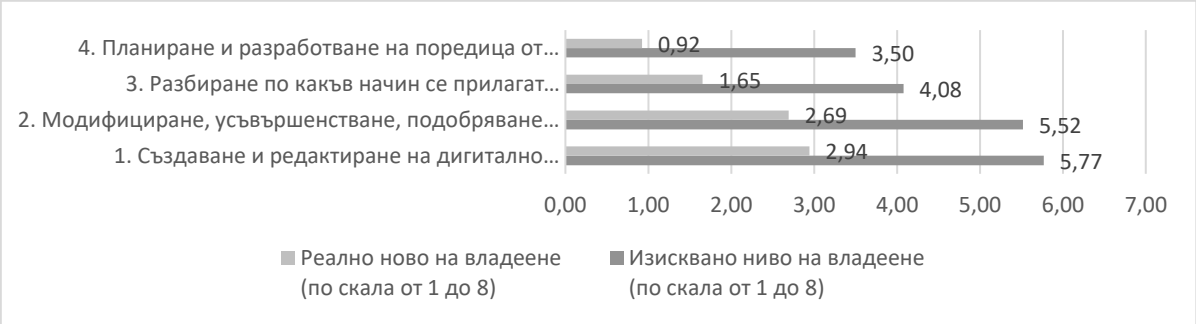
Като пример за специфично дигитално умение работещите в сектора са посочили „Изготвяне на графици за работа“. Активното използване на графици в голяма част от професиите в сферата на услугите е факт – някои фирми въвеждат облачни електронни графици за запазване на часове от клиентите или организиране на работата на персонала. По този начин се намаляват телефонните разговори за записването на часове, електронизацията дава възможности за персонализиране на ползваните приложения - тайминг на процедурите, вмъкване на клиенти между часовете, бърза корекция, изникнал ангажимент и блокиране на свободни часове, въвеждане на отпуски и почивни дни. За самите клиенти също се предоставят много възможности - могат да резервират онлайн във време, което

е удобно за тях. Освен това графикът на служителите става доста по-подреден, осигурява се бърз достъп на заинтересованите лица и вероятността за грешки е минимализирана.



Фиг. 2. Средно равнище на изискваното и реалното ниво на владеене (по скала от 1 до 8) на общите дигитални умения от област на дигитална компетентност 2: КОМУНИКАЦИЯ И СЪТРУДНИЧЕСТВО

В област на компетентност „Комуникация и сътрудничество“ (Фиг. 2) прави впечатление, че притежаваното ниво на умения е по-скоро ниско – дефинирано като основно 1 и 2 в DigComp 2.1. При анализа на дефицитите се открояват две проблемни измерения – реалните дигитални умения са на най-ниското ниво в DigComp 2.1., а потребностите на пазара са по-скоро високи; разминаването в някои области е в цели две нива, което предполага повече време и усилия за наваксване. Липсата на фирмени инвестиции е видима.



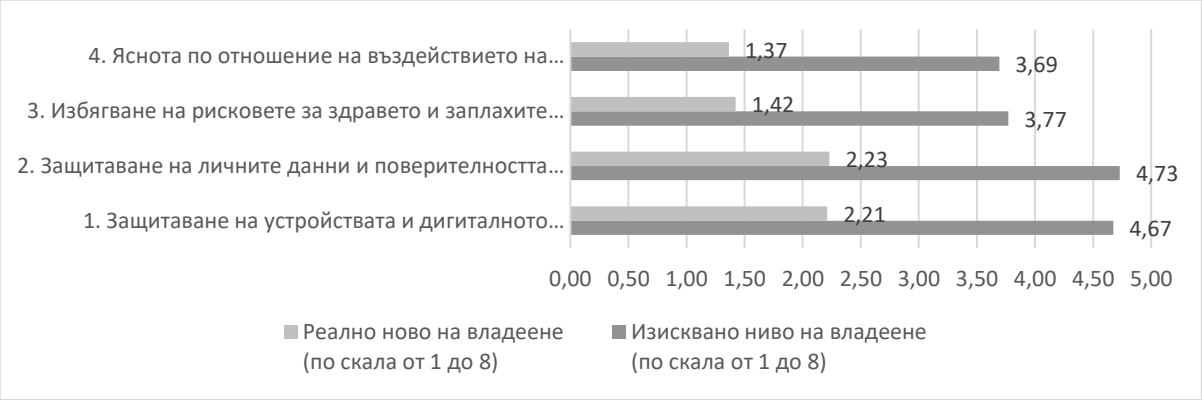
Фиг. 3. Средно равнище на изискваното и реалното ниво на владеене (по скала от 1 до 8) на общите дигитални умения от област на дигитална компетентност 3: СЪЗДАВАНЕ НА ДИГИТАЛНО СЪДЪРЖАНИЕ

В област на компетентност „Създаване на дигитално съдържание“ (Фиг. 3) прави впечатление, че за част от уменията се изисква високо ниво – напреднало. Това са „Създаване и редактиране на дигитално съдържание в различни формати, изразяване чрез дигитални средства“ и „Модифициране, усъвършенстване, подобряване и интегриране на информацията и съдържанието в съществуващите знания, с цел създаване на ново, оригинално и подходящо съдържание и знания“. Това е обяснимо, тъй като цифровото заснемане и обработка на изображения с цел

публикуване на по-качествено визуално съдържание в социални медии и издания има особено важно значение за услугите, свързани с естетика и красота. От много от заетите в сектора, особено собственици на фирми, се изискват умения за създаване на качествено съдържание за обяви, реклами, статии и други, популяризиращи дейността действия.

В другите две направления – „Разбиране по какъв начин се прилагат авторските права и лицензите по отношение на данни, дигитална информация и съдържание“ и „Планиране и разработване на поредица от разбираеми инструкции за компютърна система, с цел решаване на даден проблем или изпълнение на конкретна задача“ се изисква средно ниво на владеене.

Въпреки че са част от една област на компетентност, очевидно необходимостта от различните дигитални умения, свързани със създаването на дигитално съдържание, не е еднаква. При всички умения се наблюдават дефицити, но някои от разминаванията са доста по-големи от други. Необходимо е да се обсъдят и разработят фирмени стратегии, които да доведат до повишаване на уменията на заетите в сектора лица, за да не се налага в дългосрочен период да се търси нов персонал, притежаващ нужните умения.



Фиг. 4. Средно равнище на изискваното и реалното ниво на владеене (по скала от 1 до 8) на общите дигитални умения от област на дигитална компетентност 4: БЕЗОПАСТНОСТ

В компетентностна област „Безопасност“ (Фиг. 4) е посочено, че се изисква средно ниво на владеене 3 и 4. Две от уменията изискват по-ниско ниво на владеене (ниво 3) – това са „Избягване на рисковете за здравето и заплахите за физическото и психическото благосъстояние при използване на дигитални технологии. Защитаване от възможни опасности в дигиталната среда (напр. кибер тормоз). Осъзнаване, че дигиталните технологии са инструмент за социално благополучие и включване“ и „Яснота по отношение на въздействието на дигиталните технологии и тяхното използване върху околната среда“.

Другите две са в същото ниво - средно, но в по-високото подниво 4 – това са „Защитаване на устройствата и дигиталното съдържание и разбиране на рисковете и заплахите в дигиталната среда. Познаване на мерките за безопасност и сигурност и обръщане на необходимото внимание на надеждността и поверителността“ и „Защитаване на личните данни и поверителността в дигитална среда. Разбиране по какъв начин да се използва и споделя лична идентифицираща

информация, и същевременно притежаване на способност за защита на себе си и другите от вреда. Разбиране, че дигиталните услуги използват „Политика за поверителност“, за да информират как се използват личните данни“. Това е обяснимо, тъй като доколкото в сектора се използват дигитални приложения, програми и технологии, се разчита на тяхната безопасност, осигурена от създателя им. Значението на рисковете очевидно леко се подценява.

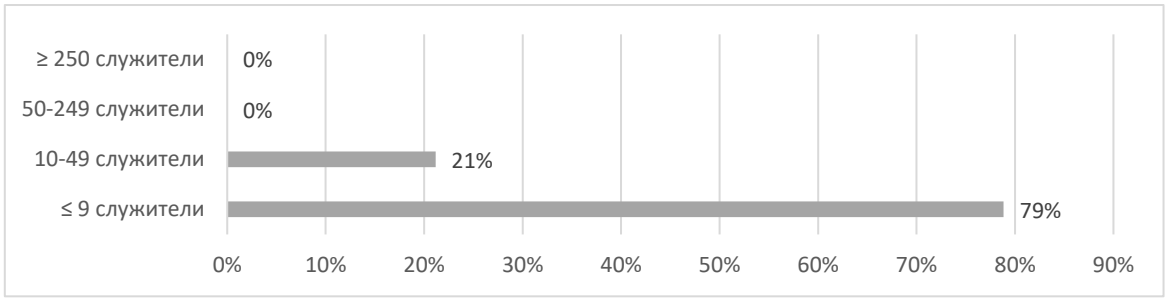
Отново се забелязва наличие на дефицити, които не са толкова драстични като в предходните компетентностни области, но значението им не е по-малко. Сигурността на данните, значението на безопасността явно са подценени на практика, но потребностите на сектора очертават засилване на значението на тези умения. В тази връзка е необходимо да се предприемат навременни и подходящи дейности за повишаване на уменията, свързани с безопасната работа в дигитална среда.



Фиг. 5. Средно равнище на изискваното и реалното ниво на владеене (по скала от 1 до 8) на общите дигитални умения от област на дигитална компетентност 5: РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ

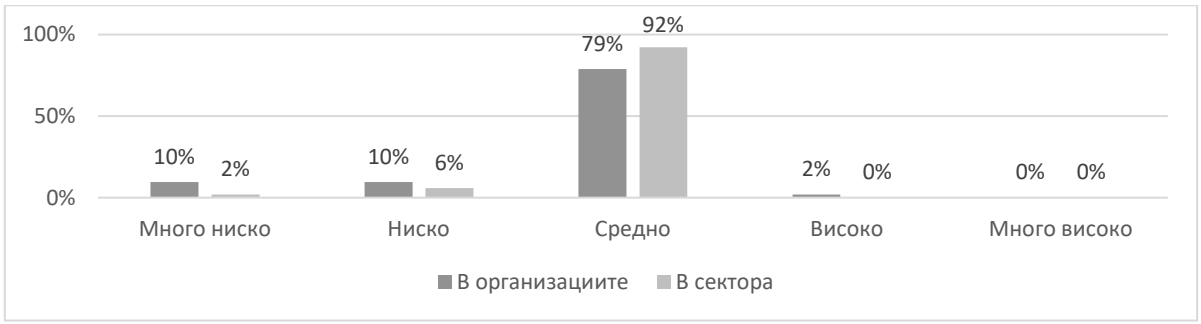
В област на компетентност „Решаване на проблеми“ (Фиг. 5) изискваното ниво за три от направленията е средно 4, за едно е средно 3 („Използване на дигитални инструменти и технологии за създаване на знания и иновативни процеси и продукти. Ангажиране, индивидуално и колективно, в познавателни процеси за разбиране и разрешаване на концептуални проблеми и проблемни ситуации в дигитална среда“). Няма как да не направи впечатление, че притежаваното ниво по всички направления е доста по-ниско от необходимото – основно 1 и 2.

Дефицитите и в тази област показват сериозното разминаване между потребностите и предлагането на умения. Стратегически решения за целия сектор са жизнено необходими.



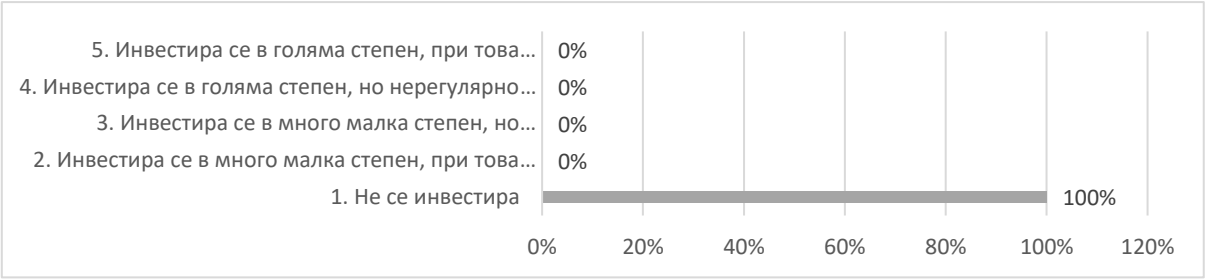
Фиг. 6. Размер на организациите (по брой служители), в които са заети анкетираните лица

Преобладаващата част от фирмите са микроорганизации – 79%, има и представители на малките – 21% (Фиг. 6).



Фиг. 7. Ниво на дигитализация в организациите и сектора, където са заети анкетираните лица

Нивото на дигитализация в сектора (Фиг. 7) е определено като средно от 92% от респондентите. Ниско и много ниско е според 8%. Прави впечатление, че нито един не го характеризира като високо и много високо. Дигитализацията в самите организации е на почти същото равнище и съответства на спецификата на сектора – 79% определят средно ниво на дигитализация, 20% - много ниско и ниско, едва 2% (една фирма) дава оценка „високо“. Нито едно от анкетираните лица не смята, че равнището е много високо.



Фиг. 8. Практики на организацията, в която за заети анкетираните лица, относно инвестирането в техника, технология и обучение на персонала, свързани с дигиталните умения

100% от анкетираните заявяват, че фирмите не инвестират под никаква форма в техника, технология и обучение на персонала. Този факт буди притеснение.

Дигитализацията в сектора, макар все още не толкова масова, е факт. Липсата на фирмени инвестиции означава, че всички дигитални промени и придобиването на нови дигитални умения са резултат единствено от личните усилия и средства на заетите лица.

Наблюденията показват, че в тази сфера на дейност собственикът нерядко е и единственото заето лице във фирмата, но е жизнено необходимо да се направи разяснителна кампания какво е фирмена инвестиция, защо тя има значение като такава и до какви дългосрочни ефекти води.

Основни изводи и насоки за промяна

За бъдещото развитие на сектора все по отчетливо личи необходимостта от усвояване на много общи и специфични дигитални умения като обща компютърна грамотност, умения за безопасна работа в дигитална среда, за търсене на информация в интернет и отсяване на стойностната такава. Развитието на дигиталната среда и въвеждането на нови технологични решения също са важен фактор, който тласка развитието на дигитализацията на сектора и засилва нуждата от развитие на дигитални умения.

Анализът на дефицитите на дигитални умения показва значителни различия между изисквано и притежавано ниво - често реалните дигитални умения са на най-ниското ниво в DigComp 2.1., а потребностите на пазара са по-скоро високи; разминаването в някои области е в цели две нива, което предполага повече време и усилия за наваксване. Липсата на фирмени инвестиции е видима. Наложителна е разяснителна кампания, както и предприемане на действия за повишаване на нивото на уменията. Във всички направления се наблюдават дефицити, но някои от дефицитите са доста по-големи от други. Необходимо е да се разработят фирмени стратегии с акцент върху дигитализацията и повишаването на уменията на заетите лица, с оглед запазване на заетостта им и повишаване на конкурентоспособността им на пазара на труда. Стратегически решения за целия сектор са жизнено необходими.

Наложително е и създаването на по-тясна връзка на училищата с бизнеса, актуализирането на програмите за обучение и добавянето на дигитални и други компетентности е едно от възможните решения за постигане на баланс между търсените и предлаганите умения в сектора. Засилването на ролята на дуалното обучение и по-широкото му приложение в страната също би било ефективно по отношение на намаляване на дефицитите на умения в сектора.

PROBLEMS OF ACCOUNTING BUSINESS ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES IN A BALANCED SYSTEM OF INDICATORS

Assoc. Prof. Marko Timchev, PhD

University of National and World Economy - Sofia, Bulgaria

Abstract: *The scientific report proposes methodology, methods and models for improving the accounting business analysis of human resources in the enterprise. Key indicators, functional, deterministic and factor models are presented for the analysis of the provision, use and efficiency of the use of human resources. A methodology for accounting business analysis of human resources in a balanced system of indicators is presented. Problems are posed to the accounting and information provision of the analysis in connection with the systems of economic reporting and integrated reporting.*

Keywords: *human resources, business analysis, accounting, balanced system, integrated reporting*

JEL code: *M40*

ПРОБЛЕМИ НА СЧЕТОВОДНИЯ БИЗНЕС АНАЛИЗ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ

Доц. д-р Марко Тимчев

Университет за национално и световно стопанство - София, България

1. Счетоводен бизнес анализ в балансирана система от показатели

Счетоводният бизнес анализ (*СБА*) е специализирана бизнес функция, методология и наука. Във функционален аспект *СБА* е вътрешно присъщ на ключовите бизнес функции в управлението: стратегическо планиране, счетоводно бюджетиране, счетоводно и стопанско отчитане, контрол, мотивиране и регулиране. Научната рамка на *СБА* се базира на обективното триединство между параметрите: предмет, обект и метод. Предмет на *СБА* на предприятието са микроикономическите, финансово – икономическите, счетоводните и вътрешните бизнес процеси, свързани с трансформациите на капитала във фазите на маркетинговата, инвестиционната, оперативната, търговската и финансовата дейност на предприятието. Обект на *СБА* са бизнес процесите и финансово - стопанската дейност във връзка с активите, капиталите и производствения капацитет на предприятието. Метод на *СБА*, в гносеологичен и науко - приложен аспект, е система от способи, позиционирана между научния предмет и обект. Методът на *СБА* се базира на епистемологични и познавателни принципи - анализ, синтез, индукция и дедукция. Динамичната, рискова и конкурентна пазарна среда, предполага развитие на видовете и *СБА*: предварителен, оперативен, текущ, ретроспективен, прогностичен, пространствен и ситуационен. Видовете счетоводен бизнес анализ трябва да се интегрират в хоризонтален,

вертикален, времеви и интегрален аспект. Показателите от системата на *СБА* притежават оптимален информационен капацитет и информационно съдържание. Ключовите аналитични показатели и бизнес индикатори имат различно поведение, индивидуална динамика, информационно съдържание и специфична емкост във времето на логистичния цикъл на процесите. Съществена част от показателите генерират оптимално информационно съдържание след изтичане на цялостния стопанско–отчетен и счетоводно–информационен цикъл във времето.

Методологията и организацията на *СБА* се базира на системен, балансов, каскаден, технико-икономически, счетоводен и финансов подходи. Балансираната система от показатели за анализ и управление предполага интегриране на счетоводно - финансовите и нефинансови индикатори в четири основни перспективи (Каплан, Р., Д. Нортън, 2006, Andy, N., 2007, Andy, N., 2009) (*Таблица 1*).

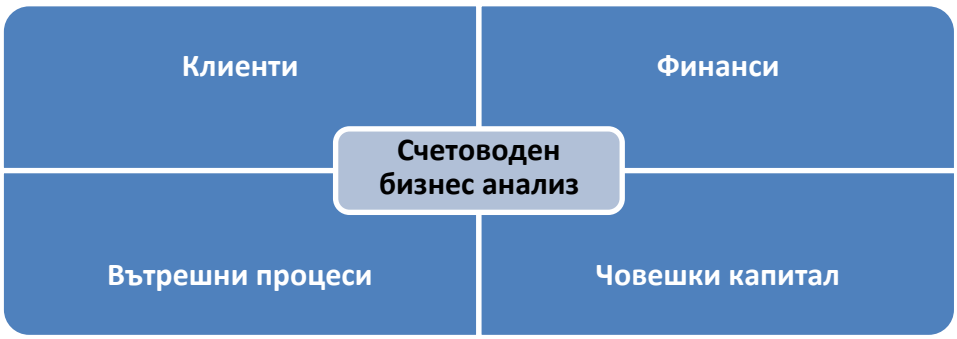
Таблица 1

Балансирана система от показатели за анализ и управление

Перспективи на балансираната система от показатели	**Ключови показатели и насоки на счетоводния бизнес анализ**
Финансови и счетоводни бизнес процеси	Анализ на стратегията, финансовата стабилност и оперативен риск.
Пазарна среда, маркетинг и клиенти	Анализ на маркетинговата стратегия, качеството и конкурентоспособността.
Вътрешни бизнес процеси	Анализ на оперативните, реализационни и информационни процеси.
Иновации, обучение и развитие на човешките ресурси	Анализ на човешкия капитал

Източник: Каплан, Р., Д. Нортън, Стратегически карти – да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати, (2006), Класика и стил, София, стр.233

Интегрирането на счетоводния бизнес анализ и балансираната система от показатели в пространствен концентричен модел (*Фиг.1*) позволява ефективно управление на стратегията и тактиката и устойчивото развитие на бизнес организацията.



Фиг. 1. Концентричен модел на счетоводния бизнес анализ в балансирана система от показатели

2. Методологични проблеми на *СБА* на персонала в предприятието

Персоналът е определящ фактор по отношение на изпълнението на бизнес програмата и резултатите от стопанската дейност на предприятието. Методологията на *СБА* на персонала в балансирана система от показатели следва да се реализира посредством стратегически карти с методически приложения и разчетен шаблон (*Таблица 2*).

Таблица 2.

Стратегическа карта – приложение за счетоводен бизнес анализ на човешките ресурси в бизнес организацията

Индикатори за счетоводен бизнес анализ на осигуреността с персонал		**Индикатори за счетоводен бизнес анализ на ефективността**		**Разчетен картов шаблон**
Индикатори - компетенции на персонала	**Индикатори - численост и структура**	**Индикатори - работно време**	**Индикатори - ефективност**	**Модели за счетоводен бизнес анализ**

Методологията за анализ на персонала на предприятието обхваща следните методически насоки:!!!

- Счетоводен бизнес анализ на величината, структурата и динамиката – оборота и текучеството на персонала;
- Счетоводен бизнес анализ на баланса на работното време, анализ на вътрешните бизнес процеси и ефективността;
- Счетоводен бизнес анализ на производителността и влиянието на преките трудови върху изпълнението на бизнес програмата и рентабилността – детерминирани факторни модели за анализ.

Счетоводният бизнес анализ на персонала се базира на следните информационни източници:

- Вътрешни отчети по труда и стратегически карти за анализ на заетите лица, средствата за работна заплата и другите разходи за труд за годината;
- Вътрешни отчети по труда и стратегически карти за анализ на баланса на работното време и разходите за заплати.

Анализът на осигуреността на предприятието с персонал предполага оценка на величината, структурата и динамиката на персонала при използване на следните ключови бизнес индикатори:

- Абсолютно намаление (увеличение) на персонала:

$$AS(W) = ANS_1 - ANS_0;$$

- Относително намаление (увеличение) на персонала:

$$RS(W) = (ANS_1 - ANS_0 \text{x}\ \%PRD)$$

$$\%PRD = \frac{PRD_1}{PRD_0};$$

- Структурен коефициент - заети в основната дейност:

$$SK_{ew} = \frac{ANS_{ew}}{ANS};$$

- Структурен коефициент - заети в спомагателната дейност:

$$SK_{sw} = \frac{ANS_{sw}}{ANS},$$

където:
ANS_0, ANS_1 - базисен (прогнозен) и фактически средносписъчен брой на персонала (работници - сътрудници);
ANS_{ew}, ANS_{sw} - средносписъчен брой на персонала (работници - сътрудници) в основната и спомагателната дейност;
% PRD - процент на динамиката на продукция, работи, стоки и услуги, продажби.

Анализът на осигуреността с персонал (трудови ресурси) е насочен към оценка на квалификационната структура, оборота и текучеството. Равнището на квалификация на персонала следва да се анализира посредством среднопретеглени величини – *средно ниво на квалификация* и *среднопретеглен коефициент*:

$$WQ = \frac{\sum (NS_{qd} * SQD)}{\sum NS_{qd}}$$

$$WK = \frac{\sum (NS_{qd} * TK_{qd})}{\sum NS_{qd}},$$

където:
NS_{qd} - брой на работниците от съответната квалификационна степен (категория);
SQD - пореден номер на съответната квалификационна степен;
TK_{qd} – тарифен коефициент за съответната квалификационна степен.

Оборотът и текучеството на персонала могат да се анализират посредством показателите – *коефициент - оборот на приети (напуснали) работници* и *коефициент на текучество (Таблица 3)*.

Таблица 3

Стратегическа карта с разчетен шаблон за анализ

Показатели	**Предходна година**	**Текуща година**
1. Наличност на работници по списък в началото на годината	1000	1100
2. Приети от предприятието	100	50
3. Напуснали предприятието	100	80
а) по уважителни причини	80	70
б) по неуважителни причини	20	10
4. Наличност по списък в края на годината	1000	1070
5. Средносписъчен брой на работниците	1200	1075
6. Коефициент на оборота на приетите работници (п.2:п.1)	0.10	0.04
7. Коефициент на оборота на напусналите работници (п.3:п.1)	0.10	0.07
8. Коефициент на текучеството на работната сила:		
а) първи вариант [min (п.2/ п.3) :п.5]	0.08	0.05
б) (п.3/б:п.1);	0.02	0.01

Методиката за анализ на използването и баланса на работното време на персонала може се реализира в следните насоки:

- Анализ на целодневни загуби на работно време - причини за тяхното допускане;
- Анализ на вътрешносменни загуби на работно време;
- Анализ на ефекта от загубите на работно време - непроизведена продукция, респ. пропусната печалба – влияние върху рентабилността.

Анализът на интензивното използване и натоварване на персонала може да бъде осъществен посредством коефициент на сменност. Коефициентът на сменност може да бъде определен по два способа: 1) Съотношението между общия брой на отработените човекочасове и човекочасовете, отработени през най-многобройната смяна; 2) Съотношение между средносписъчния брой на работниците и броя на работниците от най-многобройната смяна.

Факторен анализ на динамиката на индивидуалната производителност на труда може да се реализира посредством детерминиран модел от вида:

$$PT = \frac{\sum_{i=1}^{n} q\ x\ p}{AS}\ x\ \frac{AS}{LMA}\ x\ \frac{LMA}{SB_{or}}\ x\ \frac{SB_{or}}{SB_r}$$

Където:

q – физически обем на продукцията в натурално изражение;
p - цена на единица продукция;
AS – среден размер на активите;
LMA – среден размер на дълготрайните материални активи;
SB_{or} – среден брой на работещите в основната дейност;
SB_r - среден брой на работещите;

Представеният детерминиран модел на индивидуалната производителност на труда позволява анализ на влиянието на ключовите фактори и бизнес индикатори:

$\frac{\sum_{i=1}^{n} q\ x\ p}{AS}$ – оборот (натовареност) на активите на бизнес организацията;

$\frac{AS}{LMA}$ - аналитичен мултипликатор (покритие) на дълготрайните материални активи;

$\frac{LMA}{SB_{or}}$ - осигуреност (съоръженост) на работещите с дълготрайни материални активи;

$\frac{SB_{or}}{SB_r}$ - структура на средния брой на работещите.

Равнището на производителност на персонала се измерва с количеството продукция, произведена за единица работно време, или с работното време, необходимо за производството на единица продукция. В зависимост от това, как се изразява продукцията, равнището на производителността на труда може да се измери по натурален, условно натурален, трудов или стойностен метод. Производителността на труда се третира двуаспектно. От една страна, производителността може да се приеме като фактор, който обуславя преизпълнението или неизпълнението на бизнес програмата и продажбите. От друга страна, производителността на труда е резултат от влиянието на преки трудови фактори. Когато производителността се възприема като фактор, обуславящ изпълнението на бизнес програмата за продукцията (продажбите), анализът се изразява в установяване на влиянието на динамиката на производителността на труда и средния брой на работниците върху преизпълнението (неизпълнението) на бизнес програмата (*Таблица 4*).

Таблица 4

Стратегическа карта - разчетен шаблон за анализ

Показатели	План	Отчет	в %
1. Персонал общо, в т.ч. :	2 363	2 333	98.73
а) работници в основната дейност	1 886	1 868	99.04
б) специалисти	477	465	97.48
	35 600	35 940	100.96
3. Отработени човекодни от работниците (бр.)	428 756	407 640	95.07
4. Отработени човекочасове от работниците (бр.)	3 558 675	3 444 558	96.79
5. Произведена продукция на 1 лице от персонала (хил.лв.) - (р.2 : р.1)	15 066	15 405	102.25
6. Произведена продукция от 1 работник (хил. лв.) - (р.2 : р.1а)	18 876	19 240	101.92

Показатели	План	Отчет	в %
7. Произведена продукция от 1 работник за един работен ден (хил.лв.) - (р.2 : р.3)	83.03	88.17	106.19
8. Произведена продукция от 1 работник за 1 човекочас (р.2 : р.4)	10,00	10,43	104,30

Бизнес програмата за произведената продукция е преизпълнена с 340 000 хил. лв. [35 940 000 - 35 600 000]. Това преизпълнение е обусловено от едновременното влияние на промените в числеността на персонала и промените в произведената продукция, падаща се на едно лице от персонала. Влиянието на факторите може да се определи по разликов способ за факторен анализ:

- влияние на промените в числеността на персонала:

$$(2333 - 2363)\ x\ 15\ 066 = -451\ 980 \text{ хил. лв.};$$

- влияние на промените в произведената продукция, падаща се на едно лице от персонала:

$$(15\ 405 - 15\ 066)\ x\ 2\ 333 = +790\ 887 \text{ хил. лв.};$$

- комплексно влияние на двата фактора:

$$(-451\ 900 + 790\ 887) = +340\ 000 \text{ хил. лв.}$$

Между годишната, дневната и часовата производителност на труда има определена функционална зависимост. Произведената продукция от един работник е функция от броя на отработените човекодни от един работник, средната продължителност на работния ден и произведената продукция за един човекочас. Моделите за анализ на производителността се формализират по следния начин:

$$PR = ANS\ x\ PT$$

$$PT = D\ x\ T\ x\ PR^{1hh}$$

$$PR = ANS\ x\ D\ x\ T\ x\ PR^{1hh},$$

където:
ANS - средносписъчен брой на персонала (работниците);
PT - индивидуална производителност на труда;
D - отработени дни от едно лице (работник в основната дейност);
T - средна продължителност на един работен ден;
PR^{1hh} - продукция за един човекочас (часова производителност).

Общият факторен модел за анализ представлява основна производствена функция за анализ на влиянието на преките трудови фактори върху продукцията, приходите от продажби и оперативната печалба:

$$PF = ANS * D * T * PR^{1hh} * ROS,$$

където:

PF и *ROS* - съответно оперативна печалба от продажби и индивидуална рентабилност на база приходите.

Тази бизнес функция може да се анализира посредством верижен и разликов метод.

Работата с представените модели за анализ на трудовите фактори и тяхното влияние върху продукцията се илюстрира със следния *пример (Таблица 5):*

Таблица 5

Стратегическа карта (приложение) - разчетен шаблон за анализ

Показатели	План	Отчет	Отклонение
1. Произведена продукция за годината от един работник, (хил. лв.)	18 869	19 232	363
2. Отработени човекодни средно от 1 работник за годината	227	218	-9.12
3. Средна продължителност на работния ден (човекочасове)	8.30	8.45	0.15
4. Произведена продукция от 1 работник за 1 човекочас (хил. лв.)	10.00	10.43	0.43

Като се използва разликовият метод за анализ, може да се установи, че преизпълнението на програмата за производителността на труда от +364 хил. лв. се дължи на влиянието на трудовите фактори, както следва:

- влияние на промените в броя на отработените дни средно от 1 работник;

$$(-9.12)x\ 8.30 * 10.00 = -757 \text{ хил. лв.};$$

- влияние на промените в средната продължителност на работния ден:

$$218.22\ x\ (+0.15) * 10{,}00 = +327 \text{ хил. лв.};$$

- влияние на промените в произведената продукция за 1 човекочас:

$$218.22 * 8.45\ x\ (+0.43) = +794 \text{ хил. лв.}$$

Комплексното влияние на трудовите фактори възлиза на $+364$ хил. лв. $[-757$ хил. лв. $+327$ хил. лв. $+ 794$ хил. лв. $]$.

Ключов обект на анализа на производителността на труда в индустриалното предприятие е индикаторът произведена продукция от едно лице от персонала (***PT***), който се определя като отношение между величината на произведената продукция (***PR***) и средносписъчния брой на персонала ($SBps$). С оглед детайлизация и прецизиране на анализа, бизнес индикаторът за производителност на труда (***PT***) може да се представи посредством детайлизиран модел и [2], [3]:

$$PT = \frac{SBrb}{SBps} x \frac{SBor}{SBrb} x \frac{Dor}{SBor} x \frac{CHor}{Dor} x \frac{PR}{CHor}$$

където:

SB_{rb} – средносписъчен брой на работниците;

SB_{ps} – средносписъчен брой на персонала;
SB_{or} – средносписъчен брой на основните работници;
D_{or} - отработени човекодни от основните работници;
CH_{or} – отработени човекочасове от основните работници;
PR - произведена продукция

Представеният модел отразява зависимостта между производителността на лице от персонала, структурата на персонала, ефективното използване на работното време и часовата производителност на труда.

Заключение

Интегрирането на счетоводния бизнес анализ на персонала в балансираната система от показатели посредством концентричен модел (Фиг.1) позволява ефективно управление на стратегията на бизнес организацията. Възникват нови предизвикателства пред счетоводния бизнес анализ, на които може да се отговори с усъвършенстване в методологичен, организационен и приложен аспект.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

Blogdyk, G., Balanced Scorecard A Complete Guide, (2019), Amazon.co.uk, amazon.com

BRAGG, STEVEN, Financial Analysis: Third Edition, (2019), Accountimg tools (R)

NEELY ANDY ,Cris Adams and Mike Kennerleiq, The Scorecard for Meassuring and Managing, The performance Prism, 2009, p.57. p.67

NEELY ANDY, Business Metrix, Bretish Book for Managers sheme, 2007

ROBERT S.KAPLAN and David Norton,The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 2008, p. 126

КАПЛАН, Р., Д. НОРТЪН, Стратегически карти – да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати, (2006), Класика и стил, София, стр.233

КАРПОВ В., В.ЛАТЫШЕВА, Факторный анализ производительности труда в предпринимательских структурах, Омский университет, «Экономика». 2014. № 4. С. 139–145.

KENNEDY B.D."Analysis and interpretation", 2003

ЧУКОВ КР, Анализ на приходите, печалбата и рентабилността на предприятието (проблеми и решения), (2009), Издателски комплекс – УНСС, София., стр.40

ЧУКОВ КР., Р .ИВАНОВА, Финансово-стопански анализ (2017), Издателски комплекс – УНСС, София., стр.101

GROWTH OF STRUCTURAL UNEMPLOYMENT AS A RESULT OF TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT AND DIGITALIZATION OF MODERN ECONOMICS

Chief Assist. Prof. Silvia Gospodinova, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *The main goal of the report is to reveal some aspects of the restructuring of labor as a result of the development of technology and the digitization of the economy, which lead to an increase in structural unemployment. In this way, the changes in the characteristics of the labor force imposed as a result of digitalization and the introduction of new information and communication technologies can be traced, and the challenges, as well as the new opportunities for the development of labor and labor force in these circumstances can also be identified.*

Keywords*: structural unemployment, labor market, digital economy*

JEL code: *J01, J21, O33*

НАРАСТВАНЕ НА СТРУКТУРНАТА БЕЗРАБОТИЦА КАТО РЕЗУЛТАТ ОТ ТЕХНОЛОГИЧНОТО РАЗВИТИЕ И ЦИФРОВИЗАЦИЯТА НА СЪВРЕМЕННИТЕ ИКОНОМИКИ

Гл. ас. д-р Силвия Господинова

Икономически университет - Варна, България

Развитието на цифровите технологии води до реорганизация във всички сектори на икономиката, както и в обществото като цяло. Тази реорганизация предизвиква съществени промени в структурата на заетостта, изискванията спрямо образователното и квалификационно равнище на работната сила, и възможностите за професионална реализация. Цифровите технологии пряко влияят върху работоспособността на хората, тяхната заетост, а също и върху равнището на безработица в страната. Поради тези обстоятелства е необходимо да се разгледат не само положителните аспекти от масовата цифровизация и дигитализация, но и да се повдигне въпроса за социално-икономическите промени, породени от този процес.

Към положителните последици от внедряването на нови технологии и процеса на дигитализация може да се отнесат:

1) ръст на производителността на труда;
2) намаляване на производствените разходи;
3) повишаване конкурентоспособността на фирмите;
4) по-добро задоволяване потребностите на обществото;
5) преодоляване на бедността и социалното неравенство.

Въпреки тези положителни страни, практическото внедряване на цифровите технологии в икономиките е съпроводено с появата на определени трудности и рискове. Към тях могат да се причислят:

1) рискове, свързани с киберсигурността;

2) нарастваща безработица в световен мащаб;

3) нарастване на разликите в равнището на благосъстоянието между гражданите и бизнеса в рамките на самата държава, а и между отделните икономики.

Технологичното развитие и цифровизацията неминуемо водят до структурна безработица, която не е обект на задълбочени изследвания и вследствие на това са малко обсъдени и последиците от нея върху икономиките (Мавров и др., 2022: 90-92).

В зависимост от това каква е структурата на икономиката в една страна и какво е разпределението на професиите сред заетите в тази икономика, може да се очаква:

1. Различен дял на автоматизиране на икономическите дейности и заетостта;

2. Различно влияние на автоматизацията върху общата производителност в икономиката – когато преобладават професии, които не могат да бъдат автоматизирани, но не могат и да бъдат допълнени, тогава икономиката ще спечели по-малко от технологичната промяна. Ако има повече преобладаващи професии, които могат да бъдат допълнени или заместени от технологиите, то производителността на труда ще нараства. Аналогично, ако има много заети в рутинни професии, които могат да бъдат заместени от технологиите, може да се очаква повишаване на общата производителност на труда в икономиката;

3. В зависимост от структурата на икономиката социалната цена ще бъде различна. Ако в структурата доминират рутинни професии, преходът към технологиите, който изглежда е неизбежен, ще бъде труден, вероятно ще доведе до структурна безработица и до повишаване на неравенствата (Черкезова, 2020: 341-342).

Следователно, от една страна автоматизацията и дигитализацията носят своите позитиви, защото с по-малко вложен труд се постигат поне същите или по-добри резултати в икономиката. От друга страна обаче, това налага промени в образователните процеси и в подготовката на работната сила, за да се избегнат евентуалните негативни социални последици, неувеличаване на безработицата и за да се създадат предпоставки за постигане на по-голяма дългосрочна национална конкурентоспособност.

Нарастването на безработицата е свързано с увеличеното използване на изкуствен интелект, който намалява разходите, води до по-голяма производителност и бързина на изпълняваните операции, както и до минимизиране броя на грешките на работното място. В съвременните условия цифровизираните машини съумяват да извършват и тежък физически труд, като човекът просто не може да пребори и да се състезава с тях поради физическа невъзможност, което води до допълнително увеличаване на безработицата.

В България вече има натрупан опит от промяната в изискванията спрямо труда и структурната безработица в края на 90-те години на миналия век и началото на този (Владимирова, 2008).

Ако нарастването на недостига на работна сила е съпътствано с увеличаване на равнището на безработица, то това е признак за нарастване на структурната безработица. Повишаването на коефициента на свободните работни

места, придружен с повишаваща се или постоянна безработица, показва, че работодателите изпитват затруднения да открият подходящата работна сила, въпреки голямото наличие на безработни (Велев, 2018: 172). Наличието на структурна безработица намалява и икономическия растеж.

Като резултат от нарастване на безработицата общият доход на обществото намалява, растежът на заплатите спира, в резултат на което има спад и на съвкупното търсене. Това намалява стимулите за инвестиции и заетост, води до по-бавен растеж на производителността и по-ниско обществено благосъстояние. Тези процеси задълбочават проблемите на социално-икономическото неравенство (Господинов, 2020).

Всички тези обстоятелства водят до необходимост от провеждане на активна държавна политика, свързана с предварително решаване и неутрализиране на социално-икономическите проблеми, произтичащи от нарастването на структурната безработица. За целта се правят редица прогнози в дългосрочен план за прякото въздействие на технологичното заместване върху структурата на социалното неравенство. Разочароваща прогноза за пазара на труда направиха учени от Оксфордския университет, които смятат, че до 2040-2045 г. в световен мащаб ще изчезнат около 47% от работните места в резултат на цифровизацията (Frey & Osborne, 2015).

Алтернативен сценарий предполага, че технологиите и изкуственият интелект ще доведат до нова вълна на преквалифициране, което на първо място ще се отрази на високоплатените работни места и професии от средната класа (Господинов, 2014). Ще има промяна в бизнес климата, която ще се отрази на конкурентоспособността на всички фирми. Историческият опит обаче показва, че по-квалифицираните работници са по-подходящи за технологична подмяна, така че този сценарий е по-малко вероятен за момента.

Топ мениджърите се опасяват, че цифровите технологии ще отслабят позициите им в корпоративната йерархия. Ще има автоматизирани професии, свързани с движението на документи, въвеждане на информация и нейната първична обработка: счетоводители, специалисти по човешки ресурси, адвокати, специализирани в искове и договорни отношения. В същото време търсенето на програмисти, специалисти по бази данни, специалисти, участващи в разработването, създаването, въвеждане и използване на най-новите технологии е на дневен ред.

Основните очаквани социални последици в следващите десетилетия извън вече наблюдаваните са свързани с и т.нар. поляризация на труда. Поради автоматизацията се очаква да изчезнат някои обичайни професии, други – да увеличат своите трудови резултати, а при трети автоматизацията няма как да замести конкретния вид труд и да увеличи производителността и те няма да изчезнат, но вероятно няма и да са високо заплатени. (World Bank, 2016, стр. 128-131; Manyika, и др., 2017).

Съвременните условия на конкуренция променят отношението на фирмите към наемането на работници. Значително се увеличава конкуренцията в търсенето на най-квалифицираните специалисти, а също така работодателите се опитват да задържат най-добрите си служители. Човешкият капитал, особено специалистите

с дигитални умения, се превръщат в основен ресурс за конкурентна фирмена стратегия [1] (McKinsey Global Institute, 2017).

Цифровите мрежи и новите технологии увеличават производителността на труда на служителите и решават проблема с мобилността. COVID-19 демонстрира с каква лекота могат милиони хора едновременно да преминат към дистанционна работа. Прилагането на формата home office може да увеличи размера на местния пазар на труда с 25%.

Процесът на дигитализация обаче разкрива пропуските в уменията на служителите да работят по изпълнението на функциите си в новите условия и води до недостиг на кадри по новите професии (Bersin, 2017). Оттук концепцията за "учене през целия живот" печели все по-голяма популярност. При сегашната ситуация е необходима постоянна преквалификация на служителите от всички нива и направления, както и обучението на новия персонал към неизбежния технически прогрес.

Внедряването на цифрови решения е невъзможно без мерки за адаптиране на обществото към тях. За да се присъединим към дигиталното общество плавно, без материални загуби и емоционален стрес, са необходими специалисти, които от една страна са насочени към технологиите, а от друга - към работата с хора и са готови да им помогнат за по-ефективното им взаимодействие с нововъведенията.

Заключение

Изкуственият интелект се използва все по-всеобхватно, засяга все повече и повече области от човешкия живот, но неговото влияние може да бъде както положително, така и отрицателно. Една от най-важните негативни последици от развитието на цифровата икономика е нарастването на безработицата. Основна причината за това е автоматизирането на труда на хората [2] (Chang & Phu, 2016), което води до загуба на работното място от някои служители. За да бъде търсен на пазара на труда в съвременните условия с развитието на цифровата икономика един работник или служител е необходимо да обърне внимание на своето допълнително образование и обучение и да е в крак с новите технологии.

Все по-големият устрем да се заменя труда с капитала и да не се отчита противоречието между тях води до разрушаване на съвременните трудови отношения, а също и до това, че определени слоеве от населението биват изтласквани на ръба на обществото и по този начин вземат все по-малко участие в икономическия и социалния живот. Това в България тепърва следва да се усеща все по-осезаемо. Към момента, въпреки усилената и както изглежда неизбежна дигитализация, която протича в целия свят, нашата икономика изостава в тази насока. Доказателство за това е Индекса на Европейската комисия за навлизане на цифровите технологии в икономиката и обществото (DESI) за 2019 г., който показва, че страната ни се намира на последно място в Европа (Сярова, 2020: 111).

Развитието на технологиите е двигател на растежа в икономиката и подобно на предходни исторически периоди, една от причините за промени в обществените отношения, включително в трудовите. От тази гледна точка ключово за справянето с тези предизвикателства се оказва очертаването на ясен стратегически курс към повишаване на производителността на труда. Това се

явява едновременно алтернатива, но и допълваща се политика за запазване на заетостта, която може да превърне очакваните заплахи в една възможност за по-ефективно развитие и повишаване на конкурентоспособността.

Въз основа на това могат да се изведат някои основни изисквания към политиките и стратегическия курс на една страна, за да може тя да се възползва максимално от предимствата на автоматизацията и дигиталната трансформация (т.е. да постигне повишаване на производителността на труда без драстично намаляване на неравенствата и едновременно с това автоматизацията да успее да компенсира намаляващата работна сила) стремежът трябва да е към икономическа структура, която предполага преобладаване на професии, които да могат да бъдат допълнени от новите технологии. Колкото повече заетостта в икономиката е доминирана от подобни професии, толкова по-добър икономически и социален резултат може да се очаква. Следователно още от този момент е крайно належащо политиките да започнат да съдействат за развитие на такива икономически дейности, които изискват професии и умения, които автоматизацията ще допълни. Това е стратегически избор на икономическа структура, която способства за повече ползи в бъдещето. Постижения в тази област не биха могли да бъдат постигнати, ако този стремеж не е допълнен с адекватни образователни и обучителни политики, които да създават подходящите умения. (Черкезова, 2020)

За изпълнението на тези цели у нас спомагат Стратегията по заетостта на Република България 2021-2030 [3], Националната програма за реформи, Споразумението за партньорство и програмите за програмен период 2021 – 2027 г., Националния план за възстановяване и устойчивост, чиито цели в тази област са повишаване на заетостта, подобряване на качеството и производителността на труда и укрепване на социалната и териториалната кохезия. В посочените документи също така са поставени аналогични цели за увеличаване предлагането на труд, осъвременяване системите на социална защита и увеличаване инвестирането в човешки капитал чрез по-добро образование и подобряване на уменията на работната сила, с акцент върху дигиталните компетентности.

Усъвършенстването на системата за определяне на потребностите от кадри за икономиката и администрацията и адаптирането на системите за средно и висше образование към новите условия следва да заемат централно място в стратегията. Във висшето образование като правило се създават повече специалисти, които имат потенциал да бъдат иноватори и чиито професии могат да бъдат допълнени, а не заменени от технологиите.

БЕЛЕЖКИ

1. Докато само 5% от всички места могат да бъдат автоматизирани напълно чрез наличните технологии, то около 60% от всички работни места имат поне 30% възможност за автоматизация на някои основни дейности.
2. АСЕАН-5: 56% от работните места (глобално) са в риск да бъдат автоматизирани в следващите 20 години.
3. Стратегията по заетостта на Република България 2021-2030 определя задачите и насочва усилията на всички заинтересовани страни на пазара на труда към намаляване на равнището на безработица, повишаване на икономическата активност на населението и нарастване на трудовия потенциал на работната сила в страната.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

BERSIN, J. (2017). Catch the wave: the 21st-century career. Deloitte Review 21, p.62-79.

CHANG AND PHU, (2016). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_579554.pdf, 35 p.

FREY and OSBORNE, Technology at work: the future of innovation and employment, Oxford, England: Oxford Martin School and Citi GPS, 2015, 107p.

MANYIKA, J. (2017). A future that works: AI automation employment and productivity. McKinsey Global Institute Research, Tech. Rep, 135 p.

MCKINSEY Global Institute. (2017). JOBS LOST, JOBS GAINED: WORKFORCE TRANSITIONS IN A TIME OF AUTOMATION. Available at: https:// www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-thefuture-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages [Accessed 04.07.2022].

ВЕЛЕВ, М. (2018). Крива на Бевъридж и структурна безработица в България, Eastern Academic Journal, Issue 4, Prof. Dr. Asen Zlatarov" University, Burgas pp. 167-174.

ВЛАДИМИРОВА, К. и др., (2008). Деиндустриализация и преструктуриране на заетостта в България: икономически и социални последици. София: Университетско издателство „Стопанство“, с. 358.

ГОСПОДИНОВ, К., (2014) Състояние и възможности на средната класа в България, Варна, изд. СТЕНО, с. 141-174.

ГОСПОДИНОВ, К., (2020) Институционални основи на доходното неравенство, Икономическа наука, образование и реална икономика: развитие и взаимодействия в дигиталната епоха: Сборник с доклади от Юбилейна международна научна конференция в чест на 100-год. от основаването на ИУ - Варна: Т. 4, Варна: Наука и икономика, 4, с. 40 - 45.

МАВРОВ, Х. и колектив, (2022). Макроикономика, изд. Наука и икономика, Варна, с. 90-92.

СЯРОВА, Е. (2020) Трудът в дигиталната икономика – предизвикателство или нови възможности, Сборник доклади от четвъртата национална конференция по политическа икономия „Дигиталната икономика и предизвикателствата пред политическата икономия“, София, УНСС, с. 110-119.

ЧЕРКЕЗОВА, С. (2020) Бъдещето на пазара на труда в България – остаряване на населението и възможности пред политиките. Известия. Списание на Икономически университет – Варна. 64 (4). с. 332 – 350.

DIGITAL TECHNOLOGIES AS E-LEARNING AND KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOL FOR UNIVERSITY LECTURERS

Chief Assist. Prof. Petya Angelova, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *Digital technologies have been part of our everyday life for quite a long time now. In recent years they have been used to resolve performance, control or other issues in different business and non-business organizations. University institutions are not an exception. They use digital technologies to enhance their ability to reach relevant audiences and achieve better performance of their employees. In last few years due to COVID-19 pandemic situation most of them forced the implementation of Internet-based technologies in the teaching process, because there was an urgent necessity to provide distance learning in real time. The use of digital technologies became a part of university's teaching process. In this paper we will try to outline the role of digital technologies for the knowledge management and e-learning process and comment the most preferred digital channels for communication between university lecturers and students.*

Keywords: *digital technologies, e-learning, knowledge management, knowledge system*

JEL code: *M15, I210*

Higher educational institutions like the universities are seen as organizations not only working with great amounts of knowledge, but also creating crucial new knowledge. Professional qualities of academic staff along with its ability to learn and develop are seen as the main prerequisites for good performance and quality of education. (Cabeza-Pullés et.al., 2020; Strunga, 2015; Butnariu and Milosan, 2012). Therefore, it is considered that at present knowledge management is the main factor for educational institutions (Arias Velásquez and Mejía Lara, 2021). It is perceived as one of the best solutions for achieving better performance, higher competitive capabilities and innovation rates along with improved information flows and organization of work. Knowledge management in contemporary universities is usually implemented in the form of a knowledge management system, which contributes to all main activities in the institution. Those main activities are outlined by Metaxiotis and Psarras, (2003) as:

1) Teaching - to prepare students to become successful lifelong learners;

2) Research - to expand the frontiers of human knowledge and to promote creativity;

3) Service - to serve communities and management within the university and in other professional organizations, and to participate in outreach activities for the local, national, and international communities.

Among them, “research” is considered to be the most important. It is seen as a unique feature which outlines universities from other academic institutions and at the same time is main source of new knowledge and innovations (Hoq and Akter, 2012). Not individual researchers, but research groups are seen as playing the crucial role in the process, because knowledge is increasingly produced through the joint work of members of the group (Cabeza, Llorens, & Gutierrez, 2017; Hinnant et al., 2012a; Stvilia et al., 2011). Although the social and collaboration abilities of researchers appear

to be a leading factor for knowledge creation, the university knowledge system must foster creation and sharing of knowledge not only among them (Hoq and Akter, 2012), because university performance depends also on students and the whole organizational structure (Qahtan Hamid, Ali Mahmood and Mohammed Khalaf, 2021). That turns knowledge management process into something much more complex than a simple transfer of information It is a dynamic social interaction, a collaboration between professionals during which not only relevant data, but also personal experience, know-how and useful "insights" are transferred. The difference between the terms "information" and "knowledge" is not always clearly visible, but it's significant (see Table 1).

Table 1

The difference between information and knowledge information processed data

Information	**Knowledge**
Processing data	Actionable information
Simply gives us facts	Allows making predictions, casual associations, or predictive decisions
Clear, crisp, structured and smplistic	Muddy, fuzzy, partly unstructured
Easily expressed in written form	Intuitive, hard to communicate, and difficult to express in words and in illustrations
Obtained by condensing, correcting, contextualizing, and calculating data	Lies in connections, conversations between people, experienced-based intuition, and people's ability to compare situations, problems and solutions
Devoid of owner dependences	Depends on the owner

Source: Abdullah, R. et al. (2009)

Therefore, we accept the statement that when experience and expertise can be shared with others, and when this sharing takes place within an organizational setting, following specific rules and procedures, coordinated by designated professionals and using appropriate technologies, a knowledge management is happening (Hoq and Akter, 2012). Digital technologies play main part in the process as they serve as a backbone for the knowledge management system. According to Pan and Scarborough (1998) organizational knowledge is socially constructed and shaped by the reciprocal interaction between technological and organizational elements. These components comprise the three major layers of knowledge management system:

1) Infrastructure – technical components such as hardware and software that enables the physical and communicational contact between people using network,

2) Info-structure – incorporates the formal rules governing exchanges and sense making between people; and

3) Info-culture – the background knowledge embedded in social relations and work group process.

According to (Abdullah *et al.*, 2009) the infrastructural part of the knowledge management system usually consists of various technologies, because knowledge stored throughout an organization is usually distributed on several different applications and platforms. Their research suggests that in a complex knowledge management system,

which covers the whole knowledge cycle in the university, the minimum technologies requirements would be:

- Intranets, Electronic Document Management System (EDMS)
- Information Retrieval (IR) technique, Relational and Object Database system
- Electronic Publishing System
- Groupware and Workflow System
- Agent Technology and Data Mining Tools

In spite of the impressive number of digital systems and technologies, nothing else is achieved yet on that stage of development of the knowledge management system. In order to function it needs dedicated users, ready to contribute (Ou, Sia and Hui, 2013). That is why the positive impact on knowledge process will be seen only if a proper info-structure is created and a successful implementation of info-culture is achieved.

Building of a proper knowledge management system can be used to optimize the learning process and collaboration practices not only among university professionals but also between lecturers and students. The learning process is very similar to the knowledge creation process. Both of them are dynamic and complex and work by transferring tacit to explicit knowledge and vice-versa. That's why learning process also can be illustrated by using the four phases of Nonaka and Takeuchi's SECI model (see Fig. 1)

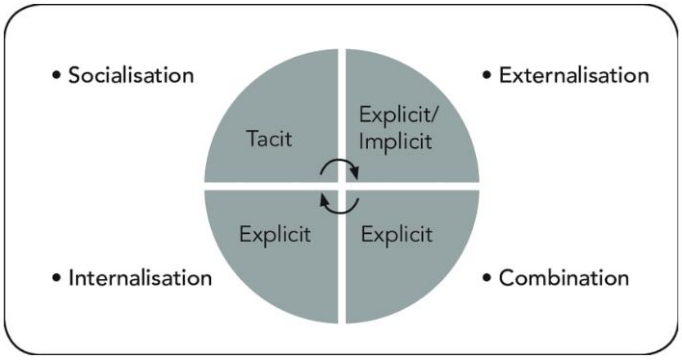


Fig. 1. SECI model

Source: Nonaka&Takeuchi, 1995

Socialization, as the first step of the learning process, is the phase during which tacit knowledge is shared with other people. Tacit knowledge is the kind of knowledge held within the individual in the form of professional experience and personal know-how, ideas and views. It is contained preliminary in the individual personality and is difficult to be classified and documented. That's why in this phase of learning a certain social context is needed in which knowledge is acquired, usually by imitation, observation, practice and participation in a team work. Therefore, learning system should include medium for effective collective learning, which will contribute to the transfer of tacit knowledge between individuals during socialization.

Externalization is the second phase of the learning process. Here the tacit knowledge is turned into explicit knowledge. The term "explicit knowledge" refers to all types of data, which can be easily encoded and shared between people. This information can be preserved in a storage space and used by multiple users later on, any

time they need it. Stacey suggests that active learning environment more often resembles a learning community than a data storage space (Stacey, 2003) It is focused on social contacts much more than on provision of content. In that sense learning should be performed in a context, which supports listening, observation, reading, comments and discussions, dissemination and exchange of learning objects and best practices among the community members (students, coordinators, mentors, experts, etc.). Here comes the important role of digital technologies. They can contribute for the creation of personal connections in an on-line social network by using different synchronous and asynchronous techniques (see Table 2). Availability of different ways of interaction is crusial for the learning process in that stage.

Table 2

Synchronous and asynchronous techniques for knowledge transfer

Techniques	**Applications**	**Mode of involvement**
Synchronous Technique	Meeting room, Discussion, Forum	Same tme, same place
Asynchronous Technique	Bulletin Board System, Notice Board, Agent Based	Different time, same place
Distributed Synchronos Colaboration	Video conferencing, Tele-conferencing, Chatting	Same time, different place
Distributed Asynchronous Collaboration	E-mail, Short Messaging System, Fax Machine, Agent Based	Different time, different place

Source: Abdullah, R. et al. (2009)

The third phase of the learning process is „combination ". This is the simplest form of knowledge creation, in which codified knowledge sources (e.g. documents) are combined to create new knowledge. That means students will need quick and easy access to all relevant data in order to be effective learners.

During the forth phase of the learning process, called internalization the explicit knowledge acquired by the student turns once again into tacit knowledge. In the teaching process a lot of reasoning and practicing of the theoretical concepts is demanded from the learners. As a result, they perceive the information and make it part of their personal knowledge. Therefore, internalization usually needs practical exercises and is fostered by the ability of the student to acquire the right information in the right time and way.

Marks, Sibley and Arbaugh (2005) suggest that there are three critical interactions during the learning process: instructor-student, student-student, and student-content. Their study reveals that instructor-student interaction is the main determinant for the learning process. As instructor-initiated communications are the main instrumental for creating positive attitudes in students, motivating them to learn, and keeping them focused on the topic, the conclusion is that instructor behavior toward students is the most important relationship to manage when teaching online courses. That's why training of all university lecturers involved in online teaching should go beyond how to use course software platforms. It should focus on skills related to self-management and online course organization (Alavi and Gallupe, 2003). The e-learning, although a necessity today, is a demanding and still developing process which needs the efforts not only of those directly involved, but also of HR and university management.

There has been a huge debate whether pure e-learning approach is better than in-class learning. Obviously, both of them have their positives and negatives and it is difficult to say which one is better. Past findings suggest that a blended learning approach that combines in-class learning and e-learning is more effective than a pure e-learning approach (Yeh, Yeh and Chen, 2012). Although digital technologies still can not take the place of class rooms they have already become an integral part of the teaching and learning process.

That's why we decided to investigate what is the place of digital technologies in the communication between lecturers and students in University of Economics – Varna. 54 lecturers and 465 students took part in the servey. At the time of the research a Moodle based learning platform has already been introduced. Here we will present just a small part of the research. From *Table 3* below is evident that face to face interactions (like lectures, seminars and consultations) are the most popular ways of communication. The interesting observation here is that almost 5.56% of the respondents never communicate with students in consultations despite that this is obligatory.

Table 3

Lecturer's preferred way to deliver course information to university students

Response:	**Very often (5)**		**Often (4)**		**Sometimes (3)**		**Rarely (2)**		**Never (1)**	
Category:	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%
Lectures/seminars	53	98.15%	1	1.85%	0	0%	0	0%	0	0%
E-mail	17	31.48%	16	29.63%	13	24.07%	8	5.56%	5	9.26%
University web-site	13	24.07%	8	14.81%	10	18.52%	13	24.07%	9	16.67%
Consultations	11	20.37%	21	38.89%	10	18.52	9	16.67%	3	5.56
Personal web-site/ Forum	7	12.96%	3	5.56%	0	0%	4	7.41%	39	72.22%
Facebook	4	7.41%	5	9.26%	6	11.11%	8	14.81%	29	53.70%
Other	3	5.56%	1	1.85%	0	0%	2	3.70%	3	5.56%

Source: Author's research

Responces about Internet based communications like social networks, personal sites and forums and the University web site show that they are not as popular as the non-digital ones. Facebook is used by 42% of the lecturers, but only 17% of them very often communicate this way. Situation with personal web-sites or forums is even worse. Only 25% of the lecturers have personal sites or forums. The rest 72% never use this option. A little bit more applicable is the university web-site. 38.88% of the respondents put their teaching materials there often or very often, but at the same time other 16.67% never publish anything there. E-mails are most preferred. Almost 60% of the lecturers write e-mails to students, but again 9.26% never do it. Only 5 of the respondents pointed out different ways of communication with students in the teaching process. They use:

Google Drive, when files are too big to be sent by e-mail; Telephone or Skype; Google+ community for each course; Additional printed materials; Printed books given to the student. No one of the lecturers who participated in the servey mentioned the Moodle platform. The result certainly would be much different if the servey was conducted after the Covid-19 lock down. And that can be a part of future research as it will be interesting to compare the difference in the way lecturers work with students after they were forced to acquire new professional and digital competencies.

The results from the student servey are not much different, although usually young people are perceived as more digitally orientated. Majority of them prefer to communicate with their lecturers personally in lectures and seminars. Only 4.09% rarely or never do it (see Table 4).

Table 4

Students' prefered ways to communicate with their lecturers

Response:	**Very often (4)**		**Often (3)**		**Sometimes (2)**		**Rarely or never (1)**	
Category:	Nr	%	Nr	%	Nr	%	Nr	%
Lectures/seminars	262	56.34%	120	25.81%	59	12.69%	19	4.09%
E-mail	198	42.58%	127	27.31%	101	21.72%	38	8.17%
Telephone	11	2.37%	19	4.09%	77	16.56%	350	75.27%
Consultations	53	11.40%	83	17.85%	178	38.28%	145	31.18%
Facebook	50	10.75	70	15.05%	106	22.80%	230	49.46%
Other	55	11.83%	39	8.39%	46	9.89%	222	47.74%

Source: Author's research

Consultations are not used often. Most students (69.46%) prefer to communicate in this way just sometimes, rarely or never. E-mails are the second most preferred way of communication with lecturers. 69.89% of the students use it very often or often. Telephone calls are almost avoided by the respondents. They are rearly or never used by 75.27% of the students and actually are popular way of communication just among 6.46%. Facebook is accepted a bit better but still is not mostly preferred. 25.05% of all students communicate with their lecturers very often or often in this medium, but 49.46% are doing it rearly or never. Some students declare that they use other communication channels to reach their instructors but when they were asked to identify them, it appeared that they don't like to give proper answers. Some of those who did, pointed that Moodle platform is a good way of communication in the learning process which indicated that some of the lecturers used it nevertheless they didn't declare it in their servey.

Both groups of respondents i.e. lecturers and students, prefer to use e-mail to all other digital communication channels. That might be because e-mail allows distributed asynchronous collaboration, which turns it in a useful tool when people are not located in the same place and it's not appropriate to communicate in real time. The investigation results show that digital technologies are not used or are modestly used if there is

alternative for a face to face communication. Covid-19 pandemia changed that and forced their use, but positive effects of digital technologies as tools for e-learning and knowledge managemet are still questionable. The need to adapt too quickly to the new environment caught all participants unprepared and the quality of the process stayed behind. Now is the time to refine the implementation of new practices and turn them into a knowledge asset.

Successful knowledge management in universities leads not only to competitive advantage, but also has a great impact on performance of lecturers and students as well as on the learning process itself. In order to achieve better results the university should not only build the needed infrastructure of a knowledge management system, but also inspire the students, lecturers and staff to take part in the sharing of explicit as well as tacit knowledge (Ainissyifa, 2012). A proper info-structure and info-culture should complement the process so that a truly collaborative working environment can be achieved. Digital competences should be gradually developed along with on-line course organization skills and self-management skills and they all must find their permanent place in the human resource training programs.

REFERENCES

ABDULLAH, R. *et al.* (2009) 'A Framework For Knowledge Management System Implementation In Collaborative Environment For Higher Learning Institution', *Journal of Knowledge Management*, March, pp. 1–9.

AINISSYIFA, H. (2012). The Influence of Human Resources toward Knowledge Management Implementation on Secondary Education Institution. Advances in Natural and Applied Sciences, 6(6), 789-792.

ALAVI, M., & GALLUPE, R. B. (2003). Using information technology in learning: Case studies in business and management education programs. Academy of Management Learning and Edu- cation, 2, 139-153

IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON RECRUITMENT PROCESS

Chief Assist. Prof. Miglena Stoyanova, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *Artificial Intelligence (AI) is one of the most promising technologies that is changing our world, demonstrating its potential in various sectors. In recent years, AI has also entered the recruitment sector in relation to searching candidates from large volumes of data, screening candidates' profiles, interviewing and selecting the most suitable ones, etc. Therefore, AI can change or modify the role of HR professionals, the candidates' perspective or even change the entire environment and policy of a company. In this regard, the aim of this paper is to explore the impact of AI in this field by looking at the opportunities and challenges of using it in the recruitment process.*

Keywords*: artificial intelligence (AI), impact, recruitment, recruitment process*

JEL code: *C88, C89, J23, M50*

ВЛИЯНИЕ НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ ВЪРХУ ПРОЦЕСА ПО НАБИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛ

Гл. ас. д-р Миглена Стоянова

Икономически университет – Варна, България

Въведение

Само до преди десетина години индустрията за набиране на персонал беше съвсем различна. Процесът на търсене беше дълъг, автобиографиите на кандидатите се събираха със седмици, последвани от подбор на няколко нива.

Дигиталната революция бележи края на ерата на ръчното набиране на персонал. Процесът се трансформира значително и никога не е бил толкова труден, но в същото време и вълнуващ, както е сега. Набирането на персонал става социално и мобилно – това са неговите основни характеристики. Социалните мрежи се превръщат в атрактивни платформи за търсещите работа. Те се популяризират от поколението Z, което активно използва канали за търсене на работа като Twitter, Instagram и отчасти Facebook, и милениалите (поколението Y), които предпочитат Facebook и LinkedIn.

Дигиталната революция изисква нови идеи за насърчаване на взаимодействието с хора, които са израснали в ерата на смартфоните. Следващата стъпка е автоматизирането на процесите по набиране на персонал и използването на изкуствен интелект(ИИ). В тази връзка, целта на настоящия доклад е да се проучи влиянието на ИИ в тази област като се разгледат възможностите и предизвикателствата при използването му в процеса по набиране на персонал.

1. Същност и роля на ИИ при набирането на персонал

Изкуственият интелект е общ термин, който дефинира и обозначава имплицитния интелект на машините. Толкова много години след откриването му, това все още е размита концепция за повечето хора (Kaplan & Haenlein, 2020). ИИ няма конкретна дефиниция и може да има различни значения въз основа на неговите обстоятелства, употреби и интелигентност (Jarrahi, 2018). В по-общ смисъл, ИИ може да се разглежда като система, която имитира общите човешки способности като учене, говор, решаване на проблеми, които го карат да се държи като интелигентен човек (Jarrahi, 2018; Russell & Norvig, 2021). По-конкретно, ИИ може да се дефинира като система, която може да интерпретира и да се учи от външни данни, за да постигне конкретни цели чрез адаптиране на ситуацията (Kaplan & Haenlein, 2020). От дефиницията става ясно, че ИИ не само трябва да има бърза и точна способност да анализира и решава даден проблем, но също така трябва да има способността да имитира и развива интелигентност, подобна на човешката, като когнитивни, емоционални и социални компетенции.

ИИ започва съществено да се използва и внедрява при набирането на професионалисти в различни компании от 2018 г. и оттогава се превръща в една от най-новите тенденции в връзка с набирането на персонал (Upadhyay and Khandelwal, 2018). Намирането на най-подходящите специалисти винаги е било предизвикателна задача. В днешния свят хората прекарват и споделят по-голямата част от времето и възгледите си в социалните медии, които се превръщат в неразделна част от живота им (Van Esch & Black, 2019). По тази причина специалистите по подбор на персонал започват да публикуват обявите си за работа в социалните медии, за да привлекат кандидати. Това обаче води до огромен брой кандидати и наемането на най-подходящия навреме се превръща в предизвикателство за специалистите по човешки ресурси (Michailidis, 2018). За да прегледат и оценят голям брой кандидатури за работа, компаниите трябва да назначат голям брой специалисти по подбор на персонал, което е много скъпо. Също така, винаги съществува шанс за когнитивни отклонения при хората (Black & Van Esch, 2020). Така че, за да преодолеят подобни предизвикателства и да направят набирането на персонал по-ефективно и навременно, компаниите за набиране на персонал следва да използват дигитални инструменти, базирани на ИИ. IKEA, L'Oreal, Unilever и Amazon са добри примери, които използват системи за набиране на персонал, базирани на ИИ, като Robot Vera, чатбот, наречен Mya, оценяване с HireVue. Те помагат на компаниите по специфични начини да подобрят възможностите си за наемане на персонал.

Използването на инструменти с ИИ се среща в почти всяка стъпка от процеса по набиране на персонал. Такива инструменти са от голяма помощ при избора на правилните кандидати от огромен брой различни кандидатури и профили (Sekhri & Cheema, 2019). Те се използват по различни начини, като например създаване на длъжностни характеристики с помощта на правилна формулировка и език, който е без пристрастия, неутрален по отношение на пола и е насочен към определен набор от кандидати. Инструментът ATS (Applicant Tracking System) с ИИ за скрининг на CV може да провери предварително кандидат и да открие и оцени ключовите думи, за да постави правилния кандидат на подходящите свободни места.

Използването на чатбот с ИИ също става популярно при набирането на персонал. Подобни чатботове могат да взаимодействат с кандидатите, да отговарят на техните запитвания 24 часа в денонощието, 7 дни в седмицата, да позволяват лична ангажираност в реално време чрез текстови съобщения, имейли, социални медии и т.н. (Upadhyay and Khandelwal, 2018). Чрез използването на обработка на естествен език тези ботове могат да си взаимодействат с хора като използват контекстуални думи, стенография, емоции и т.н. (Nawaz & Gomes, 2019).

Анализът на видео чат също се използва като инструмент с ИИ, в който системата може да бъде програмирана да анализира определени характеристики на интервюирания като възраст, тон на гласа, каданс, използвани ключови думи, настроение, поведение, зрителен контакт, емоция и т.н. (Fernandez & Fernandez, 2019). Например Affectiva, HireIQ и HireVue правят опит да оценят представянето на даден кандидат по време на видео интервю, като анализират изражението на лицето, употребата и честотата на думите, тона и моделите на говорене на кандидатите, за да оценят тяхната емоционална интелигентност, честност и индивидуалност. Също така, използвайки ИИ, специалистите по подбор на персонал могат да обработват големи обеми от данни като сканират пространството на социалните медии, за да намерят правилните кандидати, да оценят техните социални ценности, вярвания и нагласи и да получат представа за личните и професионалните им черти, без да влагат пристрастия или благосклонност (Upadhyay и Khandelwal, 2018).

Приложенията с ИИ са перспективни в процеса по набиране на персонал, а нарастващото търсене на подобни инструменти с нови функции го прави по-обещаващ. Но все пак, на практика инструментите с ИИ не се използват в голяма степен в областта (Upadhyay and Khandelwal, 2018). Съществуват редица особености, възможности и предизвикателства, свързани с тези нови технологии, които следва да се проучат, за да могат те да се интегрират и адаптират безпроблемно в процеса по набиране на персонал.

2. Автоматизиране на процеса по набиране на персонал с използване на ИИ

Приложението на ИИ при набирането на персонал се отнася до внедряване на алгоритми за машинно обучение за автоматизиране и рационализиране на повтарящи се операции с голям обем с цел постигане на ефективен и спестяващ време процес по набиране на персонал.

Някои от основните дейности, които могат да бъдат автоматизирани чрез използване на ИИ в тази сфера, включват намиране на кандидати, преглед, анализ и подбор на автобиографии, планиране и провеждане на интервюта, оценяване на кандидати, комуникация с кандидати, предоставяне на обратна връзка и обучение (вж. фиг. 1).

Намирането на кандидати е един от най-трудните и изискващи най-много време аспекти от работата на специалистите по набиране на персонал. За целта се използват различни тактики – изграждане на силен работодателски бранд, препоръки от настоящи или бивши служители, намиране на пасивни кандидати

чрез студени имейли, обаждания или платени обяви за работа. ИИ може да помогне при намирането на кандидати по няколко начина. Например:

- Анализиране и търсене в LinkedIn, Facebook и много други платформи за намиране на квалифицирани кандидати с подходящ опит
- Изпращане на персонализирани имейли
- По-лесно класиране на подходящи кандидати
- Прогнозиране на вероятността даден кандидат да предприеме действия.



Фиг. 1. Автоматизиране на процеса по набиране на персонал с ИИ
Източник: Разработка на автора

Подборът на кандидати е трудоемка индивидуална работа, която е трудно да се направи качествено, когато става дума за подбор измежду десетки кандидати. Може да е трудно да се разбере как даден кандидат се различава от друг. Съществуват редица инструменти с ИИ, които могат да се използват за анализ на кандидати преди или след изпращане на техни автобиографии. ИИ създава психологически профил на идеалния кандидат. Данните, получени от новите кандидати, се сравняват с параметрите на профила на идеалния служител. Въз основа на това сравнение програмата дава прогноза за успеха на кандидата.

Едно от най-големите предизвикателства, пред което са изправени специалистите по наемане на персонал по целия свят, е интервюирането на кандидатите. Изкуственият интелект в човешките ресурси позволява на специалистите по подбор да спестят много време, като автоматизират изцяло този

процес. Планирането на интервюта може значително да се ускори чрез създаване на прозорец за интервюиране, в който кандидатите могат сами да планират своите интервюта въз основа на тяхното удобство или наличността на специалистите по подбор. ИИ позволява на специалистите по подбор да премахнат ръчното провеждане на интервюта с т. нар. еднопосочни интервюта, при които кандидатите, след самостоятелно насрочени интервюта, могат да се явят на интервюта, които не изискват присъствието на интервюиращи.

Интервютата, управлявани от ИИ, се отнасят или до видео интервюта, които се оценяват от ИИ, или до интервюта, директно улеснени от разговорен ИИ. При първия вид интервюта кандидатите са помолени да отговорят на набор от въпроси, докато се снимат. След това интервютата се анализират с помощта на алгоритми за машинно обучение, компютърно зрение и анализ на данни за точни преценки на личностни черти, нива на увереност, знания и комуникационни умения. Като резултат кандидатите се класират автоматично без осъществяване на човешко взаимодействие. При втория вид интервюта процесът е пряко контролиран и оркестриран от изкуствен специалист по подбор, създаден специално за отсяване на кандидати. Най-разпространеното приложение е чрез чат съобщения, с които кандидатите динамично могат да отговорят на въпроси от различно естество. Всички тези възможности осигуряват на специалистите по подбор на персонал правилно избрани кандидати с помощта на ефективен и спестяващ време процес по наемане.

Разговорният ИИ при набирането на персонал помага на мениджърите по наемане да изпращат своевременна обратна връзка на неуспешните кандидати. Подобни решения с ИИ автоматично съставят обратна връзка с компютърно генерирани оценки и отзиви от висши ръководители. Освен това, тези инструменти предоставят и съвети, които могат да помогнат на кандидатите да подобрят представянето си в бъдеще.

След присъединяването на избраните кандидати към дадена организация и превръщането им в нейни служители, специалистите по подбор на персонал могат да им предоставят възможност да придобият нови умения от курсове. Кандидатите получават актуализации в реално време за напредъка си в обучението. Също така, специалистите по подбор могат да следят актуализациите на придобитите умения на служителите. Служителите могат да оценят своите знания като полагат изпити с активиран анализ за по-прецизен и точен отчет за оценка.

3. ИИ и ролята на специалистите по подбор на персонал

Едно от основните притеснения, свързани с ИИ при набирането на персонал, и една от водещите причини, поради които някои компании за наемане и подбор на персонал все още не са използвали ИИ софтуер, е страхът, че ще бъдат заменени от тази технология и няма да бъдат необходими.

Набирането на персонал не може да бъде напълно автоматизиран процес тъй като хората са единственият интерпретатор на инвестициите в човешки капитал за бъдещето на всяка организация. Следователно, решенията с ИИ за набиране на персонал имат за цел да подобряват способностите и ефективността на човешките ресурси, вместо да ги автоматизират напълно.

Специалистите по подбор на персонал остават отговорни за крайното решение, а инструментите с ИИ подпомагат оптимизирането на процесите. От това следва, че изкуственият интелект при набирането на персонал няма да елиминира ролята на специалистите по човешки ресурси, а по-скоро ще я трансформира. По-долу са посочени няколко начина, по които решенията с ИИ могат да трансформират ролите на специалистите по подбор на персонал:

- Мениджърите по наемане получават повече време да се съсредоточат върху по-стратегически и проактивен подбор, вместо да прекарват времето си в повтарящи се административни задачи.
- Специалистите по подбор на персонал могат да се съсредоточат върху развитието на смислени взаимоотношения с кандидатите и да им помогнат да разберат как могат да се впишат в организационната култура.
- Специалистите по човешки ресурси могат да идентифицират основните ключови индикатори на представянето за набиране на персонал и да подобрят качеството на подбора за по-кратък период от време.

Специалистите по подбор на персонал трябва да свикнат с факта, че инструментите с ИИ значително надвишават ефективността на хората. Индустрията за набиране на персонал обаче не е област, в която професионалистът може да бъде заменен от самообучаващ се изкуствен интелект.

Според IBM (IBM, 2019), през следващите години 120 милиона служители в най-развитите икономики в света следва да се преквалифицират, за да използват ИИ технологията. Очаква се всички рутинни и автоматизирани задачи да бъдат изцяло делегирани на роботи. Но човекът се очаква да доминира в областите, където аналитичната работа е жизненоважна.

4. Предизвикателства при внедряването на ИИ в процеса по набиране на персонал

Приложението на изкуствения интелект има множество предимства в процеса по набиране на персонал. По-важните от тях са представени на фиг.2.

Въпреки това, ако внедряването на инструменти с ИИ не е направено правилно, могат да възникнат множество проблеми. Някои от предизвикателствата при използването на изкуствен интелект са следните:

- Наличие на наследени процеси – мениджърите по човешки ресурси често са свикнали със съществуващите процеси и нямат желание да излизат от зоната си на комфорт. Причините обикновено са в несигурността от използване на нови технологии. По тази причина, може да бъде трудно да се убедят всички заинтересовани страни да приемат ИИ в процеса по набиране на персонал.
- Намиране на подходящия инструмент с ИИ – при внедряване на подобен инструмент следва той да бъде мащабируем и да може да бъде интегриран със съществуващи системи за проследяване на кандидати (ATS) и други инструменти за човешки ресурси. Освен това е добре да бъде полезен при провеждане на проучвания за ангажираност на служителите, измерване на тяхното представяне и т.н. Тъй като не всички платформи предлагат тези функции, това може да

направи задачата за намиране на правилния инструмент доста трудна и времеемка.



Фиг. 2. Предимства на ИИ в процеса по набиране на персонал
Източник: Разработка на автора

● Готовност на инструмента за бъдещи подобрения – процесите по набиране на персонал непрекъснато се развиват благодарение на променящите се работни култури и напредналите технологии. Следователно, избраният инструмент за набиране на персонал трябва да може да се мащабира с конкретния бизнес и да бъде готов за бъдещи подобрения. Това предпазва не само от многократна смяна на инструмента, но също така спестява много време и пари за намиране и използване на подходящия софтуер за дадената компания.

● Настройка на работни процеси – друго голямо предизвикателство е да се намери инструмент с ИИ, който може да направи лесно настройването на различни работни потоци за човешки ресурси.

Заключение

С увеличаване на дигитализацията, специалистите по подбор на персонал започват все повече да използват помощта на модерни технологии като ИИ при набирането на персонал. Инструментите за набиране на персонал с ИИ имат огромен потенциал да трансформират голяма част от сектора за набиране на персонал чрез автоматизиране на задачи, които са твърде сложни за традиционно

автоматизиране. Приложението на ИИ открива добри перспективи за ускоряване идентифицирането на таланти, вземането на решения, базирани на данни, намаляване на времето и разходите за набирането на персонал. То помага на компаниите да се разрастват и да добавят стойност. С течение на времето подобни системи се очаква да спестят ценни ресурси, като същевременно повишат ефективността и резултатите в бранша.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

BLACK, J., and VAN ESCH, P. (2020). AI-Enabled Recruiting: What Is It and How Should a Manager Use It? *Business Horizons*, vol. 63, no. 2, pp. 215–226, https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001

FERNANDEZ, C., and FERNANDEZ, A. (2019). AI in Recruiting Multi-Agent Systems Architecture for Ethical and Legal Auditing. *Proceedings of the Twenty-Eighth International Joint Conference on Artificial Intelligence (IJCAI-19)*, pp. 6428-6429, http://dx.doi.org/10.24963/ijcai.2019/903.

IBM, (2019). *The enterprise guide to closing the skills gap*. [online]. [2022-07-22]. Достъпен: https://www.ibm.com/downloads/cas/EPYMNBJA.

JARRAHI, M. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, Volume 61, Issue 4, pp. 577-586, https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007.

KAPLAN, A., and HAENLEIN, M. (2020). Rulers of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Artificial Intelligence. *Business Horizons*, Volume 63, Issue 1, pp. 37-50, https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.003.

MICHAELIDES, M. (2018). The Challenges of AI and Blockchain on HR Recruiting Practices. *The Cyprus Review*, Vol. 30, No. 2, pp. 169-180.

NAWAZ, N., and GOMES, A. (2019). Artificial Intelligence Chatbots are New Recruiters. *(IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, Vol. 10, No. 9, http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3521915

RUSSELL, S., and NORVIG, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. Pearson. [online]. [2022-07-22]. Достъпен: https://codemichael.ir/wp-content/uploads/2021/05/Artificial-Intelligence-A-Modern-Approach-4th-Edition-1.pdf.

SEKHRI, A., and CHEEMA, J. (2019). The new era of HRM: AI reinventing HRM functions. *International Journal of Scientific Research and Review*, vol. 07, no. 3, pp. 3073-3077.

UPADHYAY, A., and KHANDELWAL, K. (2018). Applying Artificial Intelligence: Implications for Recruitment. *Strategic HR Review*, vol. 17, no. 5, pp. 255–258, https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051.

VAN ESCH, P., and BLACK, J. (2019). Factors That Influence New Generation Candidates to Engage with and Complete Digital, AI-Enabled Recruiting. *Business Horizons*, vol. 62, no. 6, pp. 729–739, https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.004.

MANAGEMENT AND ORGANIZATION OF IT TEAMS REMOTELY – THE NEW REALITY

Chief Assist. Prof. Olga Marinova, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *In a growing number of IT companies today, the remote and hybrid working model is emerging as the long-term choice considering the unpredictable pandemic crises of the last three years. This is a result of both the general digitalization across almost all sector and the need for IT organizations to seek increasingly flexible management models through which to simultaneously support, motivate and direct their professionals. In this regard, the report aims to analyse the current advantages and challenges in working and managing IT teams remotely, as well as to outline some suggestions for overcoming the difficulties in this work mode.*

Keywords*: IT management, organazing IT teams, remote work, risks, virtual teams*

JEL code: *M15, M54*

УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ НА ИТ ЕКИПИ ОТ РАЗСТОЯНИЕ – НОВАТА РЕАЛНОСТ

Гл. ас. д-р Олга Маринова

Икономически университет – Варна, България

Въведение

Навлизането на дигитализацията все по-масово във всички сфери на нашето ежедневие поражда редица промени в организацията и изпълнението на работата, както и технологиите, които се използват. Условията за тези динамични промени са обусловени както от бурното развитие на ИКТ през последните няколко години, така и до голяма степен поради ограниченията, които наложи Ковид пандемията.

Дистанционният или хибриден модел на работа все по-често се утвърждават като дългосрочен избор в ИТ компаниите, които се стремят да бъдат гъвкави към непредсказуемата среда и същевременно да запазят своите специалисти. Според изследвания за текущото състояние на работата от разстояние през 2021 г. управляващите следва да преосмислят културата си на работното място, за да включват повече възможности за отдалечена и хибридна работа, тъй като това се очертава да бъде новото „нормално“ (Owllabs.com, 2021). В контекста на софтуерните организации работата от разстояние не е нещо необичайно, тъй като много фирми притежават екипи, чиито членове работят отдалечено един от друг по един и същ проект. И все пак, когато настъпи Ковид пандемията, милиони фирми и организации в световен мащаб са принудени да изпълнят редица промени, при това за кратко време, по отношение на новата организация на екипите и осигуряването на дистанционни работни места, независимо от пригодността на досегашния им бизнес модел.

В тази връзка цел на доклада е ***да се анализират текущите предимства и предизвикателства в работата и управлението на ИТ екипи от разстояние, както и да се очертаят някои предложения за преодоляване на трудностите в този режим на работа.***

1. Тенденции и предпоставки за използване на дистанционен режим на работа в ИТ организациите

Ковид пандемията принуди голяма част от организациите да въведат пълен работен ден от вкъщи буквално почти за един ден, поради ограниченията, налагани от правителствата, без предизвестие или с недостатъчно време за реакция. В резултат на това много организации не бяха достатъчно подготвени за бързата трансформация (Savic, 2020). По-конкретно, в ИТ сферата, екипите се наложи да адаптират своите практики и рутинни действия в областта на разработката на софтуерни приложения, за да преминат към по-подходящи и гъвкави методи на разработка по време на извънредното положение (Batra, 2020).

IT организациите променят средата и начина, по който служителите общуват помежду си, а с това неизбежно се променя и начина, по който те изпълняват работата си. Може да се каже, че работното място днес се различава значително от това, което познавахме преди няколко години. Физически отдалечените екипи в сферата на софтуерния бизнес не са новост. Въпреки това виртуалните ИТ офиси и екипи днес се налагат не само заради преодоляване на физическото разстояние между отделните членове на екипа, но и поради много други фактори, включително организационни, икономически и стратегически.

Виртуалният екип (virtual team) представлява група от работници, които си сътрудничат за **постигане на обща цел** чрез използването на ИКТ, въз основа на които могат да общуват помежду си и да координират действията си, независимо от географски, времеви и организационни различия (Baskerville and Nandhakumar, 2007; Schumacher and Poehler, 2009). Термините ***виртуални*** екипи, ***разпределени*** екипи (distributed teams), ***отдалечени*** екипи (remote teams), ***онлайн*** екипи и ***cross-site*** екипи се използват взаимнозаменяемо в литературата. За да функционира успешно виртуалния екип е от ключово значение наличието на следните три условия – *споделено разбирателство*, *приобщаване* (съвместна работата по начин, който създава стойност) и *взаимно доверие* (Gibson and Cohen, 2003).

И макар повечето от големите ИТ компании да имат опит с екипи и отдели, които работят от разстояние, събитията през последните години доведоха до редица трудности от гледна точка на управлението и организацията на работния процес. Много автори отчитат, че COVID-19 и създалата се тенденция към работа с отдалечени екипи (дори и след Ковид) водят до предизвикателства, свързани с: ***управлението*** на проекта и членовете на екипите, повече усилия в прегледа на ***изпълнението на задачите***, в поддържане на ***лидерство*** от разстояние и поддържане на ***ангажираността*** на екипа (Ng, Lee and Ho, 2021; Nydegger and Nydegger, 2010). Ето защо е важно да се обхванат всички аспекти и промени, които неизбежно следват от новия модел на работа, както и да се търсят нови стратегии за ефективно управление и организация на екипите във виртуална среда.

Все повече компании днес предлагат дистанционна работа или ***хибриден режим***, при който служителите имат възможност да избират дали да работят от вкъщи или пък да посещават офиса само при определени събития, задачи и срещи. Според изследване на Eurofound работещите в ЕС, които работят изцяло от вкъщи и тези, които частично работят от вкъщи са в размер на приблизително 43 % (общо за двете групи) през пролетта на 2021 г. и 30 % през пролетта на 2022 г. (Eurofound, 2022). Това показва един значителен брой отдалечени работни места и то не само в сферата на ИТ. Обикновено хибридния или изцяло дистанционен модел е инициатива, породена от нуждата да се постигне по-голяма производителност и да се спестят разходи на работодателите и на работещите. Също така хибридния модел на работа улеснява в известен смисъл работата на служителя, тъй като му позволява да удовлетвори различни свои нужди. Потребностите в това отношение са свързани с разходите за транспорт, допълнителните разходи за хранене, неизбежната умора, причинена от постоянното коментиране и много други (Gibbs, Mengel and Siemroth, 2021). Когато всички тези фактори са премахнати от списъка с тревоги на служителите, цялостното им благосъстояние и продуктивност се подобрява. По същество, по-голяма производителност от страна на работника в крайна сметка се превръща в по-голяма ефективност за компанията.

Важен е и фактът, че хибридното работно място спомага за намаляване на напрежението, което е характерно за традиционната атмосфера в офиса. Някои ИТ специалисти работят по-добре в среда на гъвкавост. В този контекст, гъвкавостта може да означава възможност да се работи от дома, сред природата или в кафене. Работниците, които са креативни (а по своята същност ИТ специалистите са именно такива), често намират традиционното работно място за задушаващо (Iqbal, Khalid and Barykin, 2021).

В тази връзка не е изненадващо, че все повече софтуерни специалисти търсят работни позиции, които предлагат именно дистанционен режим на работа. Това се дължи на множеството предимства, които им предлага работата от вкъщи, както по отношение на организиране на личното време и възможността за отделяне на повече време за семейство и деца, така и от гледна точка на спестяване на време и разходи, свързани с транспорт до работното място.

Ето защо е важно да разгледаме кои са основните предимства, които предоставя режимът на работа от разстояние.

2. Предимства при работа на ИТ екипите от разстояние

Голяма част от компаниите в ИТ сектора днес са с преобладаващо международно присъствие, притежават филиали, отдалечени в географски план, работят с хора от различни места, а дори понякога в различни часови зони. Възможностите, които предоставя работата във виртуални екипи, стават не само по-атрактивни, но и в много случаи необходимост.

Някои автори отбелязват, че конкурентните предимства на дистанционните екипи включват *икономическа ефективност*, *преодоляване на сложността*, подобрени възможности за *иновации* и *организационно обучение* (Gibson, C. and Cohen, S., 2003).

Икономическата ефективност е може би най-важното предимство на екипите, работещи от разстояние. Много организации откриват, че работата от

разстояние и хибридния модел на работа могат значително да намалят разходите и времето, а също така да позволят пътуванията да бъдат по-стратегически насочени. По-малкото време за пътуване и придвижване до работното място води и до по-малък въглероден отпечатък, което може да помогне на много компании да постигнат определени *екологични цели*.

Преодоляване на сложността се отнася до възможността на отдалечените ИТ екипи чрез използването на ИКТ да постигнат взаимодействие между висококвалифицирани специалисти и експерти от различни части на света и с разнообразен набор от умения и знания. В резултат от това се подпомага разработката на сложни продукти и услуги. Известно е, че сложността в проектите до голяма степен се дължи и на липсата на достатъчно яснота в началните етапи на разработката. Това би могло да се преодолее чрез ***по-активното участие на клиентите***, в съответствие с принципите на *гъвкавото (agile) управление на проекти*. Този принцип е значително улеснен при работата от разстояние, тъй като отпада необходимостта от организиране на много различни екипи, отдели и клиенти, които да могат да присъстват и да пътуват за физически срещи. При това е много по-лесно да се намери удобно време в онлайн среда, което да устройва всички участници.

Иновациите са пряка последица от обединяването на членове на екипа с различни умения, опит, таланти и/или културна принадлежност. Благодарение на тях могат да се измислят креативни и изобретателни решения. Въпреки че това разнообразие от личности може да бъде трудно за управление от страна на организацията, повишеният капацитет за творчески резултати надхвърля потенциалните рискове.

Организационното обучение се отнася до възможността за обучение вътре в самия екип, като резултат от тясното сътрудничество, което се осъществява в отдалечените екипи. Подобно на "обучаваща се общност" членовете на екипа могат да развиват нови технически, професионални и интердисциплинарни умения, да обменят опит с колеги, които имат различен набор от умения, стил на работа и културна принадлежност. Много често лидерът или менторът на ИТ екипите, работещи от разстояние е именно такъв служител, който може да бъде от различна държава и притежава компетенции от множество различни дисциплини.

Друго предимство е ***гъвкавостта*** в разпределяне на времето и начина на работа. Това е едно от най-често посочваните предимства според онлайн проучване, проведено в САЩ сред служители на Microsoft, които са преминали към работа от разстояние през 2020 г. (Ford et al., 2021). Софтуерните специалисти отчитат, че при дистанционната работа имат самостоятелност по отношение на това, кога да се ангажират с колегите си, което осигурява уникална възможности за по-задълбочена и концентрирана работа. Други най-често споменавани предимства в изследването са – възможност за повече грижи за здравословното състояние (в резултат от спестяване на времето за пътуване до работа, повече сън и по-добра организация на личното време), по-голяма близост с членовете на семейството и по-удобна работна среда (повече тишина, комфортно облекло, близост на банята, възможност за контрол на температурата в стаята според личните нужди и др.).

Въз основа на направените проучвания в таблица 1 са изведени обобщения относно предимствата, които ИТ специалистите и организациите могат взаимно да извлекат в резултат от дистанционната работа на екипите.

Таблица 1

Предимства при работа на ИТ екипите от разстояние

Категория	**Конкретни възможности**
Икономическа ефективност и спестяване на средства	✓ Разходите за транспорт, паркиране и хранене могат да бъдат спестени или минимизирани ✓ Намаляване на разходите на организациите за наемане/закупуване на офис площи ✓ Възможност за увеличаване на производителността при минимални разходи
Преодоляване на сложността	✓ Трансфер на знания и възможност за включване на разнообразие от професионалисти, независимо от националните и организационни граници ✓ Възможност за по-активно участие на клиентите
Разширяване и оптимизиране състава на кадровия ресурс	✓ Възможност за наемане на талантливи и качествени специалисти от различни дестинации ✓ Улеснено е наемането на хора с увреждания ✓ Формирането на екипи не зависи от местоположението на членовете им
Развитие потенциала на служителите	✓ Членовете на екипа могат да развиват нови технически, професионални и културни умения ✓ Улеснени възможности за предаване на опит и знания между отделните членове чрез използването на различни софтуерни инструменти за сътрудничество (чат, видео връзка, споделяне на екран и др.) ✓ По-добра организация на личното време
Иновации	✓ Възможност за създаване на нови креативни продукти и услуги чрез споделяне на опит и сътрудничество с други специалисти, които притежават разнородни интердисциплинарни умения, опит и култура

Източник: Разработка на автора

Разбира се освен разгледаните предимства, работата на екипите от разстояние и подходите за тяхното управление крият редица предизвикателства пред ръководителите на проектите и мениджмънта като цяло.

3. Предизвикателства при управление на дигиталното работно място в ИТ организациите

Поддържането на екип, който работи заедно и комуникира ефективно, винаги е предизвикателство, но при виртуалните ИТ екипи тези проблеми имат сериозни последствия, тъй като ***неефективната комуникация*** води до разминаване в разбиранията, а от там и до недостатъчно добри резултати и/или забавяне на проекта. Известно е, че за хората в организациите е необходимо и

важно да поддържат редовна и качествена връзка, но в днешния дигитално ориентиран свят това става все по-трудно, дори и с подобрените комуникационни технологии. От една страна това се дължи на неразбиране или погрешно интерпретиране на информацията поради липса на достатъчно взаимодействия лице в лице. Отчасти те са налице при хибридния модел на работа, но при изцяло дистанционното работно място са по-скоро изключение. От друга страна управлението на множество канали за виртуална комуникация представлява допълнително ниво на взаимодействие и понякога се свързва с твърде излишна кореспонденция или разпадане на комуникацията (Santos and Ralph, 2022). Като препоръки в тази насока можем да изтъкнем предварително договаряне и уточняване на формите и начините за комуникация чрез стандартизиран и структуриран начин за провеждане на онлайн срещи (фиксиране на време, форми на дискусия и др.), на кореспонденция по електронна поща и други канали, с оглед всички те да бъдат фокусирани върху съществената информация.

Управлението на ИТ екипите от разстояние често среща трудности, свързани с ***взаимоотношенията между отделните членове на екипа и управлението на конфликти***. Хората имат нужда да се чувстват свързани, да имат усещане за значимост и принадлежност. В тази връзка *доверието* е ключов компонент за ефективната екипна работа и организация. Много често обаче липсата на социален контакт, което е характерно за виртуалните екипи, създава среда, в която доверието и адекватното интерпретиране на фактите са трудно постижими.

Тук идва ролята на **ръководителя** или **лидера на екипа**, който според нас има следните изключително важни задачи:

- да формулира ясни цели и да създава яснота относно това, което екипа трябва да постигне чрез включване на служителите в определянето на целите и обсъждане на вдъхновяващи идеи, свързани с целта;
- да подкрепя, мотивира и изслушва всеки един от екипа;
- да изгражда доверие между членовете на екипа, доверие към организацията и към нейната култура;
- да окуражава и стимулира членовете на екипа да разгръщат креативността си, да търсят и да дават обратна връзка;
- да търси ефективни методи за провеждане на отдалечени срещи, чрез предварително ясно фиксирани правила;
- да създава чувство за идентичност и ангажираност;
- да делегира задачи и правомощия, но да се фокусира повече върху крайния резултат, отколкото върху стриктния контрол, който подкопава ефективността на екипа (Nydegger and Nydegger, 2010).

Един проблем с работата от разстояние, който е признат, но често се пренебрегва или неглижира, е съпротивата, която много ръководители оказват по отношение на използването на виртуални екипи. Това може да е породено от липсата на достатъчно яснота относно тяхната роля, власт и отговорности в тази нова среда, поради което ръководители смятат, че виртуалните екипи са заплаха за тяхната идентичност.

Друг често обсъждан проблем при работата от разстояние е **чувството за самота и отчуждение**, което изпитват членовете на екипа (Gibson and Cohen, 2003). В допълнение, поддържането на *удовлетвореност от работата* сред

специалистите от ИТ сектора не е лека задача за мениджърите днес (Nacheva, 2021). При виртуалните екипи членовете на екипа разчитат основно на технологиите, за да задоволят своите социални и емоционални потребности (такива като сигурност, статус, самочувствие, принадлежност, власт и постигане на цели). И тук развиването на доверие и усещане за кохерентност в екипа са от съществено значение за управление и преодоляване на тези предизвикателства.

Макар, че много често днес се говори за предоставяне на ***повече права и автономност на екипите***, те рядко разполагат с правомощията, от които се нуждаят, за да изпълняват задълженията си и това е често срещан проблем в много организации. При виртуалните екипи това е дори още по-голям проблем, тъй като традиционната роля на ръководителя ще зависи от това да даде на екипа значителни пълномощия за тяхната работа, в противен случай той трябва да участва във всеки елемент и решение и да рискува да се превърне в тясното звено, което да попречи на екипа да функционира оптимално. Добра препоръка е ръководители на проекти да преосмислят и променят част от вижданията си за управление и да преминат към концепцията за *служещия лидер* (**servant leadership**) делегирайки на виртуалния екип адекватни ресурси и правомощия, за да могат да реализират сами (или с малко помощ) целите си. Идеята за служещи лидери се състои в разбирането, че те служат чрез насочване и подкрепа на своя екип за осъществяване на целите му, вместо да се издигат или поставят на по-високо ниво от него (Blanchard and Broadwell, 2018).

Заключение

Дистанционният и хибриден модел на работата в ИТ сферата се очертават като тенденция, която ще продължава да се развива стремително и в бъдеще. ИТ екипите, работещи от разстояние намират много предимства в тази нова реалност, което я прави привлекателна и предпочитана за много от тях. И все пак разгледаните в настоящето изследване предизвикателства ни дават основание да обобщим, че управлението и организацията на ИТ екипите крият редица рискове, различия и специфики, които техните ръководители следва да имат предвид при своята работа във виртуална среда.

Малко вероятно е, която и да е от направените препоръки да има еднакъв ефект върху всички хора, както е валидно, че някои от анализираните предимства понякога се възприемат като недостатък от работещите във виртуален екип. Отчитайки тези индивидуални различия, считаме че всяка промяна, свързана с организацията, работната култура и начин на работа, следва да бъде съпроводена от обратна връзка от служителите за нейната ефективност, приложимост и адекватност.

За да подпомогнат този процес лидерите на екипи все повече ще се стремят да развиват своите умения за менторство, коучинг и мотивация на екипа, както и да бъдат по-емпатични и подкрепящи, фокусирайки се върху постигането на отлични взаимоотношения и резултати.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

BASKERVILLE, R. AND NANDHAKUMAR, J., (2007) Activating and Perpetuating Virtual Teams: Now That We're Mobile, Where Do We Go? *IEEE Transactions on Professional Communication*, vol. 50, no. 1, pp. 17 – 34.

BATRA, D., (2020). The impact of the COVID-19 on organizational and information systems agility. *Information Systems Management*, vol. 37, no. 4, https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1821843, pp. 361 – 365.

BLANCHARD, K. AND BROADWELL, R., (2018). *Servant Leadership in Action*. Berrett-Koehler Publishers.

EUROFOUND (2022). *Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. [online]. [19.08.2022]. Достъпен: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef22042en.pdf.

FORD, D. *et. al.*, (2021). A Tale of Two Cities: Software Developers Working from Home during the COVID-19 Pandemic. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*, vol. 31, issue 2, https://doi.org/10.1145/3487567.

GIBBS, M., MENGEL, F. AND SIEMROTH, C. (2021). Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. *University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper* No. 2021-56, http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3843197.

GIBSON, C. AND COHEN, S., (2003). *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. John Wiley & Sons.

IQBAL, K., KHALID, F. AND BARYKIN, S., (2021). Hybrid Workplace: *The Future of Work. Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education*. IGI Global, pp. 28 – 48.

NACHEVA R., (2021). A Social Media Mining Approach To Measure Job Satisfaction In IT Sector. *International Scientific-Practical Conference "Human Resource Management"*. University of Economics – Varna, pp. 82-89.

NG, J. LEE, J. AND HO, J., (2021). Challenges in Managing IT Projects While Living With COVID-19. *IEEE Engineering Management Review*, vol. 49, issue 4, pp. 12 – 15.

NYDEGGER, R. AND NYDEGGER, L., (2010). Challenges In Managing Virtual Teams. *Journal of Business & Economics Research*. Volume 8, Number 3, pp. 69 – 82.

OWLLABS.COM, (2021). *State of Remote Work 2021 – 5th Annual edition*. [online]. [29.08.2022]. Достъпен: https://owllabs.com/state-of-remote-work/2021/.

SANTOS, R. AND RALPH, P., (2022). A Grounded Theory of Coordination in Remote-First and Hybrid Software Teams. *Proceedings of the 44th International Conference on Software Engineering (ICSE '22)*, pp. 25–35. https://doi.org/10.1145/3510003.3510105.

SAVIC, D., (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), https://www.researchgate.net/publication/341493908_COVID-19_and_Work_from_Home_Digital_Transformation_of_the_Workforce, pp. 101–104.

SCHUMACHER, T. AND POEHLER, L., (2009). The virtual team challenge: Is it time for training? *International Journal of Innovation and Technology Management*, vol. 6, no. 2, pp. 169 – 181.

CONTROLLING, PERSONNEL, CONTROL

Chief Assist. Prof. Plamen Iliev, PhD

New Bulgarian University, Bulgaria

***Abstract**:Personnel management has always been a relevant topic and has especially intensified in recent years in the conditions of the Covid crisis and the war in the center of Europe. Now that we are talking about Industry 4.0 focused on the digitization of processes and the use of artificial intelligence to increase productivity, Industry 5.0 is already on the horizon, which will focus on the human factor and the person as the center of the production process.In this aspect, we cannot ignore the topic of personnel controlling, which, along with its control and audit components, will help to deal with modern requirements for human resources management.*

The main goal of personnel controlling is to create a mechanism for coordinating and optimizing activities within the personnel management system in a changing environment, aimed at developing human resources management to achieve the organization's goals, increase its economic and social efficiency, i.e. aimed at achieving a certain result in the management of the organization's personnel.

A human resources audit includes actions to intensively examine policies, procedures and practices in the area of personnel selection, motivation, retention and training. It also identifies problems and finds solutions before problems become intractable.

Speaking of personal audit or human resources audit, we must necessarily be based on internal control, and more precisely on its five components. The first of these components is the control environment, which contains and addresses, among other things, human resource management policies and practices and staff competence.

Personnel control is understood as a system of internal company planning and control in the field of personnel, which helps to turn strategic settings into planned values and concrete measures, as well as to form the basic regulations for personnel management. It's like seeing Lee Iacocca in one of his famous quotes, sharing that all business operations can be boiled down to three words: people, product, profit, and if you don't have a good team, you can't do much with the other two .

***Keywords**: controlling, personnel, internal control, control environment, audit*

***JEL Code:** M42*

КОНТРОЛИНГ, ПЕРСОНАЛ, КОНТРОЛ

Гл. ас. д-р Пламен Илиев

Нов български университет, България

Въведение

Персоналът в компаниите винаги е бил обект на особено внимание, от страна на мениджмънта, който си дава сметка , че без нужните кадри и тяхното добро управление, трудно може да се постигат заложените цели. При управлението на кадрите трябва да се обръща внимание от самото начало, от какви кадри има нужда, какво образование трябва да притежават, каква

квалификация и компетенции са необходими и т.н. В управлението на персонала през последните години все повече се прилага контролинг концепцията, като част от цялостното управление на компаниите. Не по-малко значение за управлението на персонала имат контрола и одита относно спазване на редица нормативни изисквания спрямо управлението на кадрите.

1. Същност и необходимост от контролинг

Развитието на технологиите, на науката и практиката на мениджмънта през последните години, донякъде повлияно и от Ковид-19, по естествен път насочи вниманието към търсенето на нови, по-ефективни методи и инструменти за управление на предприятията в условията на динамична, несигурна и висококонкурентна външна среда, чрез контролинг и дигитализация напоследък. Исторически погледнато темповете на икономически растеж в САЩ в края на 19 и началото на 20в. и увеличаването на ръста на производствените предприятия, появата на тръстове и холдинги, на монополи, усложняването на производствата постепенно са породили необходимост от подобряване на методите за управление

Настъпилата световна икономическа криза, през 30-те год. на миналия век породила нужда от по-детайлно **отчитане на разходите за производството** и извела на преден план планирането като водеща функция на управлението, ориентирана към бъдещето на предприятието. С това се появила и идеята за контролинга в производствените предприятия.

Формирането на концепцията за контролинг е от края на 19 и началото на 20 век в САЩ, а през 1880 год. в американската железопътна компания „Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad" и през 1892 год в „General Electric Company" се създава длъжността – controller. Задачата им е свързана с изпълнение на финансово-икономически задачи, управление на финансови вложения и капитал. Значително развитие и използване на концепцията и контролинг звената контролери се осъществява по време и след на икономическата криза от 1929 год.

Динамично развиващата се пазарна среда и протичащият многостранен процес на глобализация в края на 20 и началото на 21 век, поражда отново потребност от търсене на по-ефективни методи, инструменти и системи за управление. Тези методи трябва да осигуряват своевременно получаване на необходимата информация за реалното положение на нещата в предприятието и неговата околна среда, която да служи като база за повишаване ефективността на приеманите управленски решения и постигането на неговите оперативни и стратегически цели в условията на все по-засилваща се конкуренция (Brankova, 2009).

Днес контролингът се възприема като система за управление на предприятието, която осигурява достигането на неговите краткосрочни и дългосрочни цели в условията на бързопроменяща се външна среда и засилваща се глобализация на пазарите, като инструмент за събиране, анализиране и предоставяне на релевантна информация, необходима на ръководството за приемането на управленски решения, за всеки момент от време, и за която и да е от функционалните области.

У нас разпространението на концепцията за контролинг теоретично е от началото на 90-те години на миналия век, като съществен принос в теоретичните

разработки за контролинга имат проф. Каменов, проф. М. Динев, проф. О. Симеонов, проф. Хр. Драганов, Св. Лесидренска, М. Темелкова и други техни последователи. Така М. Динев определя контролинга като „специфична управленска функция с комплексен характер и система за целево адаптивно управление на ниво предприятие, съчетаваща функциите на планиране, контрол, анализ и информационно осигуряване“. О. Симеонов дава най-краткото и най-точно определение за контролинга формулиран като концепция за управление на предпирятието (Iliev, 2015).

Един от авторите на съвременната концепция за контролинга Д. Хан го определя като съвкупност от цели, задачи, инструменти, субекти и организационни структури. Според него контролингът е информационно осигуряване ориентирано към резултатите от управлението на предприятието, към неговото оцеляване и по-нататъшно развитие за сметка на оптимизация на финансовия резултат в рамките на социалните цели.

Друг изследовател - Е. Майер предлага под контролинг да се разбира ръководна концепция за ефективно управление на фирмата и осигуряване на нейното дългосрочно съществуване. Той казва също, че в по-широк смисъл контролингът представлява система за осигуряване оцеляването на предприятията в два аспекта: краткосрочен - оптимизация на печалбата, и в дългосрочен - съхраняване и поддържане на хармонични отношения и взаимовръзки на даденото предприятие с обкръжаващите го среди - природна, социална и стопанска. Както и посочват Р. Ман и Э. Майер - контролинга означава управление на печалбата или като управляваме печалбата, трябва да управляваме и своите приходи и разходи.

На фона на очакващи се фалити, спад на производството, ниска технологичност и липса на свежи финансови ресурси, вследствие на Ковид кризата, и войната в Украйна, контролингът може да изследва, анализира, координира и навигира настъпващите и/или настъпилите изменения в дейността на производствената организация които обезпечават постигането на целите на организацията (Temelkova, 2012).

Липсата на платежоспособно пазарно търсене, занижената доходност на хората, увеличаващата се безработица, комбинирани с тежки и твърде спорни по отношение на ефективността правителствени антикризисни мерки като повишени или нови данъци и осигуровки, забавени плащания от страна на публичния сектор към фирмените организации и ненавременно възстановяване на ДДС от републиканския бюджет, поставят производствените организации на ръба на оцеляването или ги тласкат по пътя на фалита. Макроикономическата нестабилност изисква прилагането на адекватен инструментариум в компаниите, насочен към преодоляване на негативните последици от кризата и излизането от нея с възможно най-малко загуби. Така се стига до избора между две алтернативи: фалит или прилагането на иновативен инструментариум, позволяващ адаптирането към динамично изменящата се среда (Temelkova, 2012).

Липсата на макроикономическа стабилност налага всяка компания да се вгледа в своята организационна, производствена, персонална и процесна структура, да прецени внимателно силите си и надвисващите опасности и да формира набор от алтернативи, чрез които да управлява настъпващите или вече

настъпилите в нея изменения . Всичко това закономерно води до утвърждаването на контролинга, като инструмент за моделиране на системата от процеси, подчинено на осигуряването на ефективния организационен мениджмънт и избягването на фалита в условията на тежка икономическа криза (Temelkova, 2012).

Системата на контролинга и по-точно на оперативния контролинг, би изглеждала като съвкупност от подсистеми за контролинг на материалното осигуряване, контролинг на пласмента, контролинг на производството, контролинг на финансовия резултат и др. Към тях задължително трябва да добавим и IT контролинг, контролинг по качеството, контролинг на персонала, правен контролинг, кантролинг на маркетинга (Simeonov, 2004).

Координирайки, интегрирайки и направлявайки дейностите на всички управленски системи за достигане на поставените цели, контролингът се явява синтез на планирането, отчета, контрола, икономическия анализ, организация на информационния поток или с други думи, според Валуев Б. изпълнява специфична функция - „управление на управлението“. Т. Ю. Теплякова представя контролинга като относително нова концепция за системно управление на организацията като основния и стремеж е да обезпечи успешното функциониране на организационната система (предприятие, търговска фирма, банка и др.) в дългосрочна перспектива.

Много компании напоследък въвеждат контролинг-концепцията в системата за управление на персонала, като част от цялостната контролинг концепция, което е и иновация в политиката на управление. Предвид това състояние на нещата е необходимо да се разбере в детайли каква е същността на контрола на персонала, какви са основните цели на тази система.

Контролингът на персонала е насочен предимно към създаване на ефективна стратегия за управление на човешките ресурси в компанията, което е най-трудният компонент по отношение на изграждането на компетентно управление, защото персонала не е лек за управление, тъй като човека не е машина и управлението му е цяло изкуство и е необходима цялостна концепция за така наречения „човешки фактор

Целите на такава система или контролинг концепция са планиране на кадрова стратегия и упражняване на „общо“ управление върху изпълнението й. Това може да се разбира като система за вътрешнофирмено планиране и контрол в областта на персонала, която помага да се превърнат стратегическите настройки в планирани стойности и конкретни мерки, както и да се формират основните разпоредби за управление на персонала.

Обхватът на контролинга на персонала включва разработването и предоставянето на инструменти за осигуряване на стратегически и оперативен капацитет за поддържане на необходимата производителност. Целите на контролинга в предприятието могат да бъдат разделени на общи и специални. Общите цели, като посока на дейност, винаги съвпадат с целите на организацията, тъй като по същество те се определят от тях. Специалните цели на контролинга се изразяват главно в количествено икономическо отношение, например в постигане на определено ниво на печалба, рентабилност или производителност, осигуряване

на определена ликвидност, в минимизиране на разходите на предприятието и т.н. (https://zapustibiznes.ru/bg).

Цел на контролинга на персонала е да създаде механизъм за координиране и оптимизиране на дейностите в рамките на системата за управление на персонала в променяща се среда, насочена към развитие на управлението на човешките ресурси за постигане на целите на организацията, повишаване на нейната икономическа и социална ефективност.

В този аспект и изказването на Вернер Нифер (1928-93), германски топмениджър, според който сътрудниците, респективно персонала в една организация, са най-ценното имущество на предприятието и поради това най-важния капитал за успеха. Това не са компютрите, роботите, техническите съоръжения, които водят към дадена цел, а винаги хората, които създават и претворяват концепциите.

Като интегриран управленски процес контролингът на персонала предоставя с помощта на подходящи инструменти въз основа на единна структурирана, определена в цялото предприятие база от данни и показатели, регулиращи икономически и персонални импулси, за актуалната и бъдещата работа с персонала, настоящето му използване и прогнозната му потребност. Познати са различни концепции за контролинга на персонала, като пасивна, ориентирана към миналото концепция за контрол на успеха на УЧР, аналитична концепция на присъщи разходи, икономичност и успех, концепция ориентирана към информацията и показателите, концепция за управленско обслужване, насочена към бъдещето и ориентирана към действия за планиране и контрол и др.

Наред с познатите ни като видове оперативен и стратегически контролинг, по отношение на персонала може да говорим за количествен контролинг на персонала, ориентиран към добиване, обработка и регулиране на количествени показатели описващи количество, брой или честота на събития в числена форма, бройки, разходи.

Освен това има качествен контролинг на персонала ориентиран към добиване, обработка и регулиране на качествени показатели, величини, които описват в числова форма свойствата и белезите на събития, факторно ориентиран контролинг на персонала, ориентиран към наблюдения и анализ на управлението на фактора персонал и процесно ориентиран контролинг на персонала, насочен към процесите и функциите на УЧР (http://ophrd.krib.bg/).

Контролингът на персонала се отнася изцяло и до отделните функции на УЧР, като нужда от конкретен персонал, маркетинг на персонала, набавяне на персонал,използване на персонала, ръководство на персонала и развитие и обучение на персонала.

В тази посока Германското дружество по икономика на предприятието Шмаленбах дефинира човешкия капитал като нематериални активи - стойности на предприятието в сферата на персонала, както и присъщите на персонала и мениджмънта знания относно образование, компетентност, и други нематериални активи като добър социално-психологически климат, или база данни със знания.

В историческото си развитие персонала винаги подлежи на оценяване, като изследванията за оценка на персонала преминават през следните етапи:

- През 60-те години на XX-ти век чрез отчетност на човешкото имущество

и капитал се прави пръв опит да се определи човешкия капитал чрез монетарни методи за оценяване, познати като „класически модели за оценяване".

- През 80-те години се прилагат индикаторни модели на интелектуалния капитал, които достигат през 90-те години своя пик и определят изследването на човешкия капитал до наши дни.

- През последните 10-15 г., персонала не се разглежда вече като ресурс, който предизвиква разходи при използване, а по-скоро се разбира като капитал, който при съответно стимулиране или подпомагане, повишава своята стойност.

Във връзка с третия етап, трябва да обърнем внимание и на еволюцията от Индустрия 4.0 към Индустрия 5.0, според която и според Европейската комисия и нейния доклад Industry 5.0 Towards a sustainable, humancentric and resilient European industry от началото на 2021г., Индустрия 5.0 не идва, за да замени, нито е алтернатива на Индустрия 4.0, а едно логично нейно продължение. Докато Индустрия 4.0 все още е фокусирана върху дигитализацията на процесите и използването на изкуствен интелект за повишаване на производителността, се предполага или очаква Индустрия 5.0 да се концентрира върху човешкия фактор и човека като център на производствения процес (https://op.europa.eu).

Според тази нова парадигма, технологиите трябва да бъдат в полза на човека, а той активно да си сътрудничи с машините, или ако Индустрия 4.0 е в основата на взаимоотношенията между машините и ИТ системите, то Индустрия 5.0 трябва да обедини силните страни на човека и машините.

2. Контрол

Обикновено целите са общи за повечето организации като: устойчив растеж и стабилни успехи, осигуряване на надеждни отчети за заинтересованите страни, наемане и задържане на мотивирани и компетентни служители, постигане и поддържане на позитивна репутация в бизнес средите и сред общностите от потребители, съобразяване със законите и регулациите.

Средство за подкрепа на усилията на организацията за постигане на цели й, е вътрешният контрол с неговите пет компонента (елементи):

- среда на контрол;
- оценка на риска;
- контролни дейностите;
- информация и комуникация;
- дейности по мониторинга.

Тези компоненти на вътрешния контрол са релевантни към цялостната организация и към отделните нива и подразделения, или отделните операционни единици, функции или други нейни структурни елементи ("COSO"-интегрирана рамка-модел за вътрешен контрол -2013г-www.minfin.bg).

Контролната среда е базисният елемент за развитието на всички останали елементи на вътрешния контрол. Контролната среда определя основополагащите ценности в организацията и оказва влияние върху отношението на служителите към вътрешния контрол. Тя осигурява дисциплина и структурираност на контрола в организацията.

Контролната среда включва:

- личната почтеност и професионалната етика на ръководителя и служителите на

организацията;
- управленската философия (подход) и стил на работа;
- организационната структура, осигуряваща разделение на отговорностите, йерархичност и ясни правила, права, задължения и нива на докладване;
- политиките и практиките по управление на човешките ресурси;
- компетентността на персонала.

Политиките за човешките ресурси и свързаните с тях практики обхващат подбора, назначаването, обучението, атестирането, повишаването в длъжност и заплащането.

Политиките трябва да осигуряват: прозрачна процедура за подбор и назначаване на служители; подходящи критерии и изисквания за квалификация и професионален опит при подбора и назначаването на служителите; система за обучение и квалификация на служителите за очаквано на изпълнение на задачите; система за оценка, която да насърчава професионалното развитие на служителите; системи за стимулиране на служителите за повишение качеството на изпълнение; система за ротация на служители; система за санкциониране при нарушения на установените правила.

Компетентността на персонала е съвкупност от знания, умения и способности за изпълнение на задълженията, произтичащи от целите на организацията и от конкретно заеманата длъжност. Отговорност на ръководителя на организацията е да прецени необходимото ниво на компетентност на служителите, както и да осигури подходящи политики и практики, свързани с подбора, обучението, периодични атестации, израстване в йерархията и др. (Илиев, 2019).

При наличието на различни видове одит, като финансов одит, IT одит, одит за съответствието и т.н., когато говорим за персонален одит, не трябва да го приемаме като одит насочен „персонално“ към нещо лично или конкретно, а единствено като одит на персонала в дадена организация.

Персоналният одит или одитът в областта на човешките ресурси е задълбочен анализ на функцията – политики, процедури, процеси, документация и системи. Той трябва да идентифицира силните и слабите й страни, като извършва независима, обективна и систематична оценка на дейностите и ползите им и предлага начини и мерки за подобряване на представянето му, там където е необходимо. Одитът е подробен и изчерпателен процес, система от процеси, методология, цели; част от вътрешния контрол в организацията и управлението на риска, от цялостното стратегическо управление на компанията за постигане на бизнес целите й (Панова, 2013).

3. Одит

Одитът на човешките ресурси е систематичен процес, посредством който компетентно лице събира, анализира, съпоставя информация и по предварително установени критерии предоставя на заинтересованите лица независима оценка относно състоянието на дейността по управление на човешките ресурси. **Този вид одит е нефинансов одит**. В практиката се прилага самостоятелно и/или като част от дейността на финансовия одит и/или на одита на качеството.

Най-често използваните **ключови показатели** в одита на човешките ресурси са: текучество, инвестиции в обучение, показател за новоназначените, продължителност на времето за попълване на вакантна позиция, резервни кадри, напуснали преди заемане на ключова длъжност, среден размер на работната заплата спрямо средния размер на работна заплата за бранша./ Пейчева М.- Ключови показатели в одита на ЧР-сп. Одит-бр.5/2014г/

Управлението на човешките ресурси е част от цялостната система за управление на организацията и затова системата за техния одит се изследва като съставен елемент от системата на нейния вътрешен одит (Шопов Д. и колектив, 2009).

В процеса на изследването се анализират основни процеси, свързани с управлението на качеството на човешките ресурси и възможността за неговото поддържане и постоянно повишаване.

Познаването на същността на одита на човешките ресурси се възприема като условие за перманентно наблюдаване и своевременно откриване на настъпващите при тях отклонения и несъответствия, с оглед на своевременното им отстраняване.

По принцип, одитът в управлението на човешките ресурси се осъществява в три направления:

- по отношение на структурата на персонала;
- по отношение на квалификацията и компетенциите на персонала;
- по отношение на мотивираността на персонала да повишава знанията и квалификацията си.

Чрез одита на структурата на персонала се установява съответствието между:

- политиките на ръководството на организацията за преструктуриране на персонала с нейната мисия и промените в потребностите на пазара;
- съответствие между организационната структура на персонала и функции, изпълнявани в организацията;
- съответствие между броя на персонала и обема на работа, която трябва да се извърши.

Основната характеристика на одита в управлението на човешките ресурси е неговата уникалност, перманентност и голямото разнообразие на одитните действия, които са подчинени както на логиката на управленския и производствения процес, така и на изискванията, целите и принципите на одита, т.е. стандартния одитен процес, който следва спецификата на управлението и се трансформира и обогатява според особеностите на управлението на човешките ресурси.

Одитът в управлението на човешките ресурси е специфичен процес, поради спецификата и уникалността на обекта за одитиране. В структурно отношение той се разчленява на конкретни процедури и дейности към тях, които подлежат на съгласуване и управление.

Накратко, одитът на човешките ресурси включва идентифициране на проблеми и намиране на решения преди проблемите да станат прекалено сериозни и неразрешими. Одитът на човешките ресурси е начин за идентифициране на рисковете в областта, така и на дейностите, които организацията прави добре,

както и как някои от нейните политики и действия могат да бъдат променени към по-добро, как да бъдат направени по-ефикасни или как изпълнението им да струва по-малко пари.

Заключение

За да се извърши промяна в управлението на персонала, фокусът на управлението следва да се промени от действията към способностите. Акцентира се на практики за управление при набор, подбор, обучение, възнаграждение, комуникации и работа в екип. Способностите на персонала са резултат от тези действия и са ключов елемент от онова, което компанията прави добре. Тези способности оформят идентичността или т.нар. ДНК на компанията.

Сред най-ценените нематериални активи са талантът (човешкият капитал, интелектуалният капитал), бързината, с която се действа на пазара, способността да се иновира, качеството на продуктите, общите цели на персонала и лидерството. Колкото повече инвеститорите се доверяват на тези нематериални активи, толкова повече в тяхното съзнание се увеличава стойността от паричните потоци на компанията.

Контролингът, в частност и одита на персонала, фокусиран върху изграждането на способности, ще наложи промени в облика и ролята на отделите по управление на човешки ресурси в компаниите. Възможно е част от персонала, вместо да е „личен състав“ или „кадри“, да се изявява например като фасилитатори, които ще управляват процесите на промяна за екипи и цели организации. Това са нови роли, които ще се налагат за специалистите по човешки ресурси за да забравят миналото и да се насочат към бъдещето.

Така или иначе, двигател или отговорник за одита на човешките ресурси са собствениците или висшите мениджъри. Те носят отговорността да използват резултатите от одитите на човешките ресурси, за да се изградят способности и за да осъществят стратегиите.

Трябва да приемем и контролинга, не като утопия, макар че вероятно не е и панацея, защото няма готова рецепта за справяне с новата криза, но неговото прилагане и използване при всички положения ще помогне на предприятията на микро ниво да се справят по-бързо и безпроблемно с развиващата се още криза.

Мениджърите и лидерите със смели нови планове и визия, които отделят нужното внимание на управлението на човешките ресурси, ще изграждат към себе си доверие, а не цинизъм и недоверие породени най-вече от неприемливи или неправилни назначения и толериране на „наши хора“, „партийни съмишленици“ и др. за сметка на можещи, знаещи и кадърни кадри, но неудобни някому за едно или друго.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

"COSO"- integrirana ramka-model za vatreshen kontrol -2013g-www.minfin.bg.

BRANKOVA B., Vaznikvane i razvitie na kontrolinga, kato kontseptsiya za upravlenie na predpriyatieto, Godishnik-MGU, 2009, t.52

ILIEV PL., Vatreshen kontrol i odit, 2019

PANOVA M., PHRi, CHRM-CP-Odit na CHR., 2013

PEYCHEVA M., Klyuchovi pokazateli v odita na CHR-sp. Odit-br.5/2014

PEYCHEVA M., Sotsialen odit i odit na choveshkite resursi, 2015

PUBLICATIONS OFFICE OF THE EUROPEAN UNION, https://op.europa.eu

SHOPOV D., PEYCHEVA M. I KOL., Upravlenie na choveshkite resursi, 2009

SIMEONOV O., Kontroling. Operativen kontroling, 2004

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, www.shrm.org

TEMELKOVA M., Znachenie na kontrolinga na biznes protsesi za proizvodstvena organizdtsia v usloviata na makroikonomicheska nestabilnost /https://ejournal.vfu.bg/en/ 2012

БИЗНЕС ПОРТАЛ ZAPUSTIBIZNES, https://zapustibiznes.ru/bg

КРИБ, http://ophrd.krib.bg

EXPLORING GENDER PAY GAP IN THE IT SECTOR

Chief Assist. Prof. Radka Nacheva, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Chief Assist. Prof. Velina Koleva, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *The issue of gender equality is still on the agenda, including in terms of workplace payment gap. The literature review shows that the issue has been enshrined in a number of normative documents since 1951. However, the research done so far strongly suggests that in both European Union countries (including Bulgaria) and the United States, there is a gender pay gap despite the legal basis. This paper identifies the most significant reasons that give rise to this inequality. The aim of the paper is to investigate the pay gap between men and women in the Information technologies (IT) sector by proposing an integrated research process. To fulfil the purpose, we will process with the means of data mining and statistical analysis: opinions of users of the social network Twitter, extracted by keywords for gender equality in the IT sector; opinions of employees in IT companies obtained through a survey. Our proposed integrated research process consists of the following phases: Data Collection; Retrieving Dataset; Data Pre-processing; Data Analysis and Data Visualization. We combined social media and survey data. Data mining and statistical software are used for its implementation.*

Keywords*: IT sector, payment gap, gender equality, social media mining, sentiment analysis*

JEL code: *J16, C83, C88*

Introduction

The world is experiencing significant technological progress in a number of sectors. Modern technologies enable the implementation of innovations (Peicheva, 2022) in the economy. The trends and challenges imposed by globalization, technological progress, automation and digitization give new meaning to the nature of work and lead to significant changes in the structure of employment (Antonova and Ivanova, 2021). Artificial intelligence is entering the workplace, even on the verge of eliminating some positions held by humans. Acquiring digital skills is now mandatory when starting work in many industries (Vasilev, 2021; Marinova and Sulova, 2021; Armyanova, 2019; Narleva, 2011). In addition, the "leadership requires flexibility and adaptability because of the constant changes in the business environment" (Veleva, 2020).

Despite the serious technological progress that marks humanity, people still face serious violations of fundamental human rights, such as gender equality for example. We are witnessing acts of discrimination against women and girls not only at the workplace and in schools, but also in their family environment and close surroundings.

In order to promote gender equality and protect women and girls around the world, the United Nations (UN) has also designated this as a Sustainable Development Goal. Goal 5 aims to "achieve gender equality and empower all women and girls" (United Nations, 2022a). According to UN data, it is reported that "39.4 per cent of total employment before the pandemic in 2019 but made up nearly 45 per cent of global employment losses in 2020" (United Nations, 2022a). In 2022, the UN also reports that

115 countries have implemented about 76 percent of the laws and regulations needed to guarantee women's rights (United Nations, 2022a).

Within the framework of the European Union (EU) since 2013, the Gender Equality Index has been maintained, which reports gender equality according to 31 indicators, organized in 6 core domains (work, money, knowledge, time, power and health) and 2 additional domains - violence against women and intersecting inequalities (European Institute for Gender Equality, 2022a). According to data from 2022 of (European Institute for Gender Equality, 2022b), the average index for the EU is 68.6 out of 100 points, an increase of 0.6 points compared to 2021. The lowest rating is given to Greece with 53.4 points, followed by Hungary with 54.2 points and Romania with 53.7 points. Sweden has the highest points - 83.9, followed by Denmark with 77.8 points and the Netherlands with 77.3 points. Bulgaria ranks below the EU average for the general index of gender equality - 60.7 points. According to the Work indicator, the average for the EU is 71.7 points out of 100 (European Institute for Gender Equality, 2022c). Here again Sweden has the highest percentage of gender equality in the workplace - 83 out of 100. It is followed again by Denmark with 79.5 points and the Netherlands with 78.7 points. At the bottom of the ranking remains Italy with 63.2 points, followed by Greece with 65.6 and Slovakia with 66.5 points. Gender equality in the workplace in Bulgaria is rated with 69.3 points, which is again below the EU average.

On the other hand, Eurostat data from 2022 show that within the EU there are also differences in payment between men and women. They introduce an indicator that measures “difference between average gross hourly earnings of male paid employees and of female paid employees as a percentage of average gross hourly earnings of male paid employees” (Eurostat, 2022). The most serious pay gaps are reported in Latvia (22.3 %), and the lowest in Luxembourg (0.7 %). The average difference for the EU is 13%, while for Bulgaria it is 12%.

The gender pay gap exists not only within the EU, as evidenced by UN statistics. For example, a Pew Research Center publication states that “women ages 25 to 34 earned 93 cents for every dollar a man in the same age group earned on average” (Barroso and Brown, 2021). The authors compare the payment level with that of 1980, reporting that in 40 years in the United States, this difference has decreased by 26%.

From the mentioned statistics, it can be concluded that discriminatory practices against women, including the pay gap, still exist even in developed countries. In this regard, **the aim of our paper** is to investigate the pay gap between men and women in the IT sector by proposing an integrated research process. To fulfil the purpose, we will process with the means of data mining and statistical analysis:

- opinions of users of the social network Twitter, extracted by keywords for gender equality in the IT sector;
- opinions of employees in IT companies obtained through a survey.

1. Literature review

The remuneration of professionals in the IT sector is a highly topical issue that is subject to annual research and analysis. The dynamics, flexibility and constant growth of salaries in the industry, provoke interest both in practical and research aspects. A

number of international consultancy organizations and online platforms such as: Noblehire, Forrester, Glassdoor, CareerBuilder, HeadHunter, ManpowerGroup Solutions, CIO, etc., as well as the Bulgarian Computerworld, Zaplatomer.bg, Basscom, Alpha Research, Mediapool, publish their representative annual surveys, tracking trends in this sector.

Much more interesting and under-researched, especially in Bulgaria, is the issue of the gender pay gap. It measures the difference between the average earnings of women and men - professionals in the IT sector. Expressed as a percentage, it is used to show how we value the relative contribution of men and women to the workforce (Commonwealth Government of Australia, 2022).

The issue of gender equality has been prioritized in many documents: Sustainable Development Goals (SDGs) (United Nations, 2022b), Directive of the European Parliament and of the Council on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation (EUR-Lex, 2022), Labour Code (2022), ILO Equal Pay Convention No. 100 (ZBUT Normi i praktika, 2022), etc. (see infra. Giteva, n.d.). The basic principle is that women and men are entitled to equal pay for equal or equivalent work (Labour Code, 2022).

However, research shows that the gender pay gap in the EU in 2020 is 13% and has changed minimally over the last decade, i.e., women earn on average 13% less per hour than men (EUROSTAT, 2022). Approximately the same percentage is observed in the USA (Barroso and Brown, 2021). One of the interesting trends is that the wage gap is much lower for new entrants (i.e., young employees) and tends to increase with age. These differences across age groups have different patterns across EU countries and the US.

In the information and communications technologies (ICT) sector (according to ILOSTAT data), women are not only under-represented in terms of employment, but they face a median gender pay gap of 21%, which is significantly larger than the 16% median gender pay gap for the overall economy. According to the ILO Global Wage Report 2018/19, when women enter the ICT workplace, they tend to be concentrated in less well-paid occupations such as ICT project managers, rather than the better paid ICT software development positions (ILO Department of Statistics, 2019).

Here are some of the reasons why women earn less (European Commission, 2022):

- Sectoral segregation – around 24% of the gender pay gap is due to women's increased involvement in low-paid sectors such as social care, health and education. High feminism jobs are systematically undervalued;
- Differences between paid and unpaid work - women may work more hours per week than men but spend more hours in unpaid work, a fact that also influences their career choices. That is why the EU promotes equal distribution of parental leave, adequate public provision of childcare services and adequate company policies on flexible working;
- Glass ceiling - position in the hierarchy affects pay: less than 8% of CEOs of leading companies are women;

- Pay discrimination - in many cases women earn less than men for doing the same job or work of equal value, even though the principle of equal pay has been enshrined in the European Treaties (article 157 TFEU) since 1957.

Data for Republics of Bulgaria show that men have a significant numerical advantage in the IT sector. They represent almost 64% of all employees in the industry. Their average annual salary is over 46 thousand BGN, while for women it is only 31 thousand BGN. The pay gap is just over 15 thousand BGN (Questona, 2022). However, compared to previous years, there has been an increase in the percentage of women for various software-focused technology positions. We are witnessing changes in the industry, which "has long been an all-male territory". Traditionally, the most interest from ladies has been in Quality Assurance related positions, but more and more women will be moving into writing code as they have highly competitive expertise in technologies such as .Net, Java, PHP, Python, etc. The presence of ladies in the team is also valuable in that they contribute pragmatism, good ideas and a different perspective (Dimitrova, 2018).

The topicality of this problem provoked our research interest. In the study below we will present a survey on the pay of men and women in the IT sector, with the main part of respondents in Bulgarian organizations.

2. Method

2.1. Material

4185 worldwide publications in English were retrieved from the social media Twitter in the period 20 - 22 September 2022. The key phrases “IT pay gap”, “IT gender equality” and “IT companies pay gap” were used. The connection to Twitter and the data retrieval were done via Orange data mining tool.

On the other hand, we conducted research among employees in IT companies who expressed their opinion about gender equality in this sector.

2.2. Design

The observed independent variables are Location and Description of Twitter posts, as well as Gender in the survey. The dependent ones are recognized emotions and sentiment polarities.

The experiment’s results are detailed in the next sections of the paper.

2.3. Procedure

The content that is extracted from social media is unstructured. Due to the diverse type of data - text and multimedia, it is difficult to process them. On the other hand, we conducted a survey among employees in the IT sector. The received survey data are semi-structured. That is why we need to combine social media mining approaches and user opinion research in one integrated approach.

There are various approaches to social media mining in the scientific literature, which are based on established data mining techniques. In previous research we followed the social media mining stages: Retrieving data; Pre-processing; Normalizing Dataset; Sentiment Analysis and Emotions Mining; Reporting (Nacheva, 2021). Considering our previously suggested social media mining process, the social media

analytics workflow of (Packt, 2022) and the workflow of leveraging social media of (Huang, 2018), as well as the survey research process in (Forza, 2002; Tomljenović and Marušić, 2010; Jurisch et. al., 2013), we can suggest the following integrated research process shown on Fig. 1.

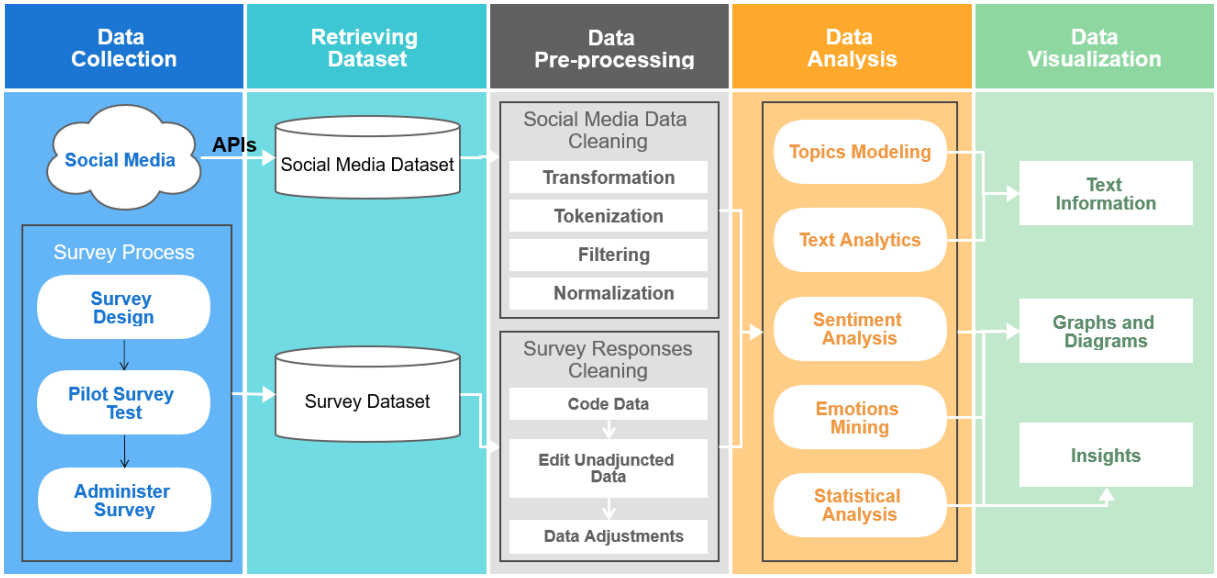


Fig. 1. Proposed Integrated Research Process

Source: Own Elaboration

We conducted our research on the stages: Data Collection; Retrieving Dataset; Data Pre-processing; Data Analysis and Data Visualization.

In the first stage of our research - **Data Collection**, we combined social media and survey data. We choose social media for extracting posts to form the basis of our research. In parallel, we conducted a survey among the target audience. We developed a questionnaire that consists of two parts. The first part contains questions that form the profile of the audience: gender, age and country of residence. The second part consists of 9 questions that refer to the pay gap between men and women in the IT sector. Q1 through Q8 have possible answers *Yes/No/I don't know*. The last one is an open question, through which the participants express their opinion on the studied problem.

Q1. According to your opinion, is there a gender pay gap in the organization you work for?
Q2. Has the organization published gender segregated pay information in all pay bands?
Q3. Has the organization published gender segregated pay information or an overall gender pay gap (mean/ average)?
Q4. Does the organization have a strategy, or has it acted, to close any gender pay gap identified?
Q5. Has the organization published figures showing a mean overall gender pay gap in the company?
Q6. Has the organization published figures showing the company provides equal pay for equal work in all pay bands?
Q7. Does the organization have a fair remuneration policy or equivalent?

Q8. Does the company have an Equal Opportunity Policy or equivalent, to ensure non-discrimination against any type of demographic group?

Q9. Please share your thoughts on gender equality in the IT sector, including fair pay for women vs. men.

The survey was pilot tested and the questions adjusted to be as clear as possible for the participants.

In the second stage of our research - **Retrieving Dataset**, we are preparing two separate repositories - one with the extracted data from the social media and one with the received survey responses. The first repository contains unstructured data, while the second one - semi-structured.

Data Pre-processing is the next third stage of our proposed research process. Due to the differences in the type and structure of the received data, different methods are applied for their cleaning and preparation for analysis. Social media posts go through the standard: Transformation; Tokenization; Filtering; Normalization. Survey responses need to be: coded, edited from unadjuncted data and adjusted for data analysis, to prepare for processing on the next stage.

The processed data became the basis for performing: topic modelling, text analytics, sentiment analysis, emotion mining, statistical analysis. These are the techniques we applied to the next phase of our research process - **Data Analysis**. Data mining and statistical software are used for its implementation.

The obtained results of the analysis are visualized through graphs, diagrams, tables or in text form in the last phase of the process proposed by us - **Data Visualization**.

The following sections describe the experiment we conducted to test the process.

3. Results and Discussion

To test the practical applicability of the process described above (Fig. 1), we used data mining software Orange and statistical software. Both tools are used at different stages of the process. Orange covered all the steps involved in collection, pre-processing, analysing and visualizing the posts from the chosen social media. We applied the statistical software in stages: Data Pre-processing, Data Analysis and Data Visualization, when working with survey data. In the data analysis phase, we applied the MeaningCloud add-in for Microsoft Excel. Fig. 2 shows the experiment setup with Orange tool.

The emotions mining was performed by using the Tweet Profiler module of Orange, which supports several methods of content classification. The classes based on the classifications of Plutchik and Ekman were applied. Each of them identifies a different number of basic emotions. Plutchik's classifier supports emotions: anticipation, acceptance, joy, surprise, anger, disgust, fear, sadness. Ekman's classifier supports emotions: joy, surprise, anger, disgust, fear, sadness. Ekman's classifier results are shown in Fig. 3.

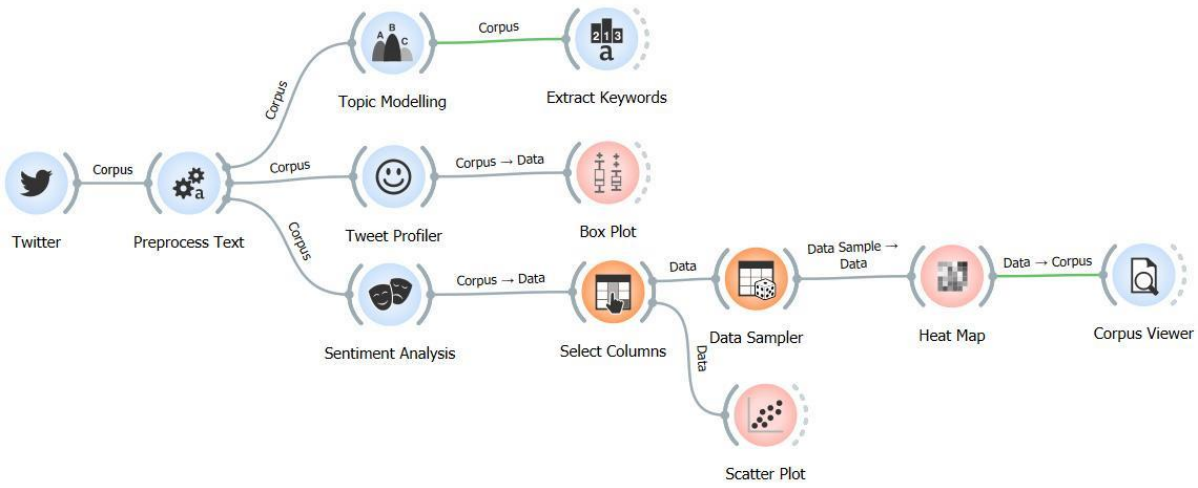


Fig. 2. Orange Tool Set-up for Social Media Mining

Source: Own Elaboration

Most of the tweets are identified with positive emotions: joy - 57,35% and 17,21% - surprise. The negative emotions of fear, sadness and disgust are forming 25,44% of recognized emotions in all tweets. None of the tweets were marked with the negative emotion anger.

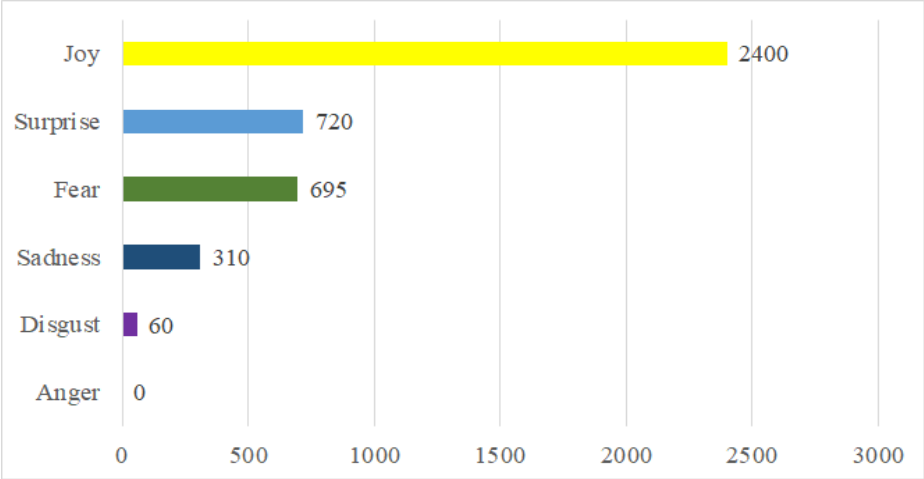


Fig. 3. Ekman Emotions Classifier's Results in Orange Based on Twitter Posts

Source: Own Elaboration

The situation with Plutchik's classifier is quite different (Fig. 4). 65,95% of tweets are recognized as positive with identified emotions of joy, surprise, trust and anticipation. 0,53% are only associated with anger.

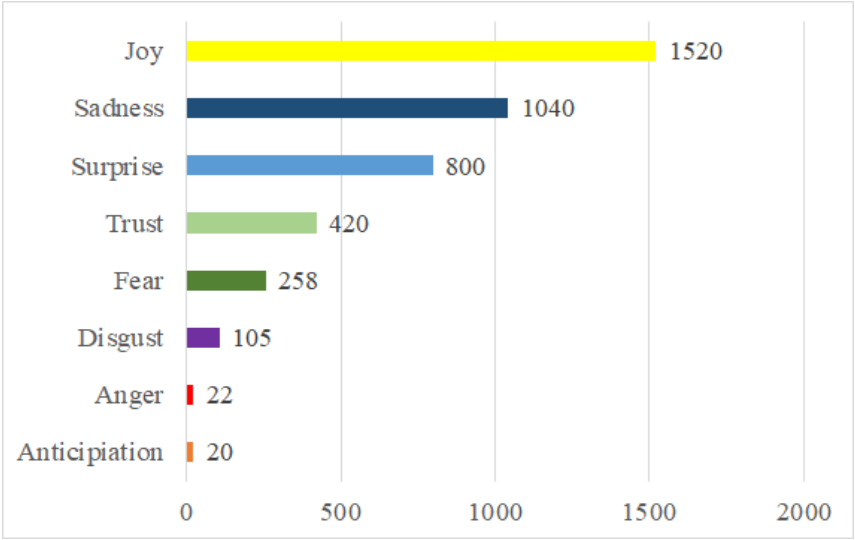


Fig. 4. Plutchik Emotions Classifier's Results in Orange Based on Twitter Posts

Source: Own Elaboration

Sentiment analysis of the tweets shows a different picture - an overwhelmingly negative polarity (Fig. 5). As a control point, we applied the MeaningCloud, through which we examined the tweets polarities. It confirms the results of the Orange Tool of predominantly negative polarities. Negative and extremely negative opinions form 51% of the sample. Positive and extremely positive opinions are 28%. Neutral polarities are only 6%. No polarity was detected in 15% of the retrieved opinions.

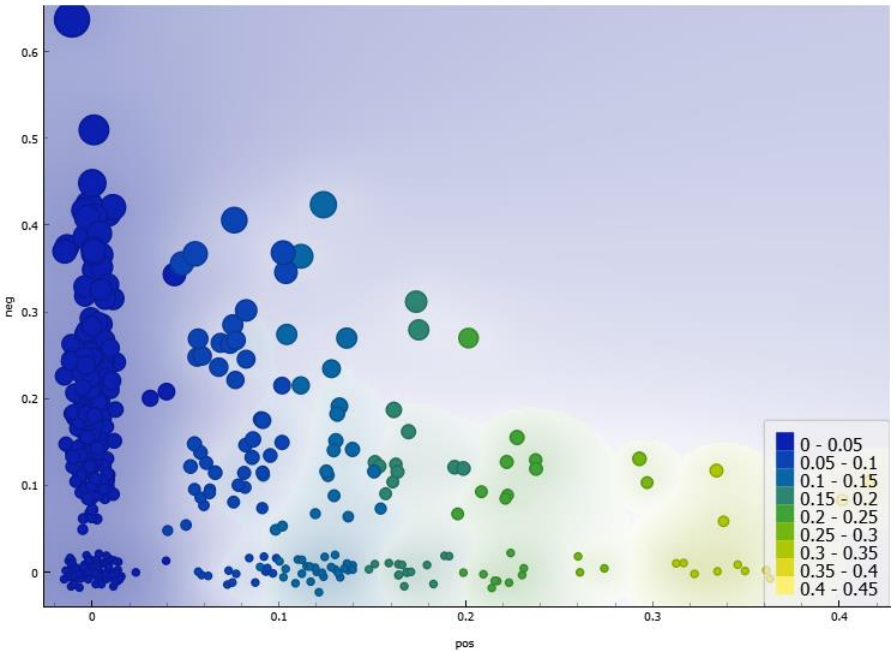


Fig. 5. Sentiment Analysis Results in Orange Tool Based on Twitter Posts

Source: Own Elaboration

On the other hand, we conducted a survey among 128 employees of IT companies. Two of them did not consent to their data being used for research purposes. Their responses were excluded from the data analysis.

52% of the respondents were men and 48% women. Their age is between 21 and 72, mean = 30,36, SD=9,558. 70% of the men and 80% of the women are participants from Bulgaria, and the rest of them are from Germany (24% of the men and 10% of the women), Sri Lanka and Russia (for both countries 3% of the men and 5% of the women). The data analysis by country of residence and age of the participants cannot be done, since a representative sample cannot be formed based on these characteristics. The only criterion by which the responses obtained in this study were compared was the gender of the participants.

Table 1 contains the answers to the given questions from 1 to 8. Question 9 contains the opinions of the participants, which we processed by applying data mining techniques.

Table 1.

Distribution of survey questions' responses by gender (in number and in percentage)

Questions		**Gender**		**Gender**	
		Man	**Woman**	**Man (%)**	**Woman (%)**
Q1.	I don't know	12	21	10%	17%
	No	54	21	43%	17%
	Yes	0	18	0%	14%
Q2.	I don't know	9	15	7%	12%
	No	54	45	43%	36%
	Yes	3	0	2%	0%
Q3.	I don't know	9	15	7%	12%
	No	54	45	43%	36%
	Yes	3	0	2%	0%
Q4.	I don't know	27	30	21%	24%
	No	24	21	19%	17%
	Yes	15	9	12%	7%
Q5.	I don't know	12	18	10%	14%
	No	51	39	40%	31%
	Yes	3	3	2%	2%
Q6.	I don't know	15	15	12%	12%
	No	42	36	33%	29%
	Yes	9	9	7%	7%
Q7.	I don't know	18	15	14%	12%
	No	3	15	2%	12%
	Yes	45	30	36%	24%
Q8.	I don't know	21	15	17%	12%
	No	9	18	7%	14%
	Yes	36	27	29%	21%

Source: Own Elaboration

According to the answers received to Q1, 60% of the participants categorically state that there is no gender pay gap in the organization they work for. On the other hand, according to 79% of the participants, the companies they work for do not publish gender segregated pay information or any gender pay gap. 60% of respondents claim that the IT companies they work for have a fair remuneration policy or equivalent. 50% are of the opinion that companies have an Equal Opportunity Policy or equivalent, to ensure non-discrimination against any type of demographic group. Based on the data from Table 1, we can draw a conclusion about the expressed confidence of those employed in the IT sector for equal pay for men and women, maintaining policies to avoid discrimination and transparency in pay.

From another point of view, 14% of the participants (women) expressed concern that there is a pay gap between men and women. Also, between 12% and 14% of participants (again women) express concerns that the companies they work for do not support fair remuneration and equal opportunities policies. On these questions (Q1, Q7 and Q8), between 2% and 7% of the participants, who are men, confirm women's concerns about inequality in the workplace.

We also analysed emotions in Q9 answers. Results of the Ekman classifier are shown in Fig. 6. Most of the tweets are identified with negative emotions: sadness - 52,38% and fear - 9,52%. The remaining 38,1% were recognized with joy and surprise.

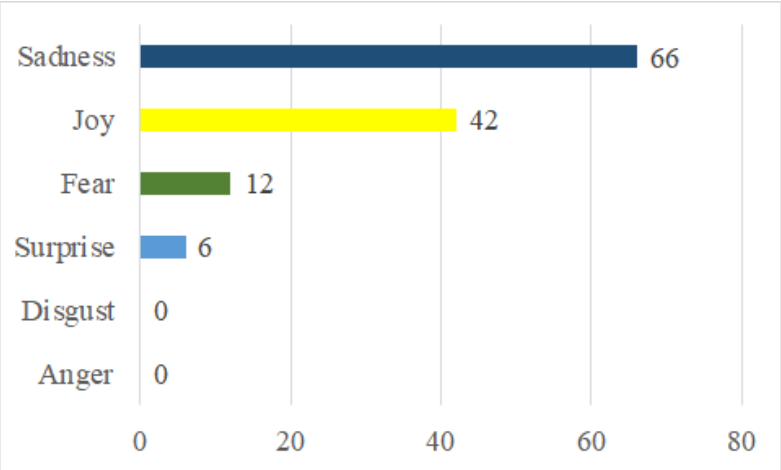


Fig. 6. Ekman Emotions Classifier's Results in Orange Based on Q9 Responses

Source: Own Elaboration

In contrast, we applied the Plutchik classifier too. Its results (Fig. 7) show inverse dependence - predominantly positive emotions of joy and trust (both are 80,95% of the sample). The negative emotions of sadness and fear form 19,05%.

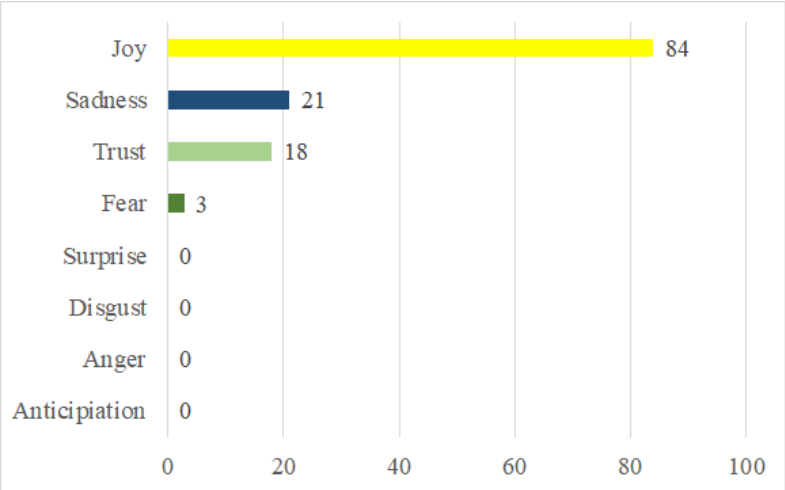


Fig. 7. Plutchik Emotions Classifier's Results in Orange Based on Q9 Responses

Source: Own Elaboration

Sentiment analysis in the Orange tool based on Q9 responses (Fig. 8) shows predominantly negative polarities. In comparison, we applied the MeaningCloud, through which we examined the Q9 answers' polarities. It showed opposite results - predominantly positive polarities. Positive and extremely positive opinions are 52% of the sample. Negative and extremely negative opinions form 19% of the sample. Neutral polarities are only 10%. No polarity was detected in 19% of the retrieved opinions.

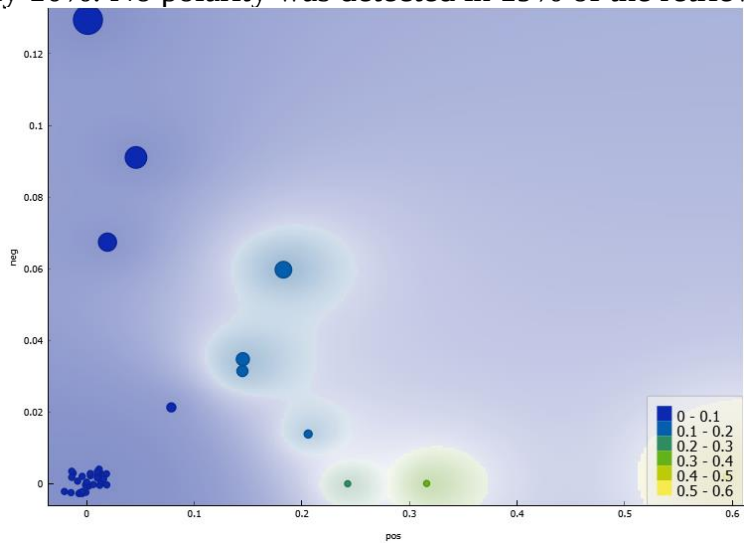


Fig. 8. Sentiment Analysis Results in Orange Tool Based on Q9 Responses

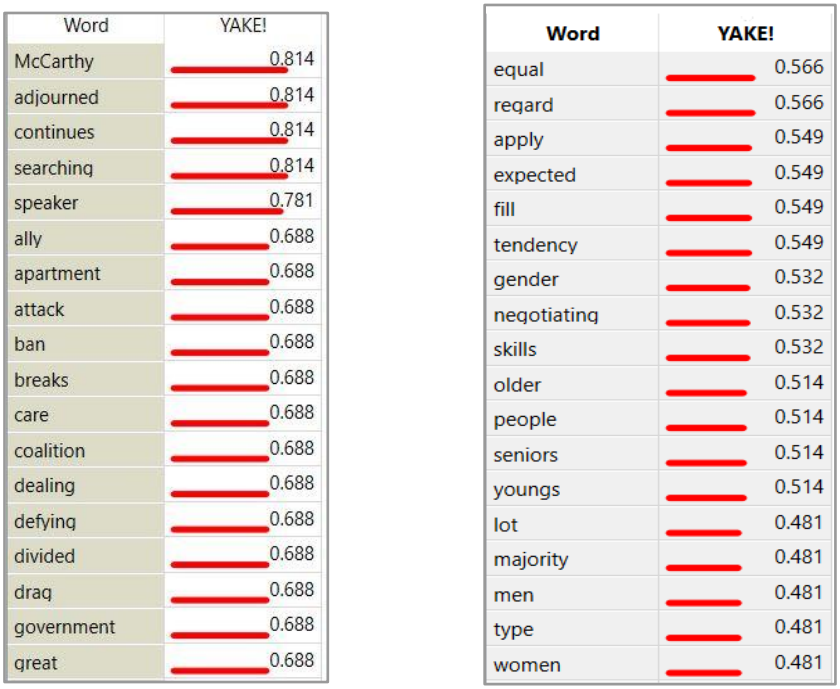
Source: Own Elaboration

The users of the social network Twitter express a variety of emotional attitudes through their posts. For the sentiment analysis in the Orange tool, we implemented Vader's model, which is based on the Natural Language Toolkit (NLTK). It is used for "lexicon- and rule-based sentiment analysis" (Orange, 2022a). MeaningCloud uses its own dictionary - Global Sentiment Analysis (MeaningCloud, 2022). Both tools showed similar results - predominant negative polarities.

In contrast, the MeaningCloud results showed that IT employees' opinions were predominantly positive. The emotion classifiers confirm these results by eliciting predominantly positive emotions of joy and trust, both when analyzing tweets and survey opinions. Only results of the Ekman classifier applied on Q9 are different - mainly negative emotions were recognized.

Topic modelling is also included as part of our proposed integrated research process. We extracted the most common keywords in the texts (Fig. 9). Scoring method YAKE! was applied, which is "an unsupervised state-of-the-art method that works with texts of different sizes" (Orange, 2022b). It is suitable for large datasets such as social media posts, for example.

Differences in topic modelling are also visible (Fig. 9). In the extracted sample of tweets there are those that do not correspond to the key phrases.



Word	YAKE!
McCarthy	0.814
adjourned	0.814
continues	0.814
searching	0.814
speaker	0.781
ally	0.688
apartment	0.688
attack	0.688
ban	0.688
breaks	0.688
care	0.688
coalition	0.688
dealing	0.688
defying	0.688
divided	0.688
drag	0.688
government	0.688
great	0.688

Word	YAKE!
equal	0.566
regard	0.566
apply	0.549
expected	0.549
fill	0.549
tendency	0.549
gender	0.532
negotiating	0.532
skills	0.532
older	0.514
people	0.514
seniors	0.514
youngs	0.514
lot	0.481
majority	0.481
men	0.481
type	0.481
women	0.481

Fig. 9. Topics Modeling Results in Orange Tool for Twitter Posts (left) and Survey Responses of Q9 (right)

Source: Own Elaboration

The differences in the results of sentiment analysis and emotions mining originate from the dictionaries used, the sample size and the number of blank fields. We can conclude that the main emotions and polarities are positive. This is also confirmed by the qualitative analysis we performed on a random sample of Q9 responses. Some of the key phrases used by the target audience of the study are: fairly equal rates between genders or social groups; payments are based on performance and skills; especially in the IT sector, there is a gender equality; there is no pay gap in the IT sector; IT is perfect, both genders are treated the same; etc.

Conclusion

In conclusion, we can summarize that both globally and within the EU, discriminatory practices targeting women and girls still exist. In the workplace, women still suffer from pay inequality. Despite the categorical nature of the legislation on the matter, the studies carried out confirm this conclusion. A positive trend is that the pay gap is much lower for younger employees and tends to increase with age.

Our research has shown that the IT sector differs from the general problems in this direction. Opinions extracted from social network Twitter and expressed by employees in IT companies show positive attitudes towards gender equality in the workplace. The majority of survey participants state categorically that the companies in which they work pay equally for the work of women and men, maintain policies for equality among their employees and that they do not treat them differently on the basis of gender.

Of course, this study has its limitations, for example, it does not indicate whether the opinion expressed is due to knowledge or assumption, how the pay gap can be overcome, whether the percentage of women in the workplace is comparable to that of men, etc. These issues will be discussed in a future study.

Acknowledgments

We thank Dr. Sebastian Heil (Chemnitz University of Technology) for his kind and valuable support in the pilot testing of our survey.

REFERENCES

ANTONOVA, K., IVANOVA, P. (2021). Robotization and artificial intelligence - a new model of cooperation and / or interaction between machines and people in the workplace. Човешки ресурси & Технологии = HR & Technologies, Varna: Creative Space Association, 1, pp. 60-76.

ARMIYANOVA, M. (2019). Design Patterns for Smart Home Systems Development. Izvestiya - Journal of the Union of Scientists - Varna. Ser. Economic Sciences, Varna: Union of Scientists - Varna, 8(2), pp. 56 - 67.

BARROSO, A., BROWN, A. (2021). Gender pay gap in U.S. held steady in 2020. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://www.pewresearch.org/fact-tank/2021/05/25/gender-pay-gap-facts/.

COMMONWEALTH GOVERNMENT OF AUSTRALIA. (2022). What is the gender pay gap? [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://www.wgea.gov.au/the-gender-pay-gap.

DIMITROVA, K. (2018). Statistikata otchita vse poveche zheni v IT sektora. // Статистиката отчита все повече жени в ИТ сектора. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://technology.bg/zheni-it-sektora/.

DIRECTIVE 2006/54/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT and of the Council of 5 July 2006 on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation (recast) Accessible: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32006L0054

EUROPEAN COMMISSION. (2022). https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en.

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY. (2022a). [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022.

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY. (2022b). [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/compare-countries/index/bar.

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY. (2022c). [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/compare-countries/work/bar.

EUROSTAT. (2022). Gender pay gap statistics. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics.

FORZA, C. (2002). Survey research in operations management: A process-based perspective. International Journal of Operations & Production Management, 22(2), pp. 152-194.

GITEVA, D. (n.d.). Ravno vaznagrazhdenie za ednakav ili ravnostoen trud. AMCIS 2013 Proceedings. [online]. [2022-11-24]. Accessible: http://justicedevelopment.org/test/wordpress/wp-content/uploads/2011/07/9-Равно-възнаграждение-за-еднакъв-или-равностоен-труд.-Диляна-Гитева.pdf

HUANG, Q. (2018). Social Media Analytics. In The Geographic Information Science & Technology Body of Knowledge (1st Quarter 2018 Edition), John P. Wilson (ed). DOI: 10.22224/gistbok/2018.1.10.

ILO Department Of Statistics. (2019). Tech's persistent gender gap. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://ilostat.ilo.org/techs-persistent-gender-gap/.

JURISCH, M., WOLF, P., KRCMAR, H. (2013). Using the Case Survey Method for Synthesizing Case Study Evidence in Information Systems Research. AMCIS 2013 Proceedings. 5. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://aisel.aisnet.org/amcis2013/ResearchMethods/GeneralPresentations/5.

LABOUR CODE. (2022). [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://www.justice.government.bg/home/normdoc/1594373121.

MARINOVA, O., SULOVA, S. (2021). Challenges And Key Requirements For Data Scientists. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: International Scientific-Practical Conference, organized By the University of Economics – Varna, 24 September 2021, Varna : Science and Economics, pp. 44-51.

MEANINGCLOUD. (2022). Sentiment Analysis API. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://www.meaningcloud.com/developer/sentiment-analysis.

NACHEVA, R. (2021). A Social Media Mining Approach to Measure Job Satisfaction in IT Sector. Human Resource Management : International Scientific-Practical Conference Organized by the University of Economics - Varna, 24 September 2021, Varna: Science and Economics Publ. House, pp. 82-89.

NARLEVA, K. (2011). Социалното предприемачество. // Sotsialnoto predpriemachestvo. Varna: Matador.

ORANGE. (2022a). Sentiment Analysis. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://orangedatamining.com/widget-catalog/text-mining/sentimentanalysis/.

ORANGE. (2022b). Extract Keywords. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://orangedatamining.com/widget-catalog/text-mining/keywords/.

PACKT. (2022). [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://subscription.packtpub.com/book/big-data-and-business-intelligence/9781787127524/1/ch01lvl1sec10/social-media-analytics.

PEICHEVA, M. (2022) A Model for Implementing Innovations in Training. Journal "Човешки ресурси & Технологии = HR & Technologies", Creative Space Association, 1, pp. 5 – 17.

QUESTONA. (2022). Kibersigurnost: zaplati v IT sektora i koy pecheli poveche. // Киберсигурност: заплати в ИТ сектора и кой печели повече. (2022). [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://questona.com/kibersigurnost-zaplati/.

TOMLJENOVIĆ, R., MARUŠIĆ, Z. (2010). Guide to Croatian cultural and sport events evaluation. Tourism : an International Interdisciplinary Journal, 58(1), pp. 74-76.

UNITED NATIONS. (2022a). Goal 5 Gernder Equality. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://sdgs.un.org/goals/goal5.

UNITED NATIONS. (2022b). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://sdgs.un.org/2030agenda.

VASILEV, J. (2021). Levels of Digital Competences of the People in Bulgaria. Izvestiya - Journal of University of Economics - Varna, 65(4), pp. 385 – 393.

VELEVA, M. (2020). Best Practices as Opportunities for Leadership Soft Skills Improvement in Human Resource Management in Bulgarian Tourism Organizations: The Four Season Hotels Example. Izvestia - Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series, Union of Scientists - Varna, 9(3), pp. 63-71.

ZBUT NORMI I PRAKTIKA. (2022). C100 – Konventsiya № 100 za ravenstvoto v zaplashtaneto, 1951 g. // C100 - Конвенция № 100 за равенството в заплащането, 1951 г. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://zbut.eu/international/konventsiimot/c100-konventsiya-100-za-ravenstvoto-v-zaplashtaneto-1951/.

INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE LEADERSHIP BEHAVIOR OF MANAGERS

Mariyana Bankova, PhD student

Trakia university – Stara Zagora, Bulgaria

Abstract: *Leadership is directly related to the effective management of human resources, both in business organizations and in public sector organizations. The modern dynamically developing world presupposes new dimensions in considering the factors for effective management. In this regard, the successful management of the human factor should also be considered through the lens of "emotional intelligence", namely - the ability to identify, evaluate and manage one's own emotions and those of others. Therefore, the main purpose of this report is to explore the influence of emotional intelligence on the leadership behavior of managers.*

Keywords*: emotional intelligence, human resources, leadership, manager*

JEL code: *M12, M54*

ВЛИЯНИЕ НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ ВЪРХУ ЛИДЕРСКОТО ПОВЕДЕНИЕ НА МЕНИДЖЪРИТЕ

Докторант Марияна Банкова

Тракийски университет – Стара Загора, България

Въведение

В настоящата статия се разглежда проблема за това как емоционалната интелигентност може да повлияе върху лидерското поведение на мениджърите и съответно какви могат да бъдат последиците от това. За целта са представени теории и изследвания на различни учени, които от години насам изучават този феномен „емоционалната интелигентност“ и нейната палитра от аспекти, които могат да ни разкрият различни представи за начина на управление на хората, работещи в една организация.

Редица организации поставят „на фокус“ изследването на чертите и характеристиките, които стоят в основата на това един лидер да бъде ефективен. Това е продиктувано от убеждението, че ефективното лидерство води до ефективност на дейността на организацията. Докато множество учени се опитват да идентифицират лидерските качества, които определят един лидер като успешен, Даниел Голман разглежда лидерството като го свързва с емоционалната интелигентност. Голман твърди, че който и модел на лидерство да бъде предмет на изследване, той е свързан с необходимостта лидерите да бъдат емоционално интелигентни (Higgs & Aitken, 2003).

1. Емоционалната интелигентност и лидерското поведение – „неразделно свързани“

Понятието „емоционална интелигентност“ (ЕИ) за първи път се споменава в трудовете на Чарлз Дарвин по отношение на обвързването на оцеляването и

адаптацията с изразяването на емоции. Споменаването на емоционалната интелигентност в контекста на управлението на хора става още през 1920 г. от Е. Л. Торндайк от Колумбийския университет, който за първи път използва термина социална интелигентност. Използването на термина като завършена концепция обаче става благодарение на книгата на Даниел Голман от 1995 г. „Емоционална интелигентност: защо може да има по-голямо значение от IQ“. След публикуването на книгата, емоционалната интелигентност придобива световна популярност и променя представите за управлението и развитието на хората и организациите (Василев & Бельовска, 2017).

Емоционалната интелигентност обхваща пет основни области (пак там):

- Познаване на собствените емоции;
- Управление на собствените емоции;
- Лична мотивация;
- Разпознаване и разбиране на чуждите емоции;
- Управление на чужди емоции.

Ако развиваме тези пет области, ние може да станем по-продуктивни и по-мотивирани, като в същото време да повлияем на хората около нас и те да получат този резултат. Счита се, че организациите, които гледат сериозно на емоционалната интелигентност като средство за ефективното управление на човешките ресурси са по-стабилни и изграждат дълготрайни взаимоотношения със своите клиенти и служители (Василев & Бельовска, 2017).

Връзката между емоционалната интелигентност и лидерството е изследвана от редица изследователи като Barbuto & Burbach, Barling, Slater, & Kelloway, Gardner & Stough, Sivanathan & Fekken и др., като те подчертават значението на емоционалната интелигентност в контекста на организацията. Емоционалната интелигентност на ръководителите споделя връзката с техните лидерски практики. Тя дава възможност на мениджъра да „разчете“ нуждите и желанията на своите служители и да ги задоволи (Anand & UdayaSuriyan, 2010).

George (2000) заявява, че емоционалната интелигентност заема важна роля в ефективността на лидерството. В изследване, проведено сред 300 ръководители на организации в Индия за разкриване на връзката между емоционалната интелигентност и прилаганите лидерски практики се откриват следните резултати (Anand & UdayaSuriyan, 2010):

- Забелязва се, че много от компонентите на емоционалната интелигентност са свързани с лидерските практики.
- Способността на ръководителите да решават проблеми има положителна връзка с всички измерения на лидерските практики, с изключение на една „вдъхновяването на споделена визия“.
- Самоуважението има положителна връзка с всички измерения на лидерските практики, с изключение на „вдъхновяването на споделена визия“. Това може да се дължи на самосъзнанието и самореализацията на ръководителите, което ги прави силни, способни и ангажирани да бъдат лидери в организацията, фокусирани върху организационното развитие.
- Гъвкавостта има положителна връзка с измерението на лидерската практика „да позволим на другите да действат“. Когато ръководителите познават и управляват емоциите си, те може да станат по-способни да подхождат гъвкаво

към проблемите, да обмислят възможни алтернативи и да избягват ефектите на скованост (неизменчивост) при вземането на решения.

- Компонентът „емпатия“ на емоционалната интелигентност има положителна връзка с измерението на лидерството „да позволим на другите да действат“. Освен това, емпатията позволява на човек да включи по-широк обхват от информация в своя опит, за да оценява точно и възможно най-обективно гледната точка на друг човек (Wolff & Pescosolido, 2002).

В горепосоченото изследване (Anand & UdayaSuriyan, 2010) се установява, че емоционалната интелигентност и нейните компоненти (междуличностни отношения; решаване на проблеми; управление на стреса; самоуважение; гъвкавост; увереност; съпричастност) са значително свързани с повечето от изследваните лидерските практики на ръководителите (моделиране на начина; позволяване на другите да действат; вдъхновяване на споделена визия; предизвикваща процеса и др.).

2. „Емоционалната интелигентност превръща мениджъра в лидер“

Майк Джордж, който е коуч на топ мениджъри и служители в организации от цял свят, сред които Mitsubishi, Seimens, Johnson and Johnson, Dupont, American Express, British Telecom, KLM Royal Dutch Airlines, The Allianz Group, Sheraton Hotels, BBC и други, както и автор на книги, говори за тясната връзка между лидерството, мениджмънта и емоционалната интелигентност. Нещо повече, той твърди, че „Емоционалната интелигентност превръща мениджъра в лидер“ (Василев & Бельовска, 2017: 43). Майк Джордж е от привържениците на теорията, че успеха на човек се влияе в по-голяма степен от неговата ЕИ, отколкото от неговия коефициент на интелигентност (IQ). Според него хората напускат своите мениджъри, а не фирмите, за които работят. Това се дължи на тяхната неспособност да се изявяват като лидери и да задържат своите добри служители. Лидерът трябва да е човек, който умее да вдъхновява, да мотивира, да изгражда доверие и лоялност, да разбира емоционалните състояния на своите служители и да знае как да реагира в дадена ситуация. В тази връзка Джордж счита, че емоционалната интелигентност е „ключът“ към превръщането на един мениджър в ефективен лидер, а успешните организации обикновено се идентифицират с ефективното лидерство (Василев & Бельовска, 2017).

Като пресечна точка между мениджмънта и лидерството може да се посочи комбинацията от мисли, чувства и възприятия (пак там). Това е така, понеже „мениджърът“ е длъжност/позиция в една организация, докато „лидерът“ е негласна позиция, която „не е облечена“ с конкретни задължения, права или функции, но в същото време има „силата“ да въздейства върху човешките ресурси в организацията и резултатите от тяхната работа.

Травис Брадбъри и Джийн Грийвс, които са автори на книгата „Емоционална интелигентност 2.0“, която става известна по цял свят, правят мащабно изследване, в следствие на което доказват връзката между професионалната реализация и емоционалната интелигентност. Те достигат до следните изводи (Иванова, 2017):

- В проучването се установява, че 90 % от най-успешните в работата си хора, които са взели участие в изследването, притежават висока емоционална интелигентност.
- Наличието на висока емоционална интелигентност, оказва най-голямо влияние за доброто изпълнение на служебните задължения и дори обяснява 58 % от постигането на успех във всички професии.
- Изследването показва, че хората с висока емоционална интелигентност имат по-високи годишни доходи от тези с по-ниска емоционална интелигентност.

Ефективното лидерство е ориентирано към хората. Така например, разбирането на различни гледни точки е от решаващо значение за лидера, който е емоционално интелигентен (Nelson & Low, 2011). „Емоционалната интелигентност може да помогне на лидерите да решават сложни проблеми, да вземат по-добри решения, да планират как да използват времето си ефективно, да се адаптират към ситуацията и да управляват кризи" (Yukl, 2010:213).

Yukl (2010) твърди още, че управлението на междуличностните отношения и кооперативните предприятия свързва емоционалната интелигентност с лидерството. Goleman (1998) счита, че твърдостта и лошите взаимоотношения са тези, които водят до лидерски провал. Разглеждайки тези две тези, Rude (2013) заключава, че макар емоционалната интелигентност и лидерството да са сами по себе си отделни явления, са присъщо свързани помежду си.

Заключение

Емоционалната интелигентност помага на мениджърите да вземат решения и да управляват своето поведение в сложни социални ситуации, така че да постигат желани резултати. Брадбъри и Грийвс наричат най-добрите мениджъри „тези, които притежават емоционална интелигентност, добър самоконтрол и качество на междуличностните контакти" (Иванова, 2017:30). Познаването на собствените емоции и тези на другите могат да се използват като средство за предвиждане поведението на човешките ресурси. Това е от голямо значение за мениджърите и тяхната работа, тъй като емоционалната интелигентност им дава възможност да повлияват върху поведението на своите служители в дадена ситуация. Ето защо, ЕИ е ключов фактор за ефективното управление на човешките ресурси в организацията и резултатите от тяхната работа (пак там).

Ръководителите на организациите трябва да развиват своите умения за емоционална интелигентност, защото това ще им позволи да работят по-ефективно и да поддържат добри взаимоотношения с останалите в работата си. Би било много полезно, ако нивото на емоционална интелигентност се въведе като критерий при избирането на мениджъри (Anand & UdayaSuriyan, 2010).

Емоционалната интелигентност и лидерството са непосредствено свързани с управлението на човешки ресурси, а от там и с управлението на една организация. В тази връзка, организациите, както от частния, така и от публичния сектор е препоръчително да обърнат внимание на множеството ползи, които могат да настъпят от повишаването на емоционалната интелигентност на своите мениджъри върху ефективността от тяхната дейност.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

ANAND, R., UDAYASURIYAN, G. (2010). *Emotional Intelligence and Its Relationship with Leadership Practices.* International journal of Business and Management, Vol. 5, No. 2, Available from: https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/4359, pp. 65-76

GEORGE, J. (2000). *Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence.* Human Relations, 53(8), Available from: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726700538001, pp. 1027-1055.

GOLEMAN, D. (1998) *Working with Emotional Intelligence.* Bloomsbury, London.

HIGGS, M., AITKEN, P. (2003). *An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential.* Henley Management College, Greenlands, Oxfordshire, UK, Journal of Managerial Psychology Vol. 18 No. 8, Available from: https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0268-3946, pp. 814-823

NELSON, D., LOW, G. (2011). *Emotional intelligence: Achieving academic and career excellence* (2nd ed.). Boston: Prentice Hall

RUDE, D. (2013). *Leadership and Emotional Intelligence: A Phenomenological Study on Developmental Experiences of Effective Federal Government Leaders.* A Dissertation submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, Available from: https://www.proquest.com/openview/5b8d3306936df2e4853265cda1028235/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750

WOLFF, S., PESCOSOLIDO, A., & DRUSKAT, V. (2002). *Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams.* The Leadership Quarterly, 13, Available from: https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/1736.pdf, 505-522.

YUKL, G. (2010) *Leadership in organizations (7th ed.).* Upper Saddle River: Prentice Hall

ВАСИЛЕВ, В., БЕЛЬОВСКА, Ц. (2017). *Приложението на емоционалната интелигентност в публичната администрация.* Годишник на департамент „Администрация и управление“, Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград, Available from: https://www.researchgate.net/profile/Valentin-Vasilev/publication/345329553_, стр. 40-46

ИВАНОВА, С. (2017). *Емоционална интелигентност и управление поведението на човека.* Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов, сп. Eastern Academic Journal, Available from: https://www.e-acadjournal.org/pdf/article-17-4-3.pdf, бр. 4, стр. 17-32

ПАНЕЛ

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ОРГАНИЗАЦИЯТА НА РАБОТА В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА

SCIENTIFIC FIELD

CHALLENGES TO THE ORGANIZATION OF WORK IN THE CONDITION OF CRISIS

GLOBAL CRESISS, PROVOKED BY THE COVID–19 AND THE ONLINE – EDUCATION

Prof. Yatchko Ivanov, DSc, Eng.

Member of Bulgarian Academy of Sciences

Abstract: *For the last three years, the world has been in a global crisis caused by the pandemic COVID–19, which forced drastic changes in people's behaviour and contacts, health care, working conditions, etc. It also provoked change in the educational process, both physical and psychological gap between teachers and pupils/students and so also between them. The paper analyses the problems accompanying the creation of the new discipline "Online Education", according to Mc Carty (2021), including its role in the future crisis situations.*

Key words*: pandemic COVID–19, problems in education, online – education, management of educational process*

JEL code: *I21, I25*

ГЛОБАЛНАТА КРИЗА, ПРЕДИЗВИКАНА ОТ COVID-19 И ОНЛАЙН ОБРАЗОВАНИЕТО

акад. Ячко Иванов

Българска академия на науките

Въведение

Миналият век характеризираме като век на големите открития, сред които важно място заема създаването на компютъра – мощен стимулатор за развитието и приложението на информационните технологии, за появата на Индустрия – 4,0 и дигитализацията. Стартирането, развитието и приложението на последната вече променя начините на комуникация, рекламата и управлението във всички области на човешката дейност. Информационните технологии и дигитализацията вече са в домовете, бизнес офисите, телевизиите, управлението на обществения транспорт.

Появилата се през последните три години пандемия COVID-19 се превърна в глобален проблем и предизвика драстични промени в начина на живот и поведението на хората и обществото като цяло, в т.ч. човешките контакти, грижите за човешкото здраве и учебните занятия в образователните институции. Във връзка с тази нова ситуация г-жа Урсула Фон дер Лайен (http:/www.data.eu/rapid/press..) в речта си на 16.08.2020 г. в Брюксел, след като анализира състоянието на Съюза в условията на пандемията COVID– 19 отбеляза, че това е глобална криза и следва да има и глобални уроци. Тъй като страните-членки в началото се справяха с пандемията COVID–19 неорганизирано, тя призовава създаването на Европейски здравен съюз и да се гарантира, че новата програма „ЕС за здравеопазване" ще устои на изпитанията на времето. Тя анонсира също създаването на Европейска агенция за съвременни биомедицински

изследвания и разработки, както и подсилване на Европейската агенция по лекарствата и Европейския център за превенция и контрол на болестите. Подчертава и необходимостта от цялостно преустройство на начина на живот и управление на човешката дейност в условията на пандемията и след това при възстановяване на икономиката и изпълнение на Зелената сделка на Европейския съюз. В унисон с посочените констатации и набелязани мерки е и изразеното становище на основателя и изпълнителен председател на Форума в Давос Клаус Шваб, който посочва, че всички аспекти на нашите общества и икономики следва да бъдат реформирани като се започне от „образование до социални договори и условия на труд" (Schwab, 2016). За това са необходими „Нови инвестиции в хората и околната среда" (Barow, 2020). За постигането на тези цели дигитализацията следва да бъде ключовият инструмент.

1. Предизвикана промяна в образователния процес

Проучванията показват, че образователния процес е един от най-силно засегнати от пандемията COVID-19. През декември 2019 г. Световната здравна организация (WHO) реагира на пандемията и предложи въвеждане на локдаун във всички дейности и спазване на определена дистанция между хората. В резултат на тези мерки се наложи спиране на учебните занятия в много страни (към 19. Март 2020 г. в повече от 100 страни), за да се ограничи разпространението на пандемията (Tria, 2020). Тази глобална криза наложи спирането на учебните занятия на 1,580 милиона учещи се в Света (94 % от студентите в света). Тя предизвика и появата на т.н. Emerdgency remote education (Спешно дистанционно обучение) (Panagioitu et al., 2021). То стана възможно благодарение на постигнатите успехи в приложението на информационните технологии и дигитализацията. На тяхна основа голяма част от университетите в Света и в България създадоха свой компютърни платформи за провеждане на неприсъствени учебни занятия, а училищата ползваха стандартни платформи и др. средства. В специализираната литература спешното дистанционно/онлайн обучение получи различни названия: „дистанционно образование", „електронно образование", „онлайн образование", „смесено обучение" ,"компютърно обучение", „уеб-обучение", „виртуално обучение", „теле-обучение", „кибер обучение", „интернет обучение", „разпределено обучение". Всички тези названия са синонимни (JHSSR, 2020). Те показват, че се използват различни средства за провеждане на учебни занятия. Има данни, че в отделни случаи се правят опити за телефонно обучение (Ahmed, 2021) или чрез СМИ (Okoronkwo,2021). Janine Meoyer (2021) съобщава за провеждане на общообразователен курс по математика с използване на оригами (практикувано в Япония сгъване на хартия) по проект „Оригами с пояснения". Интересен опит представя Stephanie Chitpin (2021) за т. н. лидерско образование с използване на Система за ръста на обективните знания (OKGF - структура), вдъхновена от критичния рационализъм на Попър, която позволява на хората да документират процеса на приемане на решение. Тази структура чрез метода „проби и грешки" многократно се усложнява и решава до намиране на най-подходящото решение на проблема. По твърдение на S. Chitpin (2021) работилите по тази система преподаватели във Великобритания са получили отлични резултати в онлайн обучението.

2. Възникнали проблеми в образователния процес при използване на спешното дистанционно/онлайн обучение

В литературата се срещат мнения, че по сравнение с традиционното присъствено обучение, онлайн обучението осигурява гъвкавост, благодарение на която студентите могат да получават достъп да учебните ресурси, независимо от времето и разстоянията, поради което този тип обучение е по-благоприятен и удобен за тези обучаеми, които живеят в отдалечени райони или работят (Alvarez Jr, 2020). Счита се също, че този метод е по-икономичен. Не са малко и преподавателите, които считат, че личното взаимодействие е основен елемент в учебния процес, тъй като осигурява по-богат контакт при обучението, в сравнение с онлайн обучението.

Изследванията показват, че при вземане на решение за онлайн обучение следва да се имат предвид следните четири мерки:

- Необходим е контрол на мерките за безопасност на персонала и обучаемите/студентите;
- Необходимо е гарантирано поддържане на качеството на образованието;
- Необходимо е осигуряване на справедливост в учебните заведения (училищата) и при обучението;
- Задължително е осигуряването на ефективен учебен потенциал.

Анализът на спазването на тези мерки показва, че до сега в почти всички случаи обучението е провеждано чрез проби и грешки при решаването на проблемите за безопасност, постоянство в качеството на образованието и справедливостта. Нека разгледаме какво показва изследванията за резултатите от посочените мерки:

- Съблюдаване на мерките за безопасност.

Проучванията показват, че се налага контролиране на физическото и психическо здраве на персонала и обучаемите, защото се наблюдава претоварване на персонала и повишен стрес сред обучаемите. В много случаи студентите и учениците изпитват трудност при съсредоточаване на вниманието и оставане дълго време на едно място по време на онлайн обучението. Те се чувстват по-изолирани, тревожни и под напрежение (Peper, 2021). Тук следва да добавим и споделени мисли на една българска 17 годишна ученичка (Bajraktarova, 2022) „Сякаш някак изведнъж всичко се промени. Изведнъж се появи някакъв опасен вирус с името Ковид-19. Въведени бяха ужасни, но разумни и необходими за оцеляването ни мерки. Трябваше да уча дистанционно от вкъщи, по цял ден да стоя пред един монитор, който вече ненавиждам. Не виждах приятелите и близките си. Всички носехме маски и не се виждаха усмивки, само едни уплашени погледи. Не ходих при баба и дядо, за да ги предпазя, но вярвах, че е за добро, че това ще отмине и всички заедно ще бъдем около голямата семейна трапеза".

Началото на тези споделени мисли показва, че времетраенето на обучението следва правилно да се дозира по време, тъй като то уморява преподавателите и обучаемите.

Очевидно е, че грижата за физическото и психическо здраве на много учащи се налага и оказване на необходима помощ на училищните и университетски здравни пунктове и за организиране на консултации. Изказва се

предположение, че и Центровете за кариерно развитие следва да играят важна роля – те могат да помогнат на онлайн учещите как по-добре да придобият различни социални навици, които ще им бъдат полезни и на пазара на труда (Karim, 2021).

- Грижа за справедливост

Тук спадат затрудненията за достъпност до техниката, осигуряваща провеждането на обучението. Това е сериозен проблем в страните с подчертано силно класово/цифрово неравенство между богатите и бедните, заради което използването на компютри и интернет практически е недостъпно. Приложението на платформите зависи и от тяхната скорост, достъп до устройства (ноутбук, планшети) и тук нещата опират до финансови възможности. Всичко това може да увеличи разрива в обучението и успеваемостта на бедните и богатите. Затруднения има не само при достъпа до интернет, но и в знанието на техническите ноу-хау при използването на онлайн моделите (Atieku – Boateng, 2021).

- Осигуряване на ефективен учебен потенциал

За да се запази здравето и благополучието на персонала и обучаваните и да се решат проблемите на справедливостта, управителите на фирми и ръководителите на учебните заведения следва най-напред да повишат способностите на заведенията за удовлетворяване потребностите на сътрудниците и обучаваните. Подобряването на техния учебен потенциал е в пряка зависимост от способността за колективно обучение и променяне на учебната практика и култура (Scanlan, 2013). Нарастването на организационния им потенциал и осигуряване на равенство зависи от разработката на колективни процедури, норми и практики на екипите на учебните заведения (Gollemang, Ishimaru, 2020). Усилията следва да бъдат насочени към отстраняване на процесите и условията за провеждане на занятия, които могат да задълбочат неравенството между бедните и богатите обучавани. За това е нужно материално осигуряване, което следва да бъде подпомогнато от държавата. За случаите на частните учебни заведения може и следва държавата заемообразно да подпомогне решаването на проблема. (Тук ще отбележим, че в Руанда има 253 частни училища и 22 ВУЗ, а в САЩ в частни училища се обучават 5,7 млн. ученици, което е 10% от общата численост на учащите се).

3. Качество на образованието и бъдещето на онлайн обучението

Поддържането на качеството на образованието в условията на пандемията е един от най-трудните и дискутирани проблеми. Трудността идва от недостига на време за адаптация към новия метод на обучение. Наложи се оперативно да се решава проблема за предоставяне на качествено образование чрез алтернативни методи. Анализът на данните от почти двегодишен период показва, че са необходими нови подходи и за привличане и мотивация на обучаваните онлайн (Chitpin,2021). Тук ще се опитаме да дискутираме регистрираните най-често срещани трудности: На първо място е използването на съвременни цифрови инструменти, тъй като онлайн обучението е новост и много преподаватели неефективно използват такива инструменти, като слайдове, цифрово перо, сензорен панел, съвместно ползване на екран, Гугъл и т.н. Не са редки случаите,

когато тези трудности повишават объркването и стреса у преподавателите. Едновременно с това използването на различни приложения от преподавателите създава проблеми на обучаваните/студентите. Лекциите следва да бъдат записани на платформа, за да могат обучаваните да имат достъп до тях по всяко време и на всяко място. Специално ВУЗ следва да имат свои платформи.

Все още липсват разработки на системи за онлайн оценки. Не са малко случаите, когато университети провеждат онлайн занятия, но не провеждат изпити, поради факта, че изпитите следва да бъдат писмени. Липсват и възможности за изпълнение на задачи от студентите вкъщи и то без копиране един от друг. Следователно, учебните заведения и преди всичко университетите следва срочно да разработят необходимата инфраструктура. Тя следва да се допълни и с възможност за въвеждане в обучението на кратки онлайн задачи, платформи за съвместна работа, спонтанни отговори на въпроси, викторини, които ще позволят да се подобри атрактивността на онлайн сеансите.

Онлайн обучението не решава проблема за подготовка на студентите за работа в екип. При инженерните специалности онлайн обучението не предоставя подходящи условия за участие на студентите в обсъждането на курсовите им проекти и задачи, а така също докладването на същите. Посочените затруднения, очевидно, не могат адекватно да отговорят на изискването за практическа подготвеност на бъдещите специалисти. Анализът на резултатите от въздействието на пандемията и прехода към онлайн обучение, показва, че следва да има синергия между методите на преподаване и обучението, но и отчитане на особеностите и спецификите и на дисциплините. (Иванов, 2022)

Характерна черта на историята на онлайн образованието

Както отбелязва един от теоретиците на онлайн образованието - Steve McCarty (2021) технически историята на онлайн образованието започва от 1980 година, когато към интернет се включват университетите от много страни. Историческата и дисциплинарна му линия започва 1996 г. с голямата академична конференция, проведената онлайн - конференцията „Обучение в местните колежи”. През 1998 г., на онлайн конференция, той предлага онлайн образованието да се превърне в професионална дисциплина и да се създаде Световна асоциация за онлайн образование (WAOE), за да може непрекъснато да се общува и да се обменят знания. Предлаганата дисциплина достига своята зрялост в големите университети с масовите открити онлайн курсове (МООК) и с поддръжката на ИТ, а пандемията през 2020 г. превръща онлайн образованието в необходимост. Днес, когато педагозите в Света са принудени спешно да преминат на онлайн обучение и/или смесено обучение, което ще остане в живота ни, всеки педагог е длъжен да развива навиците, за да може онлайн образованието да бъде ефективно, независимо от това дали можем да си позволим очни занятия. Животът показа, че онлайн образованието се явява пример за нова област, която се превръща в дисциплина със своя терминология и други дисциплини характеристики. Онлайн образованието като академична дисциплина всъщност представлява пандисциплинарен набор от мета – навици и знания, които са извън предметната експертиза, т.е. това е спомагателна дисциплина, която все повече се налага като необходимост за педагозите и изследователите в почти всички области. С тази дисциплина и нейните методи следва да се запознават всички

бъдещи педагози и специалисти с висше образование. Както отбелязва S. McCarty (2021) “Бързия технологичен прогрес изисква не само постоянно обучение, но и въвеждане на нови постановки и хуманитарни принципи в нашите мощни инструменти. В постпандемичната обстановка не само педагогиката ще бъде смесена, но и нашия начин на живот”. Тъй като пандемията продължава и във всички региони на света се вземат мерки и се намират способи за адаптиране към ситуацията, а учителите и университетските преподаватели изучават вариантите, за да гарантират качеството на преподаването и образованието. Анализът на последните тенденции показва, че все повече се приема хибридната форма (Awaah, 2021). Много участници в образователния процес подкрепят този преход, но това не изключва необходимостта от изследвания дали хибридизацията осигурява постигане на желаното качеството. Едно е ясно, че тези заключения са в унисон с изискванията за осигуряване на ключови компетентности, формулирани в Европейската харта на компетентностите (2006/962/ЕС) и ще способства да гарантира пълноценна реализация на младите специалисти - и в обществен, и в личен план. Онлайн образованието поставя на изпитание професионалната идентичност на преподавателите. Не трябва да се забравя, че хибридното онлайн обучение ще продължи да бъде доминиращо и затова S. Awaah (2021) отбелязва необходимостта всички заети в образователния процес да погледнат на своята идентичност като на „цифров педагог”. Този поглед е необходим защото онлайн обучението поставя на изпитание професионалната идентичност и следва да дава отговор дали тази идентичност е именно тази, която обучаваните желаят да виждат в преподавателите (Hall,2021).

Заключение

Пандемията COVID-19 засегна всички сфери на световната икономика и живота на хората, оказа влияние на здравето ни, на социалната и икономическа система. Въздействието й върху образованието е безпрецедентно, ограничавайки личностното взаимодействие с учащите и налагайки драстични промени в методите на обучение. Тези изменения наложиха различни платформи и превърнаха онлайн образованието в дисциплина. Всичко това следва да бъде оценено като ефективност, за да се изберат най-адекватните методи, осигуряващи високо качество на образователния процес, а също така ще позволи в бъдеще по-уверено и резултатно да посрещаме всички превратности, които ще ни донесе бъдещето.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

AHMED T. (2021) Social and (emotional education with the use of mobile phone, Academia Letters, Article 823, http://doi.org/10. 20935/AL823

ALVAREZ JR. A. (2020) The phenomenon of learning in a distance through emergency remote teaching amidst pandemic crisis, http://doi.org/10.3281/zenodo/ 3881529

ATIEKU – BOATENG N., (2021) An evolution of the effectiveness of online education and extent to which online education will be replacing the traditional classroom teaching, Academia Letters, http:// doi.org/10.20 925/ AL 325

AWAAH S. (2021) Hybrid there hybrid everywhere – new trend in lesson deliveries within African universities, Academia Letters, http://dOi.org/ 10.20935/ AL906

BARLOW B. (2015) http://www.foreinaffer.com/articles/2015-12-12/fourth indutrial

CHITPIN S. (2021) Covid-19 in and educational issues, Academia Letters, http://doi.org/1020935/ AL229

GALLEMANG, A. M. ISHIMIRU (2020) Leading equity teams: The role of formal leaders in building organizational capacity for equity, J. of education for students placed at risk, 25 (2), p.107 - 125

HALL S., Refflecting on ones Extended digital Self as an online facilitator, Academia Letters, http://doi.org/ 10. 20935/ AL 221

ILIEVA S., N. BAJRAKTAROVA (2022) Promotion of confident person with active civic consciousness and position in the Bulgarian school, Yearbook of Varna University of management, v. XV, ISSN 2367-7368, p.196 - 204

IVANOV YA. (2022) Phenomenon online education in nigh education – come into been, problems and prospects, Year book of Varna University of management, v. XV, ISSN 2367-7368, p.6 - 11

JHSSR (2020) Special issue on COVID-19, http://doi.org/ 1037543/6pjhssr.v,2, nSid1050, p.145

KARIM M. (2021), Making online teaching effective: A few suggestions from a developing country ‘s perspective, Academia Letters, http:// doi.otg/10.20935/AL392

MEYER J. (2021) Origami as a general educational math course before and during pandemic, Academia Letters, http://doi.org/ 10.20935/ AL 245

OKORONKWO S. (2021) Navigating Covid 19 education challenge in Abia State Nigeria trough interventionist edu. broadcasting, Academia Letters, http://doi.org/10.20935/AL1049 \

PAPER E. (2020) Beyond Zoom Fatigue: Re – energize yourself and improve learning, Academia Letters, http://doi.org/ 10.20935/ AL 928

SCANLAN M. M. P. MILLER (2013) Ac leading architecture: How school leaders can design learning for justice, Educational administration quality, 49 (2) p.348 - 399

SCHWAB K. (2021) The fourth industrial revolution, ISBEN 13:978–1- 944835 -01- 19

TRIA J. Z. (2020) Int. J. of pedagogical development and long-time learning, 1(1) http://doi.org// 1000935/ijdll/836

PEOPLE MANAGEMENT CHALLENGES IN 2022

Assoc. Prof. Tatyana Kicheva, PhD

University of National and World Economy - Sofia, Bulgaria

Abstract: *The past 3 years have seen many changes in people management in organizations due to the Covid-19 pandemic. Remote work has become the rule, not the exception. Flexible working hours have become particularly important for employees. Methods of motivation and engagement have also undergone changes. The purpose of the report is to highlight the main challenges in people management in the current year. To achieve this goal, the report uses data from HR consultancy surveys conducted in Europe and around the world over the past two years since the start of the Covid-19 pandemic.*

Keywords*: talents, engagement, remotw work, people management*

JEL code: *M12, M54*

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД УПРАВЛЕНИЕТО НА ХОРА ПРЕЗ 2022 ГОДИНА

Доц. д-р Татяна Кичева

Университет за национално и световно стопанство - София, България

Въведение

Пандемията през последните години фундаментално промени структурата на работата и все още не е напълно ясно каква ще бъде новата норма за работа след края й. Компаниите по света бяха притиснати от обстоятелствата и разбраха, че нуждите на бизнеса могат да бъдат посрещнати само с активното участие на служителите и съответно добрата грижа за тях. Много хора правят равносметка на своето кариерно развитие и се питат каква роля играе работата в живота им. Задължение на бизнес лидерите е да помогнат на хората да намерят отговор на този въпрос.

Въпреки стреса и предизвикателствата за бизнеса през изминалите 1-2 години, ролята на специалистите по човешки ресурси, а и на самите компании преминаха през осезаема трансформация и то в положителна посока. Ролята на HR-ите се превърна в ключова за успешната трансформация на бизнес процесите. Бизнесите се научиха да бъдат по-гъвкави и да дават възможност на служителите си да са по-самостоятелни и да вършат работата си по нови начини. Компаниите започнаха да поставят хората в центъра на работните процеси, фокусирайки се върху емпатията и благосъстоянието им. Почти всички организации преминаха до една или друга степен през дигитална трансформация и разбраха, че могат да правят доста неща по-бързо и ефективно от преди.

HR професията също претърпя промени и голяма част от бизнесите наистина разбраха колко е важно HR звеното и ролята на HR мениджъра в една компания не само по време на криза, а във всеки един момент от живота на компанията.

Основните предизвикателства, пред които бяха изправени HR специалистите по управление на хора през 2022г. и вероятно ще се запазят и през следващите няколко години, са:

1. Хибриден модел на работа

Дистанционната работа беше успешно въведена по време на пандемията в голяма част от организациите в България и по света. Две години след появата на Covid-19 все повече проучвания показват, че служителите предпочитат хибридната заетост – гъвкавостта и възможността да поделят времето си между дома и работното място. Хибридният модел на работа се превръща в новата норма. Според данните от доклада на Microsoft за тенденциите в работата (Microsoft Work Trend Index) за 2022 г. хибридната работа вече е нараснала със седем пункта спрямо 2021г. (до 38%), а 53% от хората вероятно ще обмислят преминаване към хибриден модел на работа през следващата година. (Microsoft, 2022). Годишното проучване на Microsoft е изследване, което се позовава на информация от 31 хил. души в 31 държави, както и анализ на трилиони сигнали за производителност в Microsoft 365 и тенденциите в работата в LinkedIn. Според посоченото изследване няма как да се върнем към стария начин на работа, като това е в особена сила валидно за Милениалите и поколение Z. За по-младите служители гъвкавостта, мобилността и предприемаческата свобода не подлежат на обсъждане. Данните на LinkedIn казват, че Поколение Z е най-мобилното поколение на платформата. Според същото проучване вероятността поколението Z да се ангажира с компания, публикуваща в LinkedIn, ако се споменава „гъвкавост“ е много по-висока (77%) от Милениалите (30%) и други в платформата.

Проучване на IntelliHR (технологична платформа за управление на човешки ресурси) сред 60 специалисти човешки ресурси от 9 страни през 2022 г. показва, че в момента 41% от екипите по човешки ресурси имат конкретни инициативи, които да поддържат култура в хибридни екипи. Почти една трета (29%) не правят нищо, а 14% искат, но не знаят откъде да започнат. Включените в проучването HR професионалисти посочват, че в 66% от техните организации се използва хибриден модел, 12% работят изцяло дистанционно и само 22% са се върнали в офиса. (IntelliHR, 2022).

Всички тези данни показват, че хибридната работа ще се наложи в бъдеще. Хибридният модел на работа обаче е и сериозно предизвикателство през HR професионалистите, тъй като хибридният труд ще изисква значителна промяна в културата и установяване на нови начини на работа, заедно със съответните политики и практики. Както при дистанционната работа, така и при хибридния модел, лидерите трябва да се съсредоточат повече върху управлението на хората, а не просто върху изпълнението на задачи. Това означава ясно да дефинират как ще създадат справедливо работно място за всички служители, независимо от местоположението, да комуникират как ще управляват служителите, които никога не виждат физически, и как екипите ще постигнат гъвкавост на работата, докато постигат целите си.

2. Нарастваща вътрешна мобилност

Според доклада Workplace Learning Repor (LinkedIn, 2022) една тенденция е ясна: предприятията възприемат вътрешната мобилност. Култивирането на култура на вътрешна мобилност означава да се даде на служителите достъп до възможности за обучение на работното място, като наставничество, наблюдение и нови работни места. Ползите са все по-очевидни - задържане, ангажираност и гъвкавост, както и намалени разходи и време за наемане. Компаниите, които се отличават с вътрешна мобилност, са в състояние да задържат служители средно за 5,4 години. Това е почти 2 пъти повече от компаниите с ниска мобилност, където средният период на задържане е 2,9 години. Според същия доклад през 2021г. 51% от специалистите по развитие и обучение на служителите заявяват, че вътрешната мобилност е по-голям приоритет за компаниите, отколкото преди Covid. От началото на пандемията вътрешните назначения съставляват по-голям дял от всички наети, нараствайки до 19% от 16.5 % през април-август 2019 г. до 19.6% през същия период на 2020 г. Затегнатият пазар на труда, противно на очакванията за глобален дистанционен достъп до таланти, е един от основните стимули работодателите да се огледат към текущите си служители за заемането на подходящите свободни позиции.

3. Поддържане на разнообразие, справедливост и приобщаване на служителите

В Covid кризата приобщаването и разнообразието означават много. През 2022г. управлението на разнообразието, справедливостта и приобщаването продължи да бъде съществен елемент от дискусиите относно човешките ресурси, за да накара служителите да се чувстват сигурни, добре дошли и изслушани в компанията.

Доклад на McKinsey (2020) показва, че разнообразието и приобщаването са мощен фактор за бизнес ефективност. Компаниите, чиито лидери приветстват различни таланти и включват множество перспективи, вероятно ще излязат от кризата по-силни. Докладът демонстрира, че бизнес аргументите за полово и етническо многообразие в топ екипите са по-силни от всякога. Според данните от изследването, публикувани в посочения по-горе доклад, връзката между разнообразието в изпълнителните екипи и вероятността от финансово превъзходство се засилва с течение на времето. Тези констатации произтичат от голям набор от данни използвани от компанията, обхващащ 15 държави и повече от 1000 големи компании.

Според проучването на intelliHR през 2022г. 66% от изследваните организациите измерват разнообразието като показател за ефективност, а една трета (32%) не го правят. Процентът на екипите по човешки ресурси, които не измерват разнообразието, е намалял с 13 процентни пункта спрямо 45% през 2020 г. С настоящия социален климат и нарастващия регулаторен натиск и законодателство, фокусът върху измерването на разнообразието само ще продължи да се увеличава (IntelliHR, 2022).

4. Фокус върху благосъстоянието на служителите

Благосъстоянието на служителите е възможност за работодателя да ги подкрепя във всички аспекти на личния и професионалния им живот. То се разширява като понятие отвъд физическото благосъстояние и включва емоционално, финансово, социално и кариерно благосъстояние. (вж табл. 1). (Meister, 2022)

Таблица 1

Инструменти за повишаване на благосъстоянието на служителите

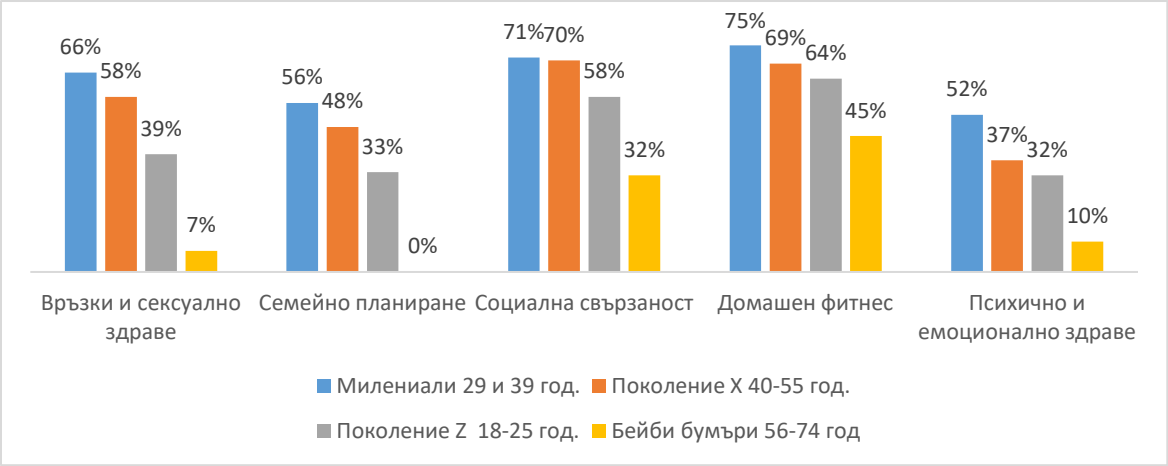
5 ключови лоста за повишаване на благосъстоянието на служителите	
Финансово благосъстояние	Общи обезпечения; вид на пенсионния план; финансово благополучие и образование
Психично благосъстояние	Достъп до програми за подпомагане на служителите; сесии за психично здраве с терапевт или коуч; приложения за психично здраве
Социално благосъстояние	Корпоративна култура; баланс работа - личен живот; взаимоотношение във и извън организацията
Физическо благосъстояние	Здравна застраховка; уелнес програма; безопасност на работното място; наличие на тренировъчна сесия лично или виртуално
Кариерно благосъстояние	Достъп до обучение и развитие; възстановяване на разходите за обучение; възможност за вътрешна мобилност; преглед на ефективността; коучин и менторство

Източник: Future workplace.An executive network company, 2021

След пандемията терминът се разшири отвъд фокусирането върху отделния служител до цялата семейна единица. През втората година на пандемията фокусът върху благосъстоянието на служителите се измести от подобряване на организационните ползи към подобряване на индивидуалния и семейния живот на работниците.

Проучване, проведено от Paychex (консултантска компания по управление на човешките ресурси) и Future Workforce през 2021г. показва, че 60% от служителите казват, че благосъстоянието ще бъде техен основен приоритет при кандидатстване за следващата им работа (Jean, 2021).

Проучване на Web MD Health Services (консултантска компания предлагаща услуги в областта на човешките ресурси), проведено в средата на 2020г сред 1002 служителя на базирани в САЩ компании, също установява, че служителите от всички поколения сега очакват повече от работодателите, когато става въпрос за осигуряване на благосъстояние. Друг извод от проучването е, че поколението на т.нар. Милениали е най-склонно да използва предлаганите от работодателя програми за благосъстояние (вж фиг.1). Проучването обаче показва, че има голяма разлика между това, което хората очакват от работодателите да предоставят като програми за подпомагане на благосъстоянието, и това, до което имат достъп в момента (Web MD Health Services,2020).



Фиг.1. Склонност за използване на предлаганите програми за благосъстояние

Източник: Адаптирано по WebMD Health Services Report (webmdhealthservices.com)

Според доклада Workplace Learning 2022 успеха на програмите за повишаване на благосъстоянието на служителите зависи от техните мениджъри. Поради тази причина 49% от специалистите по обучение и развитие обръщат повишено внимание на обучението и подкрепата на мениджъри през изминалата година, но има място за подобрение: само 25% от изследваните казват, че техните организации дават приоритет на обучението на мениджъри, което е фокусирано върху баланса между професионалния и личния живот и благосъстоянието (LinkedIn, 2022).

Благополучието и психичното здраве на служителите са най-важните за една четвърт (25%) от специалистите по човешки ресурси, участвали и в проучването на IntelliHR(2022). Само 51% от респондентите в проучването казват, че служителите им поддържат здравословен баланс между професионалния и личния живот и значителна част (36%) не са сигурни дали служителите им поддържат здравословен баланс между професионалния и личния живот. Тези данни показват, че въпреки че професионалистите по човешки ресурси признават, че благосъстоянието на служителите им или липсата на такова може да бъде проблем за компанията, все още недостатъчно бизнес лидери и HR професионалисти обръщат достатъчно внимание на този въпрос, а в същото време очакванията на служителите работодателите им да се погрижат за тяхното благосъстояние се повишават.

5. Обновяване на възнагражденията и придобивките за служителите

Придобивките на служителите преминаха своята странна фаза след 2010 г., когато започна да изглежда нормално в офисите да има пинг-понг маси, игри като PlayStation, безплатна пица и кегове с бира. Бързо този тип придобивки станаха скучни и започна предлагането на още по-изненадващи, като “ескейп стаи” (стаи за решаване на интересни загадки) в офиса, масажи/душ в офиса, служебен адвокат и др. (Митрова, 2021)

Изминалите две години показаха, че много от придобивките са излишни. Perkbox (компания, предлагаща продукти, посветени на подобряването на преживяванията на служителите) анкетира 1532 служители в Обединеното кралство, за да разбере какви предимства искат през 2021 г. и констатациите са доста интересни (вж фиг. 2). Нито едно от предимствата, посочени от хората като правещи ги по-щастливи в работата им, не е изрично свързано с престоя им в офиса.



Фиг. 2: Придобивки, които правят служителите по-щастливи през 2021г.

Източник: Perkbox

Вглеждайки се внимателно в първите десет посочени придобивки, можем да забележим как предимствата, които служителите казват, че ще ги направят по-щастливи през 2021 г., са разпределени между работата и домашния живот. Признанието за работата им, възможността да работят от вкъщи плюс бюджетите за обучение и развитие биха им помогнали да бъдат по-щастливи на работа. Отстъпките за служителите, домашните забавления и подаръците за рождения им ден ще им помогнат да станат по-щастливи у дома.

6. Повишаване на ангажираността на служителите

Най-големият приоритет за ръководителите на човешки ресурси през 2021 г. е ангажираността и представянето на служителите, като според проучване на IntelliHR (2022) 85% определят това като приоритет за тяхната организация. Много лидери в областта на човешките ресурси (24%) вярват, че техните предизвикателства с ангажираността на служителите и представянето произтичат най-вече от наличието на хибридни екипи и дистанционна работа, като посочват най-голямото си предизвикателство в областта на човешките ресурси през 2021 г. като управление на представянето на персонала в хибридни или отдалечени среди.

Когато става въпрос за поддържане на култура в хибридни екипи, 41% от респондентите на посоченото изследване имат конкретни инициативи, за да

управляват такива екипи, 29% нямат, а 24% искат да въведат нещо, но не знаят от къде да започнат. Гъвкавите възможности за работа (24%) са водещите инициативи, които лидерите използват, за да поддържат ангажирани служителите си. Само една на всеки пет от организациите обаче дават приоритет на получаването на обратна връзка от своите служители, за да разбере от какво имат нужда.

7. Привличане на таланти със специфични умения

Проучването Labour Market Outlook, проведено от CIPD (асоциация за професионалисти по управление на човешките ресурси) през лятото на 2022 г. установява, че почти половината (47%) от работодателите съобщават, че имат свободни работни места, които са трудни за запълване, като един от четирима прогнозира, че тази тенденция ще се засилва в бъдеще. Основният отговор, планиран от работодателите на трудностите при наемане и задържане на таланти, е повишаване на квалификацията на съществуващия персонал (41%), следвано от рекламиране на повече работни места като гъвкави (35%). На трето място идва вдигане на заплатите (29%).

Тъй като предлагането на работна ръка намалява, много работодатели са възприели тактики за борба с предизвикателствата, пред които са изправени при набирането на персонал, като например повишаване на заплатите, повишаване на квалификацията на съществуващия персонал и т.н. В условията на война за таланти много работодатели разчитат на работници от чужбина. Една от големите надежди на Европа и България е бежанците от войната в Украйна да запълнят част от дефицита на пазара на труда. По-голяма част от украинските бежанци са с добро образование и професии, но и също така са пристигнали у нас и в Европа с малки деца, за които трябва да се грижат и това затруднява интегрирането им на пазара на труда. До юни на настоящата година 2400 бежанци от Украйна са намерили работа на пазара на труда в България. Данните са от Агенцията по заетостта.

8. Ролята на управлението на човешките ресурси се променя

Когато става въпрос за ролята на HR специалистите в процеса на промяна в дадена компания, често HR звеното е неглижирано и включвано на доста по-късен етап от необходимото дори по теми, свързани пряко с управлението на хора. Това ограничено участие обаче е неуместно и би могло да доведе до неприятни последици за цялата организация, защото експертите в областта на човешките ресурси разполагат с различни подходи, които биха могли да добавят огромна стойност към тези проекти.

Тъй като в последно време процесите по трансформация рязко се ускориха, все по-често ще наблюдаваме от една страна компании, които възлагат ключова роля на специалистите по управление на човешките ресурси и от друга, HR професионалисти, които са готови да поемат отговорността за тези процеси на промяна и да измерват тяхното въздействие и напредък.

Заключение

Пандемията създаде огромна промяна в начина, по който служителите гледат на работата си и какво искат от живота като цяло. Балансът работа/личен живот, който гъвкавата работа предоставя на служителите и промяната на нагласите относно предимствата и привилегиите накара огромни групи служители да сменят ролите си или дори изцяло да сменят кариерата си. В тази обстановка ролята на отделите ЧР нараства значително. Хората, работещи в тези отдели, се изправят пред все повече предизвикателства в работата си със служителите. Според нас ключът към успешното управление на хората в организациите на бъдещето е ориентирането към задоволяване на емоционалните и човешки потребности на работещите и осигуряване на единство между ценностите на организацията и тези на нейните служители, което трудно би могло да бъде постигнато без експертизата и посредничеството на HR-професионалистите.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

CIPD (2022), Labour Market Outlook Report, [online], Достъпен: https://www.cipd.co.uk/knowledge/work/trends/labour-market-outlook#gref

IntelliHR (2022), The 2022 State of HR, An IntelliHR Global Report, , [online], Достъпен: https://intellihr.com/en-us/insights/2022-state-of-hr-report-findings

JEAN, S. (2021), Report: Over 60 percent of Employees Surveyed Indicate Well-being Support as Top Priority when Seeking Employment, [online], Достъпен: https://www.paychex.com/newsroom/news-releases/employees-indicate-well-being-top-priority

LINKEDIN (2022), Workplace Learning Report, [online], Достъпен: https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2022-EN.pdf

MCKINSEY (2020), Diversity Wins. How inclusion matters, [online], Достъпен: https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters

MEISTER, J. (2022), Top Ten HR Trends for the 2022 Workplace, [online], Достъпен: https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2022/01/05/top-ten-hr-trends-for-the-2022-workplace/?sh=153abda63006

MICROSOFT (2022), Work Trend Index: Annual Report, [online], Достъпен: https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work

МИТРОВА, С. (2021), 4 HR тренда, които да следите през 2022 г., [online], Достъпен: https://www.karieri.bg/news/39080_4-hr-trenda-koito-da-sledite-prez-2022-g

WEB MD HEALTH SERVICES (2020), Expectations Are Changing: What Millennials and Gen Z Expect From Their Employers, [online], Достъпен: https://www.webmdhealthservices.com/resources/whitepapers/webmd-health-services-report-2021-client-survey-results/

INTEGRATED MANAGEMENT AND STAFF SAFETY IN THE AGRICULTURAL COMPANY

Assoc.Prof. Gergana Slavova, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *During the recent years, integrated management has established itself as a successful model of management that takes into account environmental protection and all parties in the managed system that have a significant relationship with each other and that have to jointly solve various problems. In direct connection with this, successful integrated management systems are used such as: ISO 9001 for quality management, ISO 14001 for environmental management, BS OHSAS for health and safety management, ISO 22000 Food safety management. The purpose of this report is to clarify the essence of integrated management in agrarian companies and to follow the possibilities of creating healthy and safe working conditions in them. Different methods of analysis were used to achieve this goal, based on induction, deduction, retrospection, and others, and the author's opinion on the subject is shared.*

Keywords*: integrated management, staff, safety, health, food, control, plant protection*

JEL code: *Q10, O15, O32, Q13, Q18*

ИНТЕГРИРАНО УПРАВЛЕНИЕ И БЕЗОПАСНОСТ НА ПЕРСОНАЛА В АГРАРНАТА ФИРМА

Доц. д-р Гергана Славова

Икономически университет – Варна, България

Интегрираното управление е социално определено понятие, което се тълкува и разбира по различни начини в западната икономическа литература. Въпреки това в световен аспект най-често под интегрирано управление се разбира "нелинеен процес на управление между страните, които имат пряка връзка помежду си и които искат да решават съвместно различни проблеми" (Bizikova, Swanson and Roy, 2011).

Интегрираното управление се определя, като мениджмънт обхващащ "ефективната посока на всеки аспект на една организация, така че да се отговори едновременно на нуждите и очакванията на всички заинтересовани страни и те да бъдат справедливо удовлетворени от най-доброто използване на всички ресурси" (Dalling, 2007).

Основни характеристики на интегрираното управление са: вземане на правилни решения, създаване на консенсусни условия, търсене на оптимална ефективност и съвместно съществуване на еднообразие и многообразие в рамките на управляваните системи (Dalling, 2007). Този вид управление е цялостен и интердисциплинарен подход към балансиране на потенциалните печалби и загуби на бизнес организацията. Интегрираното управление е насочено към опазване на околната среда чиста, успоредно със защитаване на интересите на управляваната организация, но то е насочено и към опазване на здравето и безопасността на

работещите за организацията хора. За да бъде управляван добре персонала в една фирма и да може да изпълнява по подходящ начин поставените му задачи от първостепенно по важност значение е опазването на неговото здраве и безопасността на работния процес.

Интегрираното управление е успешно формулиране и прилагане на стратегии, които не приемат компромиси, а решават по най-успешен начин възникналите проблеми. Това предполага осигуряване на съгласуваност между различните бизнес функции, както и хармония между конкретната аграрна организацията, обществото и околната среда.

Доброволно поемане на ангажименти по отношение на здравето и безопасността при внедряване на единни стандарти на работа и обявяването им пред заинтересованите страни в аграрната организация ще доведе до: разширяване кръга от заинтересовани страни - освен клиентите и служителите на аграрната организация, тук ще влязат и конкретните интереси на външни за аграрната организация страни, като делови партньори, доставчици, посетители, застрахователи, други контрагенти, съседни фирми, местни жители, контролни органи и др. При използване на стандарт BS OHSAS за управление на здравето и безопасността на хората работещи в една аграрна бизнес организация се отделя голямо внимание на практическото прилагане на изискванията, например по отношение на физическо състояние на помещенията за съхранение на продукция, складове за опазване на обеззаразени семена, хигиени изисквания за мандри, птицекомбинати, свине комбинати и други специфични аграрни приспособления, като навеси за зърно, складове за замразени плодове, хладилни бази, цехове за колбаси и други подобни. Изрично се следи за спазване правилното поведение на персонала, носене на лични предпазни средства (ЛПС), каквито са маски, ръкавици, калцуни, специални дрехи, ако е необходимо и найлонови шапки за прибиране на косите и др.

Интегрирано управление използва нови и съществуващи управленски концепции и инструменти, като поставя ударение върху системните процеси, културата на заинтересованите страни и ръководството на организацията . В съвременните организации, този подход към управлението се оценява като стратегия за съчетаване на сложни кръстосани функционални предизвикателства свързани и с безопасност на работния процес на всички хора работещи за организацията и осигуряване на здравословни условия на труд. Интегрираните практики, за разлика от едностранните, специализирани практики, са доказано по-успешните практики за насърчаване на непредубеденост и гъвкавост при индивидите работещи в аграрните организации и при колективни общности в аграрната сфера. Чрез интегрираното управление се насърчава видоизменението на традиционните организационни методи на управление, като същевременно насърчава чувствителен подход към разбирането на личността, системите и организациите. В аграрната сфера този подход е пряко свързан със специфичната дейност на работния процес и пряката зависимост от природо-климатични и производствено-биологични фактори.

Необходимостта от интегрирано управление в аграрните фирми може да се обясни със следните основни предимства, които произтичат от неговото прилагане в реалната практика:

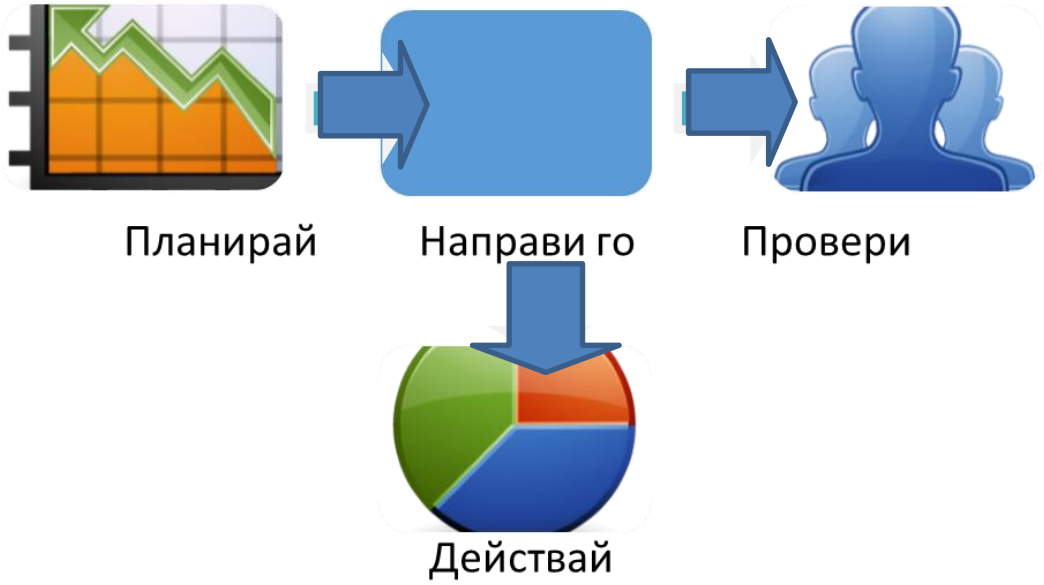
• Създават се подходящи условия за протичане на работния процес, пряко съобразени с изискванията на европейския съюз и националната агенция за контрол и безопасност на храните, чрез прилагане на ISO 22000 Управление на безопасността на храните.

• Постига се целенасочено опазване на здравето на хората работещи в организацията и създаване на безопасни условия на труд, чрез прилагане на стандарта BS OHSAS за управление на здравето и безопасността на хората работещи в организацията.

• Намаляват се разходите, които се дублират и следват при еднакво провеждани дейности в две успоредни организации. Например при производство на мляко, преработващата организация не е нужно да проследява процеса на добиване на млякото, тя ще отговаря само за процеса на неговата преработка и превръщането му в готови млечни продукти и суровини.

Чрез прилагането на интегрирано управление в аграрната сфера се постига намаляване на риска от замърсяване на околната среда и увеличаване на рентабилността на аграрната бизнес организация.

Процесът на прилагане на интегрирана система на управление, насочена към опазване на здравето на хората работещи в аграрната организация и на тяхната безопасност може да се представи със следната фиг. 1 разработена по цикъла на Деминг "Планирай- Направи – Провери – Действай" (PDCA - Plan-Do-Check-Act).



Фиг.1 Основни процеси при прилагане на интегрирано управление в аграрния бизнес

Източник: *Авторска адаптация по Деминг "Планирай- Направи – Провери – Действай" (PDCA - Plan-Do-Check-Act).*

Първият етап на планиране обхваща извършване на първоначален преглед на състоянието на организацията по отношение на здравето и безопасността при работа на персонала в аграрната бизнес организация, съгласно ISO 45001. На този първи етап е много важно да се установят направените пропуски и да се планира

отстраняването им, както и да се идентифицират опасностите в аграрния сектор и да се оцени рискът за здравето и безопасността при работа на персонала в аграрната фирма. В този етап се включва и определяне на приложимите за дейността нормативни и други изисквания.

Вторият етап включва изпълняване на плана за действие в конкретната аграрна бизнес организация и документиране на системата за управление на здравето и безопасността при работа. Тук се включва и привеждане в действие на системата за управление на здравето и безопасността на персонала например при растителна защита, обеззаразяване, пръскане, торене, фумигация или други специфични аграрни процеси на работа. В този етап също се включват важните задачи, като: определяне на ролите и отговорностите на персонала, определяне на компетенциите и осигуряване на обучение и осъзнаване на отговорностите в аграрната фирма. В този етап влиза осъществяване на подходящия обмен на информация, комуникация и консултации – вътрешни и външни пазари и осигуряване на оперативно управление на здравето и безопасността при работа в аграрната фирма. Много важна задача е да се осигури готовност за реагиране при извънредни ситуации, свързани със здравето и безопасността при работа в аграрната бизнес организация.

Третия етап е свързан с проверка, разследване, анализиране злополуките и инцидентите, както и несъответствията, коригиращите и превантивни действия в аграрната фирма. При него трябва да може да се оцени съответствието спрямо приложимите нормативни и други изисквания и да се установят конкретните проблеми. Например: фири от неправилно съхранение на аграрната продукция или от неправилно транспортиране. Необходимо е да се предвиди и мониторинг на изпълнението и да се обобщят резултатите от направената проверка.

В последният четвърти етап се анализират резултатите и се коригира, ако е необходимо системата за управление на здравето и безопасността при работа в аграрната фирма. Ако е нужно се предвиждат допълнителни обучения и консултации на персонала. Разяснява им се защо например е важно всеки ден да преминават през разтвор с дезинфектанти работейки с живи биологични организми. Обяснява им се защо е необходимо задължително да имат санитарно хигиенни помещения които да ползват задължително при влизане и излизане в конкретните обекти. Показва им се правилния начин на фумигация. Запознават се с прилагането не само на маски, но и на противогази и всичко това се случва с цел да се подобри системата за контрол и качество за опазване на здравето и безопасността на персонала.

Често при прилагане на интегрирано управление в аграрната сфера на дейност се цели:

- Обръщане на управленския фокус върху изпълнение на конкретни бизнес цели, съобразявайки се с опазването на околната среда и водите и опазване здравето и безопасността на хората работещи в системата;
- Стремежът е да се постигне пълен контрол на системите които са отговорни за производството на храните и едновременно с това пълен контрол и безопасност за здравето на хората които са ангажирани с тези производства;
- Основната цел е хармонизиране и оптимизиране на добрите практики и прилагане на стандартите възприети от Европейския съюз в тези две посоки (ISO

22000 и BS OHSAS за управление на здравето и безопасността на хората ангажирани в аграрния сектор);

• От съществено значение за постигане на основната цел е създаването на последователност, закономерност и логичност в работните процеси в аграрната фирма, която прилага интегрирано управление;

• Важна задача е постигането на подобряване на комуникацията между отделните звена в аграрната организация, която се управлява;

• За да бъде успешно прилагането на интегрирано управление в аграрната бизнес организация е важно да се създадат подходящи условия за обучението и развитието на персонала в аграрната бизнес организация.

Ако една организация има сертифицирана система за управление на качество (QMS) тя може да надгражда, чрез добавяне на необходимите процеси, за да се погрижи за здравето на хората работещи в нея и безопасността на околната среда и другите изисквания и стандарти, характерни за една система на управление. Всички бизнес организационни системи трябва да извършват следните процеси:

• Развитие и контрол на документи;
• Обучение;
• Вътрешен одит;
• Преглед на ръководството;
• Коригиращи действия;
• Превантивни действия.

Има няколко важни допълнения, които трябва да се спазват при интегрирания мениджмънт и те са:

• Оценка на риска - Отнася за безопасността и въздействието върху околната среда и спазване на безопасни и здравословни условия на труд.

• Управление на наредби – обхваща създаването на регламентите относно здравето и безопасността на хората работещи в организацията, тяхната сигурност, както и направата на анализи и въздействия върху околната среда и водите.

• Управление на програмата-фокусира се върху конкретни програми за повишаване на безопасността, подобряване на околната среда и сигурността при функциониране на конкретната аграрна бизнес организация.

• Информираност на обществото-отнася се до аспекти свързани с уведомяване на населението по здравни въпроси (например: специфики и изисквания при работата с растително защитни препарати) и начините за опазване на околната среда и безопасността на извършване на работните процеси (например: пълно описание на работния процес и всички стандартни и хигиени мерки при които той протича при производството и преработката на мляко и произвеждането на млечни продукти от него).

Интеграцията се осъществява чрез добавяне на нови практики към съществуващите процеси, съчетани с изискванията за опазване на здравето на хората, тяхната безопасност и опазване на околната среда. Това изисква доброто познаване на предизвикателствата на наемане на персонала в динамична и бързо променяща своите условия съвременна среда (Veleva, Antonova, 2017). Слабостта на този подход е, че качеството на резултата зависи много от подхода на аграрната организация взет при разработването на оригиналната система за качество.

Основните предимства, до които води използването на интегрирано управление и въвеждането и сертифицирането съгласно BS OHSAS 18001 на една аграрна бизнес организация съчетани с внедряване на система за управление на здравето и безопасността на персонала (актуална към 2022г.) са:

- Повишава доверието на партньори и външни заинтересовани страни към конкретната аграрна бизнес организация.
- По-добри и прозрачни условия при договаряне с клиенти;
- По-лесен и синхронизиран подбор на нов персонал и сключване на договорни условия при наемане на нови служители;
- По-лесно сключване на сделки при участие на аграрната организация в обществени поръчки;
- Подпомага и подобрява управлението и контрола на здравето на персонала и неговата безопасност по време на работа;
- Лесно идентифициране на всички приложими за организацията изисквания;
- Успешно осигуряване на ефикасни методи за комуникация с контролните органи;
- При успешно и ефикасно прилагане на стандартите за безопасност и опазване на здравето на персонала се елиминира напълно риска от санкции от страна на контролни органи;
- Стимулиране подобряването на културата за полагане на безопасен труд в аграрната бизнес организация.

За да говорим за успешно интегрирано управление в една аграрна бизнес организация, трябва да обобщим, че интегрираната система на управление може да се разглежда, като взаимосвързване на компоненти за постигане на дадена цел. Тези компоненти включват дейности по организация и управление на ресурсите и пряк контрол на процесите в самата аграрна системата. Затова опазването на здравето и безопасността на хората работещи за организацията, както и оборудването и фирмената култура са част от цялата система, както и документираните политики и практики за опазване на околната среда. Една интегрирана система за управление в аграрната сфера (ИСУ в АС) е система за управление, която интегрира всички компоненти на аграрния бизнес в една последователна система, така че да се даде възможност за постигане на нейните цел, задачи и мисия.

Заключение

Всичко, което оказва пряко влияние и въздействие върху бизнес резултатите в аграрната организация трябва да е част от системата за управление. Поради това следва да се интегрират всички елементи от аграрния бизнес в система с цел да се постави акцент върху качеството, здравето, безопасността, околната среда, персонала, финансите, сигурността и икономическите цели на бизнес организацията. Всички те трябва да бъдат синхронизирани и да не си противоречат, а да работят интегрирано. Това означава, че всички процеси и документите, които ги описват ще бъдат също обединени и съгласувани в аграрната бизнес организация. Казано с други думи на по-ясен език, ако стремежът на една аграрна бизнес организация е максимална печалба, то тя не

трябва и не може да бъде за сметка на замърсяване на околната среда, застрашаване здравето и безопасността на хората. Бизнеса трябва да бъде икономически, но и социално съгласуван и отговорен. Всяко успешно бъдещо развитие на една организация, в това число и на една аграрна организация, ще е в пряка релация с прилагането на отговорно интегрирано управление от нейните управляващи и прилагане принципите на системен интегриран подход на управление.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

BIZIKOVA, L., SWANSON, D. and ROY, D., (2011) Evaluation of Integrated Management Initiatives", International Institute for Sustainable Development, p.3.

DALLING, A. , (2007) Integrated Management Definition", Chartered Quality Institute Integrated Management Special Interest Group, Issue 2.1, p. 19.

VELEVA, M., ANTONOVA, K. (2017) Challenges of Applying Contemporary Approaches to Hiring New Employees in Dynamic Business Environment. Изв. на Съюза на учените - Варна. Сер. Икономически науки = Izvestia. Journal of the Union of Scientists, Варна: Съюза на учените - Варна, p.143.

Разработване и внедряване на система за управление на здравето и безопасността, сайт свързан с разработването и внедряването на системи за управление на качеството и безопасността в България, [online]. [2022-08-30], Достъпен: https://www.consejo.bg

INTERNSHIP CONTRACTS IN THE EMPLOYMENT AGENCY'S PRACTICE

Assoc. Prof. Svetlozar Stefanov, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *The report attempts to address the feasibility of work-based learning and internship agreements in business practice. It considers the specifics of professional-qualification-of-staff agreements and indicates the benefits for both contractual parties (employee and employer), the areas of feasibility of such agreements, the reasons why these are not widely used in practice, as well as the possible solutions to increase their applicability in the business practice.*

Keywords: *employment agreements, professional qualification, training, internship*

JEL code: *O15*

СТАЖАНТСКИТЕ ДОГОВОРИ В ПРАКТИКАТА НА АГЕНЦИЯТА ПО ЗАЕТОСТТА

Доц. д-р Светлозар Стефанов

Икономически университет – Варна, България

През последните години настъпиха редица съществени изменения в нормативната уредба на договорите за професионална квалификация, регламентирани с Кодекса на труда. (КТ). По-конкретно, тези промени са свързани с преименуване на договора за ученичество, по смисъла на чл. 230 от КТ в договор за обучение по време на работа и въвеждането на нов вид трудов договор за стажуване. Идеята на промените е свързана с необходимостта от осъвременяване и усъвършенстване на нормативната уредба в сферата на договорите за професионална квалификация и търсенето на възможности за подкрепа на работодателите при реализирането на политики, свързани с насърчаване на младежката заетост и адаптиране на безработните и икономически неактивни лица към изискванията на пазара на труда. Промените в КТ по отношение на трудовите договори за професионална квалификация бяха породени и от необходимостта за предотвратяване на злоупотреби от страна на работодателите, които присъстваха в редица доклади и препоръки на европейски институции. По-конкретно става въпрос за „експлоатиране на труда на младите хора, възлагане на задачи от технически характер, които нямат нищо общо с придобитата от тях специалност, ниско или никакво заплащане на стажовете и т. н.“ (Александров, 2016).

В мотивите за изменение на КТ от 2014 г., се посочва още, че липсата на професионален опит, както и на практически умения са сред основните фактори, които определят високото равнище на младежката безработица. В този смисъл, осигуряването на възможности за стаж, придобиване на професионална квалификация и опит в реална работна среда има съществено значение за интегрирането на младите хора на пазара на труда.

В настоящият доклад, акцентът ще бъде поставен върху прилагането на трудовите договори за обучение по време на работа и стажуване при назначаването на лица по програми и мерки на Агенцията по заетостта (АЗ). Основният аргумент за това е факта, че тези договори намират широко приложение, именно при назначаването на лица по тези програми и мерки. В практиката съществуват и случаи при които отделни компании, обявяват стажантски програми, които са с различна продължителност (най-често между 3 и 12 месеца). Тези компании обикновено предпочитат да не прилагат договорите за стажуване и обучение по време на работа, а най-често да сключат със стажанта срочни трудови договори за периода на стажантската програма. Причините за това са много и различни но най-често се свеждат до две основни:

1. Непознаване на разпоредбите на КТ по отношение на сключването на договорите за професионална квалификация;

2. Тези договори не могат да намерят приложение по отношение на задължителните стажове на студентите и учениците, които се провеждат по време на обучението им в средните или висши училища и университети и които са включени в съответните учебни планове;

3. В много сектори на икономиката преобладава нискоквалифицирания труд и бизнеса има сезонен характер. Последното обезсмисля необходимостта от сключването на подобни трудови договори, тъй като усвояването на нова професия чрез стажуване и особено чрез обучение по време на работа, изисква време, което в повечето случаи значително надхвърля времето през което работникът или служителят е назначен на работа поради сезонния характер на бизнеса.

Обект на изследване в настоящият доклад е прилагането на трудовите договори за стажуване и обучение по време на работа при наемане на лица по проект „Нова възможност за младежка заетост“ и по-конкретно по схема „Младежка заетост,“ тъй като наемайки лица по тази програма, работодателят може да приложи и двата вида договори.

Това е може би най-често използваната схема за наемане на персонал при условията на субсидирана заетост. Схемата стартира през предходния отчетен период и поради големия интерес и доказана ефективност, продължава и през настоящия. По тази схема са допустими всички работодатели, които попадат в приложното поле на Регламент Регламент (ЕС) № 1407/2013 на Комисията от 18 декември 2013 година относно прилагането на членове 107 и 108 от Договора за функционирането на Европейския съюз към помощта de minimis (ОВ L 352, 24.12.2013 г.) (Регламент (ЕС) № 1407/2013). Следователно заявки за участие в схемата могат да подават както работодатели от реалния сектор, така и органи на изпълнителната власт по смисъла на Закона за местното самоуправление и местната администрация. Практиката показва, че тази схема се използва най-вече от работодатели от реалния сектор на икономиката. Представители на целевата група са лица, които са регистрирани в дирекции Бюро по труда и са на възраст до 29 навършени години. Лицата, попадащи в целевата група не трябва да упражняват трудова дейност под каквато и да е форма (в т. ч. и. работа по облигационни договори) и да не са регистрирани като самоосигуряващи лица или земеделски производители. По схемата „Младежка заетост”, работодателите

могат да наемат младежи като сключат трудов договор за стажуване (по смисъла на чл. 233б от КТ) или трудов договор за обучение по време на работа (по смисъла на чл. 230 от КТ). Практиката показва, че в преобладаващия брой случаи, работодателите предпочитат да наемат лицата по трудов договор за стажуване и в значително по-малък брой случаи под формата на обучение по време на работа. Това е напълно обяснимо, тъй като при договора за стажуване, на работодателя се възстановяват средства за трудови възнаграждения в размер на минималния осигурителен доход за съответната икономическа дейност и квалификационна група професии към която се отнася откритото работно място, разходи за допълнителни възнаграждения, в рамките на минималния размер, установен в КТ, както и разходи за платен годишен отпуск, по смисъла на чл. 155 и 319 от КТ, разходи за осигурителни вноски за сметка на работодателя, разходи за възнаграждения за наставници, които ще отговарят за обучението, в размер на ½ от минималната работна заплата, установена за страната за съответната година.

При условие, че работодателят сключи с наетото лице трудов договор за обучение по време на работа, на него ще му бъдат възстановени разходите за трудови възнаграждения на наетото лице в размер на 90% от минималната работна заплата, установена за страната, както и средствата за осигуровки върху тази сума за сметка на предприятието. Това обстоятелство, както и някои неясноти и пропуски в нормативната уредба прави трудовия договор за обучение по време на работа неатрактивен и по-малко използван от работодателите.

В случаите, когато наетото по схемата лице е назначено на трудов договор с условие за стажуване, на работодателя се възстановяват средства за трудово възнаграждение на лицето в размер на минималния осигурителен доход за съответната икономическа длъжност и осигурителните плащания за сметка на работодателя, както и средства за платен годишен отпуск по смисъла на чл. 155 и 319 от КТ.

Следва да се отбележи,, че схемата „Младежка заетост” непрекъснато се усъвършенства. През последните години бяха положени огромни усилия от страна на АЗ, насочени към намаляване на административната тежест и облекчаване на процедурите по кандидатстване от страна на работодателите. Като стъпка в правилната посока може да се посочи, въвеждането на служебна проверка от страна на ДБТ по отношение на: липса/наличие на задължения към НАП; липса/наличие на задължение към общината; актуално състояние в т.ч., че предприятието не се намира в несъстоятелност, в открито производство по несъстоятелност или ликвидация; издаване на Свидетелство за съдимост и др. Въвеждането на подобни служебни проверки доведе до значително намаляване на административната тежест за работодателите и съкрати времето за обработване на документите. Това даде възможност за значително намаляване на периода от време от момента на подаване на заявката до момента на сключването на трудов договор с насочените и одобрени лица. В бъдеще би било добре да се помисли за известно разширяване на обхвата на разходите, които се възстановяват на работодателя, като се включат и разходи за другите видове отпуски, регламентирани с КТ като например за встъпване в брак, при кръводаряване, при смърт на близък или роднина, за участие в правораздавателния процес и др.

Обстоятелството, че по схема „Младежка заетост,“ работодателят може да назначи лице, както по трудов договор с условие за стажуване, така и по трудов договор за обучение по време на работа предопределя необходимостта да бъдат разгледани характерните особености на двата вида трудови договори.

1.Трудовият договор за обучение по време на работа е особен вид трудов договор, при който двете страни са се договорили, че работодателят следва да обучи наетото лице по определена професия и/или специалност. Освен стандартните клаузи на всеки трудов договор, договорът за обучение по време на работа следва да съдържа още и: професията и/или специалността, по която трябва да бъде обучено наетото лице, формата, мястото и времетраенето на обучението, както и обезщетенията, дължими от всяка една от страните при виновно неизпълнение на клаузите на договора. На практика това е вид срочен трудов договор, тъй като обучението не може да продължи повече от 6 месеца. Когато този договор е сключен с лице, което е нает по схема „Младежка заетост,“ след изтичане на шестмесечния срок, работодателят може да освободи наетото лице или да сключи с него друг вид трудов договор, в т. ч. и трудов договор със срок на изпитване по чл. 70 от КТ. Законодателят вменява на работодателя отговорността да организира обучението по ред и начин, определен от самия работодател, съобразно знанията, уменията и компетенциите, които трябва да придобие обучаемото лице, в зависимост от характера на осъществяваната дейност. Единствено когато обучението се извършва по професии и специалности, включени в списъка на професиите и специалностите, разработен от Националната агенция за професионално образование и обучение (НАПОО), то следва да е спазват разпоредбите на Закона за професионалното образование и обучение (ЗПОО). След успешното завършване на обучението, работодателят трябва да издаде документ (най-често сертификат), удостоверяващ завършването на обучението, както и придобитите знания и умения. За целите на схема „Младежка заетост“ се прилага сертификат по образец, разработен от АЗ. По време на обучението, наетото лице трябва да получава брутно трудово възнаграждение, в размер на по-малък от 90 % от минималната работна заплата, установена за страната, определена с постановление на Министерски съвет. Аргументът на законодателя да регламентира възнаграждение, което е по-малко от минималната работна заплата е факта, че по време на обучението и въвеждането на обучаемото лице в съответната професия, работодателят търпи преки и косвени загуби, тъй като лицето не е в състояние пълноценно да изпълнява трудовите си задължения. Преките загуби са свързани с това, че по време на обучението лицето се отличава с по-ниска производителност на труда, по-бавно изпълнява съответните операции, водещи до производството на продукта или оказването на услугата, а косвените са свързани с производството на некачествена продукция, разхищение на материали и др. Независимо, че получаваното трудово възнаграждение е по-ниско от минималната работна заплата, осигурителните плащания, както за сметка на работодателя, така и за сметка на наетото лице, се дължат върху минималния осигурителен праг за съответната икономическа дейност и квалификационна група професии за съответната година.

Трудовият договор за стажуване беше въведен в стопанската практика с промените в КТ от месец март 2014 г. По смисъла на посочения нормативен акт, стажуването представлява изпълнение на определена работа под наставничеството на работодателя или на определено от него лице – наставник с цел усвояване на практическо умения по придобита професия или специалност (чл. 233а от КТ). Трудовият договор за стажуване се сключва на основание на чл. 233б от КТ, където са посочени основните изисквания, които следва да бъдат налице за да се сключи подобен договор. По-конкретно за да се сключи трудов договор за стажуване следва да са изпълнени следните условия:

1. Стажантът трябва да бъде лице на възраст до 29 години включително, което е завършило средно или висше образование и да има придобита професия или специалност;

2. Длъжността, на която ще бъде назначено наетото лице трябва да съответства на придобитата професия или специалност;

3. Стажантът не трябва да има трудов стаж по придобитата професия или специалност.

Друга, много характерна особеност на трудовия договор за стажуване е фигурата на наставника. КТ, изрично регламентира, че работодателят трябва да определи наставник, като по този начин се гарантира качественото провеждане на стажа, с цел, стажантът да придобие конкретни знания и практически умения в реална работна среда. За да бъде изпълнено това условие, действащото законодателство (чл. 233а, ал. 2 от КТ), предвижда наставникът да бъде лице, което притежава квалификация по същата или сходна професия, по която ще се осъществява стажуването. Последният трябва да притежава най-малко три години три години трудов стаж по професията, по която ще се провежда стажуването. След приключване на стажа, работодателят трябва да издаде препоръка на на стажанта, която да му послужи при кандидатстване за работа при други работодатели.

Както вече беше посочено, договорът за стажуване е една от възможностите, които се предоставят на работодателя, ако той желае да наеме лице по схема „Младежка заетост.“ В насоките за работодателя по този проект на АЗ са имплементирани изискванията за сключване на трудов договор за стажуване, съгласно КТ, в т.ч. и фигурата на наставника. Взаимоотношенията между работодателя и определения от него наставник се определят съгласно сключено допълнително споразумение към трудовия договор на лицето, определено за наставник. Когато лицето, определено за наставник работи по трудово правоотношение, то трябва да получи допълнително възнаграждение за наставничество в размер, определен от работодателя. Когато лицето, определено за наставник не работи по трудово правоотношение, т.е наставничеството се извършва от самия собственик или управител по схема „Младежка заетост“ не се предвижда възнаграждение за наставника. Наставникът следва да провежда обучение на наетото лице не по малко от 36 часа всеки месец за периода на стажуването.

Безспорно схема „Младежка заетост“ е най-успешния проект за подпомагане на трудовата заетост, финансиран по ОП Развитие на човешките ресурси и администриран от АЗ. Данните на АЗ показват, че за предходния

програмен период (2014 г. - 2020 г.), че около 80% от наетите по схемата лица, остават на работа при работодателя и след изтичане на периода на субсидираната заетост. Данните дават основание да се направи извода, че осигуряването на възможност за стажуване, респ. обучение по време на работа по проекта, улеснява прехода от образование към заетост, като по този начин, младежите могат да натрупат практически опит и да се адаптират по-успешно към изискванията на пазара на труда.

Програмата подпомага и работодателите, тъй като дава възможност на последните да получат финансова подкрепа по отношение на трудовите разходи, свързани с наемането на персонал и неговото обучение под ръководството на наставник за въвеждане в професията. Възможността възнаграждението на наставника да се финансира по проекта намалява разходите на работодателя за обучение на новоназначените лица, които постъпват за първи път на работа и са наети на позиции, съответстващи на специалността им, получена при завършване на образованието им.

С цел да илюстрираме ползите от участието на работодателите по схема „Младежка заетост," ще разгледаме един пример, в който работодателят ще наеме лице по договор за стажуване на длъжност Счетоводител в счетоводна кантора, в основна икономическа дейност Юридически и счетоводни дейности за период от 6 месеца, което ще бъде обучено и въведено в професията, под ръководството на наставник. С цел опростяване на примера, ще приемем, че лицето ще бъде напълно обучено за период от 180 дни (6 месеца), под ръководството на наставник, който ще го обучава по 36 часа, всеки месец до завършване на периода на обучението. Изчисленията ще бъдат направени с калкулатора Колко струва на бизнеса Ви адаптацията на нов служител, разработен от Невяна Коева (Коева 2022). Предварително ще посочим, че изчисленията са направени с илюстративна цел. За получаване на по-точна и прецизна информация, трябва да се ползват актуалните минимални осигурителни прагове и актуалните проценти на осигурителните фондове.

Нека приемем, че специализирано счетоводно предприятие ще наеме лице по договор за стажуване, по схема „Младежка заетост," което има завършено висше икономическо образование, на възраст до 29 години, което няма трудов стаж по специалността. Лицето ще бъде обучавано под ръководството на наставник в продължение на 6 месеца, по 36 часа всеки месец. С помощта на калкулатора може да се изчисли колко струва на собственика на бизнеса (счетоводната кантора) адаптацията на новия служител и какви средства би икономисал собственика, ако наеме лицето по схема „Младежка заетост." Изчисленията могат да се представят в следната последователност:

1. Колко струва 1 час от времето на собственика (управителя) – 200 лв.;
2. Колко дни минават преди новия служител да започне да дава резултати – 180 дни (6 месеца);
3. Колко лева е месечната брутна заплата на новия служител – 710 лв. (минималният осигурителен праг за длъжността за съответната икономическа дейност);
4. Колко часа дневно наставникът ще обучава наетото лице – 1 час;
5. Колко лева е брутната работна заплата на наставника – 1500 лв.;

6. Колко време ще отдели собственика за да представи новия служител на екипа - 1 час;

Имайки предвид горепосочените данни може да се установи, че адаптацията на новия служител за периода на обучението му възлиза на 6710 лева, които се получават както следва:

1. Разходи за работна заплата на новия служител – 4260 лв.;
2. Разходи за работна заплата на наставника – 2250 лв.;
3. Разход на време на собственика – 200 лв.

Следователно ако наетото лице бъде назначено по схема „Младежка заетост“ за периода на въвеждането му в професията, собственикът ще икономиса средства в размер на 6510 лв. (6710-200).

Като наставник на наетото лице може да бъде определен и самият собственик (или управител) на бизнеса. Това за собственика на бизнеса е най-скъпият вариант, не само защото в този случай по проекта не се предвижда финансиране за наставника, а защото се предполага, че собственика или управителя е най-квалифициран и неговото време е най-скъпо.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

АЛЕКСАНДРОВ. А. (2016). Правната уредба на трудов договор с условие за стажуване. Седмичен законник, № 3

КОДЕКС НА ТРУДА, посл. изм. и доп. ДВ., бр 62 от 2022 г.

КОЕВА, Н. (2022). Колко струва на бизнеса Ви, адаптацията на нов служител. [online].[01.09.2022]. Достъпен: https://nevikoeva.com/calculator-emplyee-ntegration/

CHALLENGES FOR WOMEN IN A HYBRID WORK ENVIRONMENT

Chief Assist. Prof. Maria Mancheva, PhD

University of National and World Economy - Sofia, Bulgaria

Abstract: *Technological progress has changed the way of working, forced the transformation of professions, strengthened the need to increase the skills and competences of individuals and imposed new approaches in the management of human resources. The pandemic caused by the Covid-19 virus has led to the search for various remote and hybrid work opportunities. The purpose of the report is to outline some of the challenges facing women in a hybrid work environment, in the context of changing economic and social conditions.*

Keywords*: hybrid work, women, digital skills*

JEL code: *J16, J21, J29*

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ЖЕНИТЕ В ХИБРИДНА РАБОТНА СРЕДА

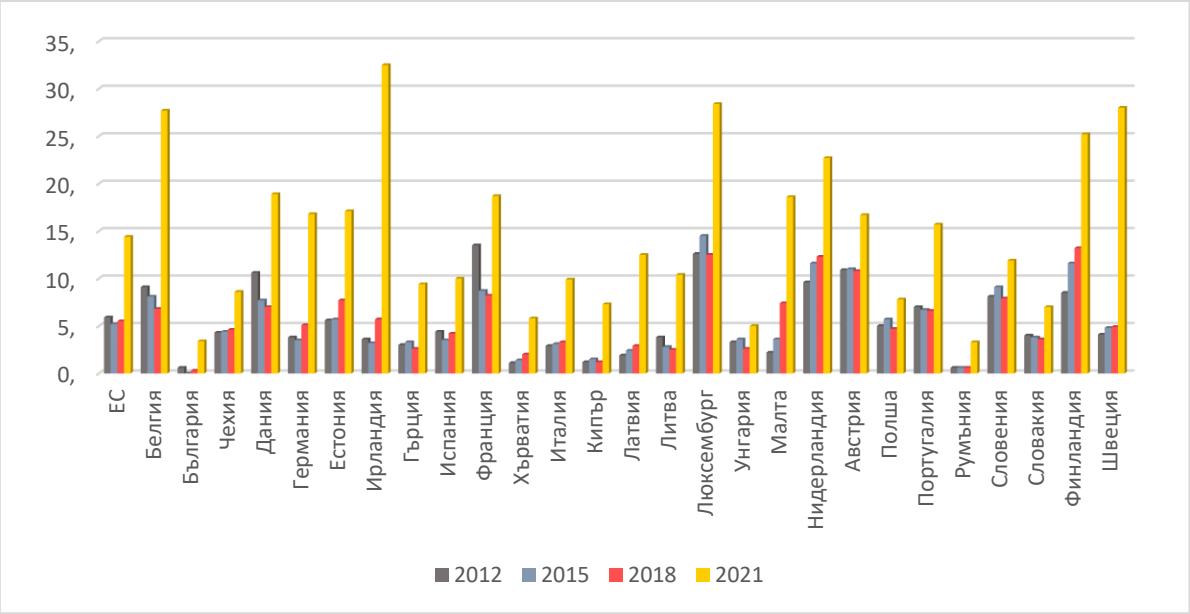
Гл. ас. д-р Мария Манчева

Университет за национално и световно стопанство - София, България

Въведение

Нашето съвремие е изправено пред сериозни предизвикателства за пазара на труда, което води до динамични изменения в работните процеси. Четвъртата индустриална революция и пандемията предизвикана от Ковид-19 са основните фактори довели до тези трансформации. „Пандемията от Covid-19 преобърна стереотипите ни за живот във всичките му познати досега форми, а контактите се прехвърлиха предимно във виртуалната среда.“ (Пандурска, 2021, с. 42) Целта на настоящия доклад е да се формулират някои предизвикателства пред жените, заети в хибридна работна среда, в контекста на променящите се икономически и социални условия. За постигането на целта е необходимо решаването на изследователските задачи в следните насоки: измененията в работните процеси на пазара на труда и предизвикателствата в хибридна работна среда с акцент върху жените.

Дистанционната работа е известна от десетилетия и прилагана от много работодатели през годините. В условията на пандемия значително нараства броя на служителите, които предпочитат гъвкави режими на работа. Възможно е поради дългия период на въведени мерки и работа от дома, работниците да не желаят връщане на физическото работно място, което е предпоставка за развитие на хибридната работна среда (Ciolfi, 2020).



Фиг. 1. Наети жени, работещи от вкъщи на възраст 15-64 г. (процент от общо наетите жени)
Източник: Евростат (2022), Изследване на работната сила

На Фиг. 1 може да се проследи изменението на процента на заетите, които работят от вкъщи. Използваните данни са за жени на възраст 15-64 години, които обикновено работят по този начин. За периода между 2012 г. и 2019 г. няма съществени промени в стойността на показателя. След настъпването на пандемията предизвикана от Ковид-19 се наблюдава значително повишаване на броя на лицата, които работят от дома си. До 2020 г., държавите водещи по този показател са Финландия, Люксембург, Нидерландия, Австрия, Дания. При тях процентът варира между 8 и близо 15 процента за различните години. През същия период страните с трайно ниски стойности, от 0,3 до 2,9 %, са България, Румъния, Хърватия, Кипър, Литва, Латвия. Промяна настъпва след обявяването на пандемията и изготвянето на мерки за предотвратяване разпространението на вируса Ковид-19. Най-голямо повишение се наблюдава в Ирландия с 26,8 процентни пункта от 2018 г. до 2021 г. Други страни, при които работещите жени от дома увеличават броя си са Швеция, Финландия, Люксембург, Белгия. България (3,4 %) и Румъния (3,3) са в дъното на класацията с най-ниски стойности за 2021 г. При тях се отбелязва и най-ниско покачване на този показател. Разглеждайки данните на Евростат за мъжете, които работят от дома, може да се направи извода, че стойностите са с около 2 процентни пункта по-ниски. Забелязва се същата тенденция, както при жените, за повишаване на показателя през 2020 и 2021 г.

На Фиг. 2 са представени някои от основните предизвикателства пред жените в хибридна работна среда. Голяма част от предизвикателствата пред пазара на труда през последните три години, бяха насочени предимно към адаптиране на лицата в нови режими на работа и настройване на работния процес

съобразно здравните разпоредби, в следствие на пандемията от Ковид-19. Налагането на строги мерки от страна на правителствата, доведе до нарастване на броя на заетите, които работят от разстояние, което промени и възприятията за работна среда. Като предпочитан модел се наложи „home office“, което доведе до промяна в работните процеси и изискванията към уменията на служителите. Дистанционната работа може да бъде напълно или частично дистанционна (Пейчева, 2020, с. 302). През последните няколко месеца, въпреки премахнатите здравни мерки, не се наблюдава изцяло връщане на работниците в офисите. Дългият период на работа от разстояние промени организацията на работа, нагласата, рутината и живота на хората. Всичко това води до преосмисляне на разбирането за „работно място“ и „работно време“. За да се избегне психологически дисбаланс и да се постигне спокоен работен процес някои организации преминават към хибриден модел на работа. При него служителите извършват задълженията си на работното място и извън него, което е предпоставка за плавен преход от напълно дистанционна работа към изцяло присъствена.

Дистанционната работа е регламентирана в България още пред 2011 г. в Кодекса на труда. През 2020 г. се създава нов чл. 120 б, наречен „Възлагане на надомна работа и работа от разстояние при обявено извънредно положение или обявена извънредна епидемична обстановка“. Според Кодекса на труда работодателят е задължен да осигури здравословни и безопасни условия труд и да осигури необходимата техника за работа. Това е предизвикателство за част от работодателите. Могат да се търсят различни варианти, при които разпределението на работните часове зависи от спецификата на работата и нуждата от присъствие на физическото работно място

Според проучване на Българската асоциация за управление на хора (БАУХ) и Българска стопанска камара (БСК) от 2021 г. повече от 50 % от работодателите в България, които са анкетирани ще продължат да използват дистанционната форма на работа, а хибридната форма над 80%. За част от компаниите тези форми на работен процес са прилагани и преди пандемията. (Димитрова, 2021) Възможността на служителите да работят с гъвкава работна политика е до голяма степен свързан с по-голяма ангажираност от страна на компанията. (Вайтр, 2021, с.78) В статията на Вайтр са проследени редица изследвания, които доказват, че ангажираността на работниците към работния процес нараства, когато работят в хибридна работна среда.



Фиг. 2. Предизвикателства пред жените в хибридна работна среда
Източник: авторово проучване

Подобна форма на работа осигурява, в някои случаи и по-добър баланс между работа и личен живот. Изследване на Еврофонд (Living, working and Covid-19, 2021) показва, че последствията от пандемията са негативни в по-голяма степен за жените и се отразяват неблагоприятно при съвместяването на професионалния и личния живот. Причина за това е и че жените са тези, които се грижат предимно за децата и зависимите членове на семействата. Това се отнася в по-голяма степен за жените с малки деца, които в условията на пандемия преминаха към онлайн обучение и имат нужда от подкрепа на възрастен. Хибридната работна среда като част от дистанционната форма на работа осигурява такава възможност, което доказва влиянието върху баланса между професионален и личен живот. Негативен аспект има по отношение на работното време, което не винаги е достатъчно, поради ангажираност с домашни задължения и грижи за децата. Развитието на технологиите и възможността за постоянна връзка в известна степен размиват границите на работното време, което може доведе и до недоволство в някои членове на домакинството и до бърнаут на служителя.

Разрешаването на този проблем може да се постигне чрез „право на прекъсване на връзката“. Eurofound определя това като правото на работниците „да могат да се откажат от работа и да се въздържат от ангажиране в свързани с работата електронни комуникации, като имейли или други съобщения, в извънработно време“ (Eurofound, 2021).

До скоро дистанционната форма на работа се прилагаше предимно в IT сектора, но вече се прилага и в други сфери – бизнес, обучение, човешки ресурси и други. Развитието на технологиите позволи бързото трансформиране на работните места. Динамичното навлизане на дигиталните технологии във всяка сфера на обществения живот изисква задължително притежаване на елементарни компютърни познания, за да може да се извършват ежедневни рутинни процеси в професионалния и личния живот на всеки един член на обществото (Колева-Стефанова, 2021, с. 40). Тук обаче се откроява едно от основните предизвикателства пред служителите. Дали притежават достатъчно дигитални умения, които ще им дадат сигурността и възможността да се реализират в дистанционен режим на работа. В панелът „Жените в цифровото развитие“, който е част от Digital Economy and Society Index (DESI) се анализират основни показатели свързани с цифровото развитие. (European commission, 2021). Данните показват, че България е на последните места почти по всички показатели, със значително по-ниски проценти от средните за Европейския съюз. С основни дигитални умения са 30% от жените в България, на фона на 54% за държавите членки на съюза. С основни софтуерни умения са 32 % от жените у нас и едва 12 % притежават повече от основните дигитални умения. Работата в хибридна работна среда изисква част от работата да бъде извършвана в дистанционна форма, което налага и нуждата от повишаване на цифровите умения. Това е предпоставка и за постигане на ефективна комуникация, която е в основата на връзката между работодателя и работника. Задължение на всички в екипа е комуникацията да се управлява добре. В противен случай могат да се получат пропуски и грешки в информационния поток, които да се отразят на успеха на организацията. По този начин може да се стигне и до изолиране или злепоставяне на служителите, които работят в дистанционна форма за сметка на тези, които са на физическото работно място. От друга страна подобни ситуации могат да се отразят негативно и на кариерното развитие на жените. Въведените съвременни системи за контрол и наблюдение на служителите в дистанционна форма на работа, позволяват по-точна оценка за изпълнение на поставените задачи. Важно условие, за да не възникнат конфликти в хибридна работна среда е ръководителите да постигнат справедливо и адекватно оценяване на служителите като вземат предвид постигнатите резултати и приноса за организацията, без значение дали са ги постигнали дистанционно или на физическото работно място. При някои от формите на хибридна работа, присъствените дни са значително по-малко от дистанционните, което предполага добра организация. Без наличието на ефективна комуникация, може да се стигне до конфликтни ситуации и до загуба на мотивация от страна на служителите. При работата от разстояние значително

по-трудно може да се изгради организационна култура, която оказва влияние за успеха и разпознаваемостта на дадена организация. Сплотеността и синхронът в екипа, могат да бъдат предпоставка за постигане на по-добри резултати.

Заключение

„В условията на пандемията Ковид-19 и ускорената дигитализация през последните години настъпват редица промени както в работните процеси, така и в изискваните умения на служителите“ (Атанасова, 2022, с. 5). Цифровизацията и интензивното общуване във виртуална среда налагат непрекъснато надграждане на знанията и компетенциите на работната сила. Необходимо е да продължат измененията в нормативната уредба в посока към регламентиране на здравословните и безопасни условия на труд и други регулации свързани с дистанционната форма на заетост. Хибридната работна среда предлага по-голяма гъвкавост, която е от значение за реализацията на жените в условията на променящия се икономически и социален живот.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

CIOLFI, L, B. GRAY, Pinatti de Carvalho, F. APARECIDO, (2020). Making Home Work Places, *Proceedings of 18th European Conference on Computer-Supported Cooperative Work*, [Online]. Accessible: http://hdl.handle.net/10344/8971

EUROFOUND (2020), *Living, working and COVID-19,* Research report, [Online]. Accessible: https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19

EUROFOUND, (2021). *Right to disconnect: Exploring company practices,* Research report, [Online]. Accessible:

EUROPEAN COMMISSION (2021) *Women in Digital scoreboard,* [Online]. Accessible: https://digital-strategy.ec.europa.eu/news/women-digital-scoreboard-2021

EUROSTAT, (2022). Labour force survey, [Online]. Accessible: https://ec.europa.eu/eurostat/data/database

https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/right-to-disconnect-exploring-company-practices

АТАНАСОВА, М. (2022). Предизвикателства пред управлението на човешките ресурси в контекста на съвременните трансформации на работните процеси в организациите, списание „Икономически и социални алтернативи“, УНСС, бр. 2, с. 5-13

ВАЙТР, А. (2021). Гъвкава организация на работа – текущо състояние и направления за изследване. *Бизнес управление. Списание на Стопанска академия „Д. А. Ценов“.* (1), с. 73-84)

ДИМИТРОВА, С. (2021). *Над 50 % от работодателите ще оставят служителите си хоум офис и след пандемията*. [Online]. Accessible: https://www.economic.bg/bg/a/view/nad-50-ot-rabotodatelite-shte-ostavjat-slujitelite-si-houm-ofis-i-sled-pandemijata

КОЛЕВА-СТЕФАНОВА, Д. (2021). Дигиталните технологии и предизвикателствата пред които е изправено населението на Европейския съюз. *„Индустриални*

отношения и обществено развитие“. *Списание на синдикат висше образование „Подкрепа“*, бр. 4, с. 31-45

ПАНДУРСКА, Р. (2021). Дигиталното номадство – новият феномен в стремежа към постигане на цифрова и лична свобода, *сборник с доклади „Управление на човешките ресурси“, изд. „Наука и икономика“, ИУ Варна*, с. 36-43

ПЕЙЧЕВА, М. (2020). Дистанционната работа и трансформацията в HR. *Известия. Списание на Икономически университет – Варна.* 64 (4), с. 299-310

CHANGES IN LABOR LAW AND PERSONNEL MANAGEMENT DURING THE PANDEMIC

Chief Assist. Prof. Bozhana Stoycheva, PhD

University of Ruse "Angel Kanchev", Bulgaria

Abstract: *The impact of the COVID-19 pandemic and the crisis caused as a result of the spread of the infection has changed the prevailing stereotypes and the way social life is organized. The crisis has caused enormous damage to a number of sectors of the economy on a national and global scale. The activity of the organizations operating in various sectors underwent transformations, as the main challenge aimed at stabilizing and restoring the enterprise to the pre-crisis level is also the preservation of the work team. In this regard, a number of flexible management decisions should be taken with a view to the rapid adaptation of enterprises to the changed legal framework and adequate management of employees in the conditions of the so-called new reality.*

Keywords*: cultural institutes, human resource management, management decision, pandemic situation*

JEL code: *M12, L13*

ПРОМЕНИ В ТРУДОВОТО ЗАКОНОДАТЕЛСТВО И УПРАВЛЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯТА НА ПАНДЕМИЯ

Гл. ас. д-р Божана Стойчева

Русенски университет „Ангел Кънчев", България

Въведение

Пандемията от коронавирус оказа влияние върху функционирането и постави под въпрос бъдещото оцеляване на много организации в световен мащаб. Промяната в начина на живот породена от новото нормално отправи предизвикателства пред извършване на всекидневните работни задачи в организацията (Stoycheva & Ruskova, 2020). Тези промени оказват влияние върху определени направления в дейността, което налага тяхното проучване и управление с цел бъдещо оцеляване на организациите (Benešová & Tupa, 2017).

Разпространението на коронавирус (SARS-CoV-2), и свързаното с него заболяване COVID-19 в края на 2019 г. довежда до налагането на противоепидемични мерки, които засягат социалния живот. Тези нови мерки, които бяха въведени и многократно променяни се осъществяват основно под формата на нови правила и ограничения, въвеждани, отменяни и видоизменяни в различни нормативни документи.

В тази връзка **предмет** на настоящият доклад са промените в трудовото законодателство въведени в следствие на разпространение на заразата от корона вирус и влиянието, което оказват върху дейността на организациите и управлението на заетите в тях.

Обект на внимание е един от най-засегнатите сектори от разпространение на заразата, а именно културата и опериращите в сектор „Сценично изкуство“ културни институти, второстепенни разпоредители с бюджет.

Актуалността на представената тема е свързана с промените в нормативната база оказващи пряко влияние върху управлението на заетите. Въведените промени са в помощ на работодателя и му предоставят допълнителна свобода относно вземане на решения свързани с движението на персонал.

Цел на настоящата разработка е да се визират настъпилите промени в трудовото законодателство и да се анализира влиянието им върху посочения обект на изследване, който не случайно е избран, защото обръщайки поглед към социологията един от елементите на социализация е училището и различните образователни и културни институти. Развитието на младия индивид, възпитаването на определени ценности, норми на поведение, предаване на традиции и обичаи започва в семейството, преминава в училище и различните институции и организации. Институция с особена важност, която не губи своята притегателна и магнетична сила е сценичното изкуство.

1. Кратък обзор на приетите противоепидемични мерки в страната

Първоначалното въвеждане на противоепидемичните мерки започна с обявяване на извънредно положение в страната от 13.03.2020 г. до 14.05.2020 г. В последствие обявеното извънредно положение премина в извънредна епидемична обстановка от 14.05.2020 до отмяната й на 01.04.2022 г.

С обявяване на извънредно положение и извънредна епидемична обстановка започна и процес на синхронизиране на предприетите противоепидемичните мерки с редица нормативни документи, като Кодекс на труда, Закон за здравето, Закон за държавните служители и други. В настоящия доклад интерес представляват промените регламентирани в кодекса на труда и оказващи влияние върху трудовите отношения между работодатели и служители.

Първоначално по време на обявеното извънредно положение се изготви и прие нов закон – Закон за мерките и действията по време на извънредното положение и за преодоляване на последиците, обявено с решение на Народното събрание от 13 март 2020 г. (https://asp.government.bg/uploaded/files/4822-ZAKONzamerkiteidejstviqtapovremenaizvynrednotopolojenieobqvenosreseniena Narodnotosybr.pdf).

Промяна в него, касаеща трудовоправните отношение, което дават правното основание на работодателя да предприема определени действия са:

„Чл. 7. (1) Работодателите и органите по назначаване в зависимост от специфичния характер на работа и възможността за нейното обезпечаване може да възлагат надомна работа или работа от разстояние на работниците и служителите си без тяхно съгласие, освен когато това е невъзможно. Условията и редът за възлагане, изпълнение и контрол се определят със заповед на работодателя или органа по назначаване. (2) Работодателите и органите по назначаване може да предоставят до една втора от платения годишен отпуск на работника или служителя и без негово съгласие.“

Въз основа на регламентираното в закона, работодателите могат без промяна във вътрешнофирмената документация, сключени трудови договори и

правилници със заповед да изведат служителите в работа от разстояние или да ги пуснат платен годишен отпуск.

Отмяната на извънредното положение в страната от 14.05.2020 г. беше последвано от въвеждане на извънредна епидемична обстановка с решение № 325 от 14.05.2020 г. на Министерски съвет, което беше удължавано няколко пъти, като последното удължаване беше въведено до 31 март 2022 г. с Решение № 826 на Министерския съвет от 25 ноември 2021 година. (https://www.mh.government.bg/bg/novini/aktualno/ot-1-april-otpada-izvnrednata-epidemichna-obstanov/.)

С решение № 325 от 14.05.2020 г. на Министерски съвет (https://coronavirus.bg/bg/389) се прие „Министърът на здравеопазването по предложение на главния държавен здравен инспектор да въведе временни противоепидемични мерки за територията на страната с цел защита и опазване живота и здравето на гражданите“.

Удължаване срока на обявената с Решение № 325 на Министерския съвет от 14 май 2020 г. извънредна епидемична обстановка се извърши неколкократно, като се въвеждаха редица правила и ограничения (https://coronavirus.bg/):

- РМС №378/12.06.2020 г спазване на изисквания за физическа дистанция, хигиена на ръцете, дезинфекция и носене на защитни маски за лице на определени закрити обществени места.
- РМС №482/15.07.2020 г, където отново се препотвърждава спазване на изисквания за физическа дистанция, хигиена на ръцете, дезинфекция и носене на защитни маски за лице на закрити обществени места.
- Последващо удължаване на срока на обявеното извънредно положение беше регламентиран съгласно: РМС №525/30.07.2020 г., РМС №602/28.08.2020 г., РМС №673/25.09.2020 г., РМС №855/25.11.2020 г. и др.
- РМС №855/25.112020 г. https://coronavirus.bg/bg/629 т. 2в. „Временно спиране или ограничаване на експлоатацията или режима на работа на обекти с обществено предназначение и/или други обекти или услуги, предоставяни на гражданите. *Тук бяха затворени редица институции и организации, които временно преустановиха дейността си.*

Определянето на временните противоепидемични мерки става и с поднормативни актове - заповеди на министъра на здравеопазването, които бяха над 35 за посочения период от 14.05.2020 г. до 31.03.2022 г.. Някои от мерките и ограниченията изведени в тези заповеди са:

- Заповед № РД-01-124 за въвеждане на противоепидемични мерки в страната и заповеди за въвеждане на противоепидемични мерки на територията на Република България - правила за хигиена и дезинфекция, мерки при работа с клиенти, носене на маски и др., препотвърдено в № РД-01-331 от 12.06.2020 г.; № РД-01-353 от 22.06.2020 г.; № РД-01-369 от 30.06.2020 г.; № РД-01-402 от 15.07.2020 г.; № РД01-446 от 31.07.2020 г.; № РД-01-487 от 31.07.2020 г.; № РД-01-609 от 21.10.2020 г.; № РД-01-675 от 25.11.2020 г. ; № РД-01-51 от 26.01.2020 и др. (https://coronavirus.bg/):

Основни мерки регламентирани в тях са продължаващата работа от дистанция или въвеждане на така наречения „home office“; при невъзможност за работа от дистанция организация на работното място не допускаща над 50 % от

заетите (РД-01-651 от 11.11.2020 г.), осигуряване на физическа дистанция от 1,5 м. на служителите, осигуряване на съответните дезинфектанти, предпазни маски и провеждане на нужната дезинфекция на работните места, осигуряване на лични предпазни средства на персонала в зависимост от спецификата на работа и оценката на риска на работното място (защитна маска за лице, шлем, ръкавици и др. https://coronavirus.bg/bg/629 52, осигуряване на лични предпазни средства на персонала в зависимост от спецификата на работа и оценката на риска на работното място (защитна маска за лице, шлем, ръкавици и др.) - Заповед № РД - 01-262 от 14.05.2020 г (https://coronavirus.bg/bg/339)

- Редица институции и организации преминаха през пълно затваряне, 30 % пълняемост и достигане на 50 % пълняемост от техния капацитет. Заповед № РД-01-452 от 04.08.2020 г. за въвеждане на противоепидемични мерки на територията на Република България (отменена със Заповед РД-01-549 от 30.09.2020 г.) (https://coronavirus.bg/bg/499) Някои от приетите ограничения са ограничения, които възпрепятстват осъществяването на социални контакти, комуникация, свободно придвижване, възможност за спорт, пътувания са:

„1. Преустановяват се присъствените учебни занятия в центровете за подкрепа на личностно развитие и специализираните обслужващи звена от системата на предучилищното и училищното образование, както и във висшите училища.....

2. Всички колективни и индивидуални спортни мероприятия с тренировъчен и състезателен характер за всички възрастови групи на закрито се провеждат без публика. При провеждане на спортни състезания на открито се допуска публика до 1 000 души на сектор, при заетост на местата не повече от 50%.....

3. Конгресно-конферентни мероприятия, семинари, изложения, в т.ч. мероприятия на изложбената индустрия и други обществени мероприятия могат да се провеждат при заетост на местата до 50 % от общия им капацитет.....

4. Културни и развлекателни мероприятия (театри, кина, сценични прояви, занятия от танцовото, творческото и музикално изкуство, както и занимални от юридически и физически лица) могат да се организират и провеждат при заетост на местата до 50 % от общия им капацитет на закрито и открито (в т.ч в читалища, детски комплекси, културни домове, младежки центрове, частни обекти, военни клубове и други), при спазване на физическа дистанция от 1,5 м, при условията на т. 8 и съобразно указанията по т. II....."

Заповеди на Министъра на здравеопазването № РД-01-425 от 31.08.2022г. и № РД-01-432 от 07.09.2022 г. отново въвеждат мерки свързани с физическа дистанция, носене на предпазни средства с оглед запазване на здравето на населението. (https://www.mh.government.bg/bg/normativni-aktove/zapovedi-pravilnitsi-instruktsii/).

2. Промени в Кодекса на труда, породени от разпространение на заразата от коронавирус

Промени бяха приети и в Кодекса на труда, които по този начин придобиват постоянен характер (https://www.justice.government.bg/home/normdoc/1594373121). Те касаят следното:

- Чл. 120б. (Нов - ДВ, бр. 28 от 2020 г., в сила от 13.03.2020 г.) (1) (Доп. - ДВ, бр. 44 от 2020 г., в сила от 14.05.2020 г.) Работодателят може при обявено извънредно положение или обявена извънредна епидемична обстановка да възлага на работника или служителя без негово съгласие да извършва временно надомна работа и/или работа от разстояние. В този случай се изменя само мястото на работа, без да се променят другите условия по трудовия договор. (2) Промяната по ал. 1 се извършва със заповед на работодателя, в която се определят условията по чл. 107в, ал. 2 и/или чл. 107и, ал. 2.
- Чл. 120в. (Нов - ДВ, бр. 28 от 2020 г., в сила от 13.03.2020 г.) (1) (Доп. - ДВ, бр. 44 от 2020 г., в сила от 14.05.2020 г.) При обявено извънредно положение или обявена извънредна епидемична обстановка работодателят може със заповед да преустанови работата на предприятието, на част от предприятието или на отделни работници и служители за целия период или за част от него до отмяната на извънредното положение.

(2) (Доп. - ДВ, бр. 44 от 2020 г., в сила от 14.05.2020 г.) Когато при обявено извънредно положение или обявена извънредна епидемична обстановка работата на предприятието или на част от него е преустановена със заповед на държавен орган, работодателят е длъжен да не допуска работниците или служителите до работните им места за периода, определен в заповедта.

- В чл. 138а е създадена нова ал. 2, която дава право на работодателя „(2) (Нова - ДВ, бр. 28 от 2020 г., в сила от 13.03.2020 г., доп. - ДВ, бр. 44 от 2020 г., в сила от 14.05.2020 г.) В предприятието или в негово звено работодателят може да установи за целия период на обявено извънредно положение или обявена извънредна епидемична обстановка или за част от този период непълно работно време за работниците и служителите, които работят на пълно работно време.
- Създаден е чл. 173а, чрез който се регламентира ползването на платен годишен отпуск на работника или служителя при обявено извънредно положение или обявена епидемична обстановка „без негово съгласие, включително на работник или служител, който не е придобил 8 месеца трудов стаж;
- Чл. 173а. (Нов - ДВ, бр. 28 от 2020 г., в сила от 13.03.2020 г.) (1) (Доп. - ДВ, бр. 44 от 2020 г., в сила от 14.05.2020 г., изм. - ДВ, бр. 62 от 2022 г., в сила от 01.08.2022 г.) Когато поради обявено извънредно положение или обявена извънредна епидемична обстановка със заповед на работодателя или със заповед на държавен орган е преустановена работата на предприятието, на част от предприятието или на отделни работници и служители, работодателят има право да предостави платения годишен отпуск на работника или служителя и без негово съгласие, включително на работник или служител, който не е придобил 4 месеца трудов стаж. (2) (Доп. - ДВ, бр. 44 от 2020 г., в сила от 14.05.2020 г.) Работодателят е длъжен да разрешава ползването на платен годишен отпуск или на неплатен отпуск при обявено извънредно положение или обявена извънредна епидемична обстановка по искане на: 1. бременна работничка или служителка, както и на работничка или служителка в напреднал етап на лечение ин-витро; 2. майка или осиновителка на дете до 12-годишна възраст или на дете с увреждане независимо от възрастта му; 3. работник или служител, който е самотен баща или осиновител на дете до 12-годишна възраст или на дете с увреждане независимо от възрастта му; 4. работник или служител, който не е навършил 18-годишна възраст; 5.

работник или служител с трайно намалена работоспособност 50 и над 50 на сто; 6. работник или служител с право на закрила при уволнение по чл. 333, ал. 1, т. 2 и 3.
(3) Времето, през което се ползва отпуск по ал. 1 и 2, се признава за трудов стаж.

- Създаден е и чл. 267а, Чл. 267а. (Нов - ДВ, бр. 28 от 2020 г., в сила от 13.03.2020 г.) За времето на преустановяване на работата в случаите по чл. 120в работникът или служителят има право на брутното си трудово възнаграждение.

3. Промени в други закони в следствие на разпространение на заразата от коронавирус

- Същите разпоредби приети в Кодекса на труда са приети и в Закона за държавния служител в чл. 51а, „Извършване на работа от разстояние Извършване на работа от разстояние Чл. 51а. (Нов - ДВ, бр. 28 от 2020 г., в сила от 13.03.2020 г.) (1) (Доп. - ДВ, бр. 44 от 2020 г., в сила от 14.05.2020 г.) При обявено извънредно положение или обявена извънредна епидемична обстановка органът по назначаването може да възлага на служителя без негово съгласие работа от разстояние в домашна среда, като се съобразят характерът на работата и дейността на отделните звена и служители съгласно функциите, определени в устройствените правилници и утвърдените длъжностни характеристики на служителите. (2) Условията и редът за възлагане, изпълнение и контрол на работата от разстояние се определят със заповед на органа по назначаване. ― и в чл.64а, „Ползване на отпуск при обявено извънредно положение или обявена епидемична обстановка.
(https://www.gli.government.bg/sites/default/files/upload/documents/2021-01/zakon-za-drzhavniya-sluzhitel.pdf).

- Въведена е промяна и в Закона за здравето, която оказва влияние върху дейността на организациите: чл. 63, Чл. 63а. (Нов – ДВ, бр. 44 от 2020 г., в сила от 14.05.2020 г.) (1) При епидемично разпространение на заразни болести по чл. 61, ал. 3 министърът на здравеопазването може да въвежда със заповед противоепидемични мерки по предложение на главния държавен здравен инспектор за територията на страната или за отделна област за определен период от време.
(https://www.mh.government.bg/media/filer_public/2021/03/08/zakon_za_zdraveto.pdf).

4. Възможни управленски решения насочени към ефективно управление на персонала в условията на пандемия и постковиден период

След отмяна на обявеното извънредно положение в страната следва, че приетите заповеди на министъра на здравеопазването, с които се въвеждаха противоепидемични мерки за територията на България или за отделни области, прекратяват действието си, поради отпадане на основанието за тяхното издаване и прилагане. От тук следва, че отпадат приети правни промени, които са в сила по време на обявеното извънредно положение.

Една от тях е свързана с работата от разстояние. Ако работодателите, които нямаше нужда да променят по време на епидемичната обстановка вътрешно

фирмени нормативни документи, желаят да запазят дистанционната работа или да въведат смесен режим на работа следва да въведат в организациите необходимите промени, които засягат следните действия (тези мерки са възможни стига естеството на работата да го позволява):

1. Сключване на Допълнителни споразумения към трудовите договори на служителите, с които променят режима на работа и съответното работно място.
2. Утвърждаване на нов правилник за вътрешния трудов ред, където отражение следва да намери работата от разстояние и последващо разписване на всеки един от служителите, че е запознат с въведената актуализация.
3. Ако работата от разстояние изисква регламентиране и на допълнителни задължения и отговорности в сферата в която е зает работника следва актуализация да претърпят и длъжностните характеристики.

Приемайки тези промени работодателят може да се предпази от висок прозент на отсъствията поради зараза с коронавирус. Ако работниците се чувстват добре може да преминат за периода на карантината в работа от разстояние, като по този начин работния процес няма да бъде нарушен. Приемайки тази мярка ще намалеят и отсъствията по болест в организацията и загубата на финансови средства от изплащане на обезщетение, както и преразпределяне на задачите на отсъстващия служител или ако това е невъзможно забавяне на изпълнението на работни задачи.

В тази връзка може отново след провеждане на обучение на служителите да бъдат съвместени длъжности в организацията или да бъдат актуализирани длъжностните характеристика, за да се постигне взаимозаменяемост на персонала и отсъствието на ключови служители в даден момент да не влияе върху нормалния работен процес.

Работодателят трябва да е наясно, че работата от дома вероятно ще има недостатъци в сравнение с работното място. Може да възникне и съществен проблем, насочен към материалната осигуреност на домакинствата, защото при липса на интернет връзка на някои места, както и на възможността да се закупят устройства съществува риск от социално изключване, както на отделни индивиди, така и на големи групи от хора (Lockee, B., 2021). За по-бърза адаптация на домашната среда в работна е необходимо осигуряване и транспортиране на необходимото оборудване свързано с компютри, компютърни конфигурации, столове, бюра, принтер и други. *Следва стриктно да се документира какви документи и оборудване напускат рамките на организацията*.

Заетите могат да се чувстват изолирани и под натиск, което може да окаже влияние на тяхното психично здраве. Именно поради това промяна трябва да се въведе и в правилата за безопасност при работа от вкъщи като аналогично се разпишат съответните инструктажи, свързани със запазване на работоспособността при работа от разстояние и регламентиране на режима на труд и почивка в рамките на работния ден и работната седмица.

Важно е да има ефективна комуникация от страна на ръководителя и неговия персонал. Следва да бъде уредено провеждането на редовни срещи на персонала или на екипа онлайн. Възможно е да се извършва ротация на служителите, които могат да присъстват на работното място, ако е започнало постепенно завръщане към работата. (Schneider & Council, 2020). Онлайн

системите, като Zoom, Google Meet и Microsoft Teams, позволиха на работодатели, служители, експерти и обучители да комуникират ефективно он-лайн организирайки дискусионни сесии без значение на географското местоположение. (Shetty, Sh., 2020). Тези технологични инструменти са били познати и са имали възможност за прилагане и преди, но сега в условията на пандемия те се развиват и тяхното приложение стана широко разпространено (Stoycheva, 2021).

5. Възможни управленски решения насочени към ефективно управление на персонала в сектор сценично изкуство в условията на пандемия и постковиден период

Безспорно един от най-силно засегнатите сектори от разпространение на заразата в световен мащаб е културният. Това засяга и страната ни, в която следствие на пандемията, редица частни театрални формации, творци на свободна професия и общински театри прекратиха дейността си. Затруднение при функционирането си изпитват и културните институти второстепенни разпоредители с бюджет, като интерес представлява, как приетите промени в областта на трудовото законодателство се използват и влияят върху дейността им (Stoycheva, 2021).

Културните институти в настоящия момент се намират в пост пандемична обстановка, която се характеризира основно с отлив на публика и необходимост от възобновяване на интереса й към културни събития, продуцирани от културни институти.

Гореописаните действия от страна на работодателя бяха предприети в редици културни институти, като обръщаме внимание, че те са ефективни при административния персонал, но не и при творчески и технически екипи.

Икономиките на различните страни навлязоха в период „след ковид“ , като според икономисти, периодът на възстановяване ще отнеме 3-5 години. Междувременно Европа навлезе в нова криза – икономическа, породена от войната – инфлация, тройни цени на енергийните ресурси и др.

За културните институти е жизненоважно да се въведе под определена форма допълнително финансиране, чрез приемане на ПМС от МС, както и осигуряване на финансиране под формата на средства за разходи за ел. енергия.

Актуалните инфлационни процеси на макроикономическо ниво и с геополитически характер застрашават възможността за гарантиране заплащането на основните трудови възнаграждения в културните институти, което налага създаване на гаранции за тяхното обезпечаване. Приетото с ПМС 328/26.11.2020 г., което гарантираше изплащането на трудовите възнаграждения и начислените осигурителни вноски, като за база беше взет месец ноември 2019 г., вече не действа след отмяна на извънредното положение в страната.

В тази връзка следва Закона за закрила и развитие на културата (https://mc.government.bg/page.php?p=141&s=142&sp=0&t=0&z=0) да бъде приведен в съответствие с изискванията на чл. 245 от Кодекса на труда да се гарантират трудовите възнаграждения на работниците и служителите, работещи в държавните културни институти в областта на сценичните изкуства.

Ако бъдат въведени тези изменения и бъде създадена нова точка 1 в чл. 23 а, ал. 3 от ЗЗРК, а именно „постоянен компонент за предоставяне на субсидия за изплащане на средства в размер на брутните трудови възнаграждения и за начисляване на съответните осигурителни вноски“, едва тогава ще се създаде законова възможност и гаранция, че средствата по базовия компонент ще се разходват за основната дейност на културните институти, както и за обновяване на дълготрайните материални и нематериални активи.

Заключение

Епидемичните мерки за сигурност, свързани с физическа дистанция, намаляват силата на взаимодействие между хората и значително усложняват управлението на добре координираните и работещи екипи (Tsekeris, 2019). Създаде се ново пространство за усъвършенстване в работата за постигане на висока ефективност (Estervan, et al, 2017). Промяна настъпи в стила на дейностите, чрез нови форми на социалното общуване и организационно поведение. Появи се необходимост от системна, целенасочена и своевременна управленска интервенция за стабилизиране на кризисното състояние и действия за поддържане на мотивацията на служителите. Настоящият доклад имаше за цел да визира възможни управленски решения, които могат да се вземат с оглед продължаване на екипната работа, поддържане мотивацията на служителите, оцеляване на организациите в условията на пандемия и настоящия постковиден период.

Благодарности

Публикуването на настоящата разработка се финансира от Фонд „Научни изследвания“ на Русенски университет „Ангел Кънчев“ (ФНИ22-БМ-01) 2021-ВМ-01 "Регионални еко-социални системи: развитие и предизвикателства".

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

BENESOVA, A.., TUPA, J. (2017) *Requirements for education and qualification of people in Industry 4.0.*Procedia Manufacturing, 11, 2195-2202.

ESTERVAN, A. et.al. (2017) *The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review.* Computers in Human Behavior Volume 72, Pages 577-588.

LOCKEE, B. (2021) *Online education in the post-COVID era. Nature Electronic,* Vol. 4, 5–6, available from: https://www.nature.com/articles/s41928-020-00534-0

SCHNEIDER, S., COUNCIL M. (2020) *Distance learning in the era of COVID-19.* Arch Dermatol Res 8:1. https://doi.org/10.1007/s00403-020-02088-9, [online], available from: https://link.springer.com/article/10.1007/s00403-020-02088-9

SHETTY, Sh., SHILPA C., DEY D., and KAVYA. S. (2020) *Academic Crisis During COVID 19: Online Classes, a Panacea for Imminent Doctors.* Indian J Otolaryngol Head Neck Surg [online], available from: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7568026/.

STOYCHEVA, B. (2021) *Challenges towards the organization of the work process and personnel management in the conditions of a pandemic situation.* В Сборник с доклади от Международна научно-практическа конференция 2021 “Управление на човешките ресурси”, издателство “Наука и Икономика”, при Икономически университет – Варна, pp 146-155, ISBN 978-954-21-1092-7, http://conference.ue-varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/HRMConfProceeding2021.pdf

STOYCHEVA, B., RUSKOVA S. (2020). *Management solutions in an emergency situation. Economic science, education and the economy: development and interactions in the digital age.* Proceedings of the Jubilee International Scientific Conference dedicated to the 100th anniversary of the University of Economics – Varna. Vol. III, p. 567-579.

TSEKERIS, CH. (2019). Surviving and thriving in the Fourth Industrial Revolution: Digital skills for education and society Homo Virtualis 2(1): 34-42, 2019 ISSN 2585-3899 ∫ doi.org/10.12681/homvir.20192

ЗАКОН ЗА ДЪРЖАВНИЯ СЛУЖИТЕЛ, https://www.gli.government.bg/sites/default/files/upload/documents/2021-01/zakon-za-drzhavniya-sluzhitel.pdf, последен достъп 21.09.2022.

ЗАКОН ЗА ДЪРЖАВНИЯ СЛУЖИТЕЛ, достъпен на: Закон за закрила и развитие на културата, достъпен на https://mc.government.bg/page.php?p=141&s=142&sp=0&t=0&z=0, последен достъп 22.08.2022.

ЗАКОН ЗА ЗДРАВЕТО, достъпен на: https://www.mh.government.bg/media/filer_public/2021/03/08/zakon_za_zdraveto.pdf, последен достъп 20.09.2022.

ЗАКОН ЗА МЕРКИТЕ И ДЕЙСТВИЯТА ПО ВРЕМЕ НА ИЗВЪНРЕДНОТО ПОЛОЖЕНИЕ, обявено с решение на Народното събрание от 13 март 2020 г. и за преодоляване на последиците, достъпен на: https://asp.government.bg/uploaded/files/4822-ZAKONzamerkiteidejstviqtapovremenaizvynrednotopolojenieobqvenosresenienaNarodnotosybr.pdf), последен достъп 11.08.2022.

КОДЕКС НА ТРУДА, https://www.justice.government.bg/home/normdoc/1594373121, последен достъп 28.08.2022.

КОДЕКС НА ТРУДА, достъпен на: Министерство на здравеопазването, достъпен на: https://www.mh.government.bg/bg/novini/aktualno/ot-1-april-otpada-izvnrednata-epidemichna-obstanov/, последен достъп 14.08.2022.

РЕШЕНИЕ № 325 ОТ 14.05.2020 г. на Министерски съвет, достъпно на https://coronavirus.bg/bg/389, последен достъп 12.08.2022.

РЕШЕНИЯ НА МИНИСТЕРСКИ СЪВЕТ, достъпен на страницата Covid-19 единен информационен портал, https://coronavirus.bg/ , последен достъп 19.08.2022.

CONVERGENCE AND STRUCTURAL CHANGES OF EMPLOYMENT IN THE BULGARIAN AND ROMANIAN ECONOMIES

Chief Assist. Prof. Silvia Gospodinova, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *The report analyzes the structure and convergent processes of employment in the Bulgarian and Romanian economies for the period 2000-2020, and examines the dynamics of relative shares and rates of change for the respective period. To quantitatively measure the degree of convergence/divergence, a divergence index and a difference index were calculated, comparisons with other EU countries with similar characteristics were used, and some possible explanations and consequences of the structural changes that took place were also derived. Overall, the results show a slow process of convergence of the sectoral structure of employment of the Bulgarian and Romanian economies with that of the Eurozone, which continues throughout the period, regardless of some specifics before and after the global recession.*

Keywords*: economic structure, employment structure, structural convergence, sigma convergence, divergence index*

JEL code: *E24, F02, L16, O47*

КОНВЕРГЕНЦИЯ И СТРУКТУРНИ ИЗМЕНЕНИЯ НА ЗАЕТОСТТА В БЪЛГАРСКАТА И РУМЪНСКАТА ИКОНОМИКИ

Гл. ас. д-р Силвия Господинова

Икономически университет – Варна, България

Структурните промени и конвергентните процеси в сферата на заетостта са важна част от анализа на процесите на сближаване, като може да се търси наличие на конвергенция по множество показатели, характеризиращи пазара на труда в една икономика. Такъв анализ може да се използва като допълнение на номиналната и реалната конвергенция и да послужи за поредно доказателство относно готовността на дадена икономика за влизане в еврозоната и приемане на единната европейска валута. За целта отчитането на наличието на структурна конвергенция става чрез прилагането на конвергентен анализ по отношение на относителния дял на заетите лица и отработените човекочасове по икономически сектори.

Защо е важно успоредно със следенето на напредъка при постигането на номинална и реална конвергенция да се наблюдава и структурната конвергенция, защото тя е от значение за постигането на синхронизация на бизнес циклите за група от държави и може да служи като индикатор за общото равнище на икономическото развитие (Angeloni и др., 2005).

В редица изследвания са приведени доказателства за влиянието на структурните сходства в рамките на Европейския съюз (Beck, 2013) за синхронизацията на бизнес циклите (Imbs, 2000), (Imbs, 2014) и за смекчаване на асиметричното влияние на шоковете върху икономиките.

Разпределението на заетостта и структурните промени по сектори е важен момент за структурния анализ и конвергенция на всяка икономика. Затова в този доклад ще се опитаме да проследим очертаващите се тенденции в тази област в периода 2000-2020 година за България и Румъния. Посредством един такъв анализ могат да се установят структурните сходства и различия в заетостта, както и тяхната динамика за българската и румънската икономики спрямо страните от Еврозоната и да се установи дали намаляват или се увеличават те помежду си. Увеличаването на сходството в структурата на заетостта е едно от многото условия за цялостното вписване на тези икономики към Еврозоната.

Като структурни индикатори в изследванията наред с БВП и брутната добавена стойност много често се използват именно заетите лица (Господинова, 2021) и отработеното от тях време по сектори. Конкретно по този показател редица изследователи като (Doyle & O'Leary, 1999); (Wacziarg, 2004); (Höhenberger & Schmiedeberg, 2008); (Naveed & Ahmad, 2016) и др. измерват структурните промени в икономиките и ги извеждат като едно от условията за постигане на структурна конвергенция.

Структурна конвергенция е налице, когато съществува уеднаквяване с течение на времето на икономическата структура между две или повече държави. За да се случи това е необходимо да са налице структурни промени в тези икономики. Не всички структурни изменения водят до конвергентни процеси, тъй като са от значение както посоката, така и вида промените.

Вниманието към структурната конвергенция се увеличава, тъй като е доказано нейното влияние върху синхронизацията на бизнес циклите, а също и за намаляване на асиметричното влияние на шоковете върху икономиките. Това е от особено важно значение за такава общност като ЕС и в частност на паричния съюз в него, а освен това е и една допълнителна оценка за готовността на българската и румънската икономики за приемане на единната европейска валута.

Целта на доклада е да очертае тенденциите в структурните промени на заетостта в икономическите сектори на България, Румъния и Еврозоната в периода 2000-2020 година, както и да се изведат сходствата и различията между тях по тези показатели. Това е важно, тъй като намаляването на различията между България и Румъния спрямо Еврозоната е едно от условията за интегрирането им към Паричния съюз и една от необходимите оценки за готовността на тези икономики за присъединяване към Еврозоната.

При анализа на заетостта в настоящият доклад се използват показателите заети лица и отработени човекочасове. Отработените човекочасове имат по-висока информативна стойност в сравнение със заетите лица, тъй като отчитат и заетите на непълно работно време, а също и самонаетите, но въпреки това ще използваме и двата показателя, за да се проследим дали всъщност това ще изкриви тенденциите или като цяло те ще са валидни и при двата индикатора.

Анализът обхваща периода от 2000 до 2020 година, който е достатъчно дълъг, за да се проследи ситуацията преди присъединяването на България и Румъния към ЕС, а и след това да се отчетат настъпилите промени в заетостта.

В България и Румъния структурните промени започват още преди страните да се присъединят към ЕС. След членството им, тези изменения продължават и закономерно се стига до момента, в който разпределението на трудовите ресурси

в тях по икономически сектори съответства на характерното за развитите икономики, а именно преобладава дела на заетите в сектора на услугите, следван от индустрията и селското стопанство. Тези изменения са от съществено значение за структурната им конвергенция и за успешната им интеграция към еврозоната, тъй като в началото на разглеждания период се наблюдават големи различия за България и Румъния спрямо Еврозоната по относителен дял на заетостта в икономическите сектори.

Таблица 1

Относителен дял на заетите в селското стопанство в България, Румъния и Еврозоната

Години	**България**	**Румъния**	**Еврозоната**
2000	24,09	44,90	4,66
2001	23,90	44,33	4,53
2002	23,74	35,59	4,42
2003	22,88	36,95	4,31
2004	22,13	33,62	4,14
2005	21,24	33,95	4,01
2006	20,28	32,23	3,87
2007	19,42	31,67	3,69
2008	19,31	31,07	3,56
2009	19,65	31,30	3,55
2010	19,71	32,31	3,54
2011	19,56	30,19	3,48
2012	18,88	30,65	3,45
2013	19,18	30,24	3,42
2014	19,41	29,28	3,39
2015	18,83	26,40	3,33
2016	18,05	23,84	3,27
2017	18,86	23,35	3,21
2018	17,73	23,30	3,15
2019	16,89	22,29	3,03
2020	17,26	21,44	3,01

Източник: изчисления на автора на база данни от Евростат

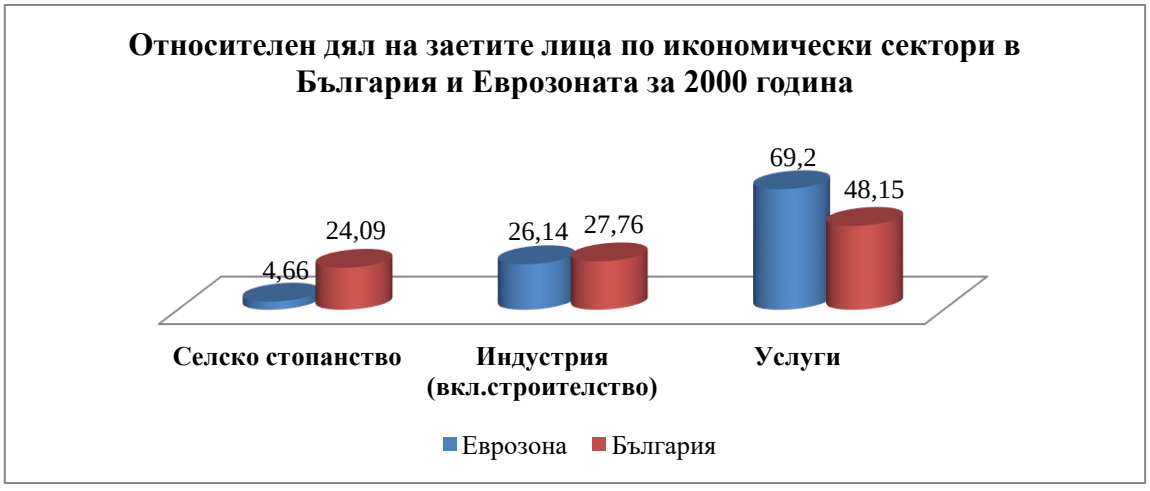
В сектор „Селско стопанство“ се наблюдават значителни различия в относителните дялове на еврозоната и страни като България и Румъния, където е доста висок делът на заетите в този сектор. И макар в България и Румъния относителния дял да намалява с всяка следваща година, все още е доста висок в сравнение с този на еврозоната – за България над 5 пъти, за Румъния над 7 пъти.

В абсолютна стойност разликата в относителните дялове е много голяма – за България 14,25%, а за Румъния – 18,43%. За България за целия разглеждан период делът е намалял от 24,09% на 17,26%, т.е. с близо 7%, а за Румъния намалението е дори по-голямо, но там и делът е много по-голям – от 44,9% на 21,44%, т.е. близо 23,5%.

През целия разглеждан период за България е характерна икономическа структура на заетостта типична за развитите икономики – с най-голям дял са заетите в сектора на услугите, следвани от индустрията и накрая с най-малък дял е сектор селско, горско и рибно стопанство. За изследвания период в страната са налице съществени структурни изменения, водещи началото си още преди началото на разглеждания период и преди присъединяването на България към ЕС, които обаче са закъснели спрямо старите страни-членки. Заедно с постигането на номинална и реална конвергенция, тези структурни промени също имат значение за интегриране на страната към Еврозоната.

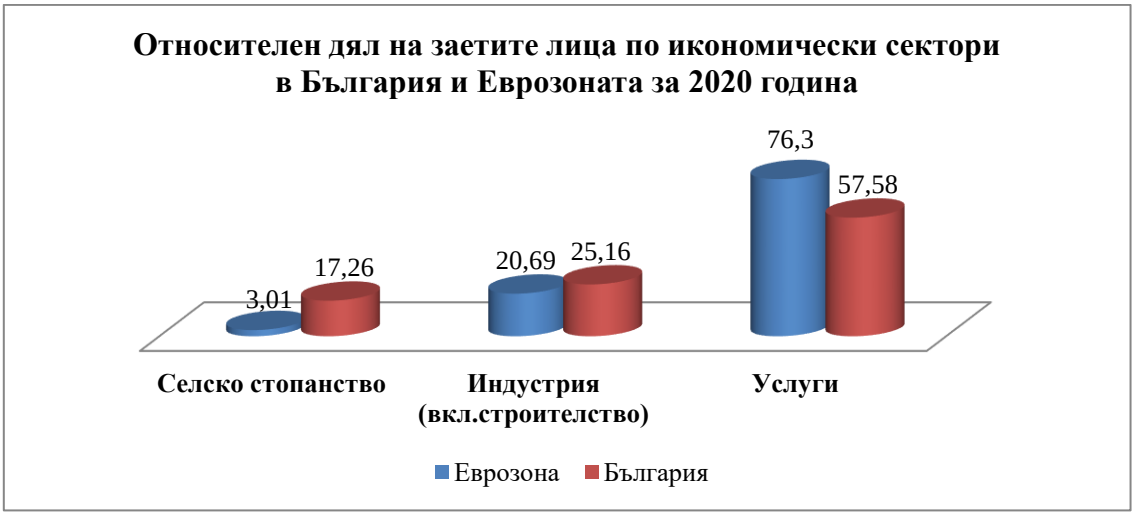
При сравняване на относителните дялове на заетите лица по икономически дейности в началото и края на разглеждания период се забелязват значителни различия. В секторите селско, горско и рибно стопанство и в индустрията дяловете са по-високи от тези в еврозоната, както в началото, така и в края на разглеждания период, докато в сектора на услугите и в строителството тенденцията е противоположна.

Най-големи са различията в относителните дялове на заетите лица за селското стопанство - в началото на периода – 19,43%, в края на периода – 14,25% и за услугите - в началото на периода – 21,05%, в края на периода – 18,72% (фиг.1 и 2).



Фиг. 1. Относителен дял на заетите лица по икономически сектори в България и Еврозоната за 2000 година

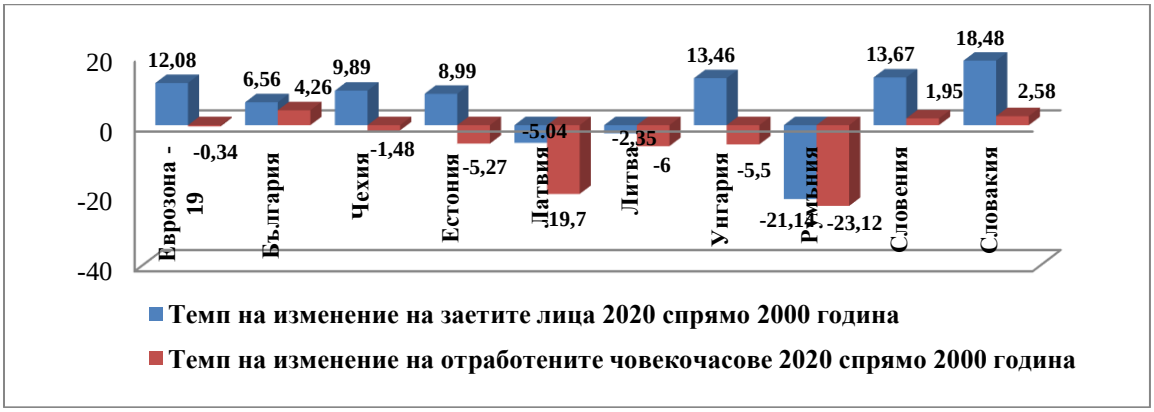
Източник: изчисления на автора по данни на Евростат



Фиг. 2. Относителен дял на заетите лица по икономически сектори в България и Еврозоната за 2020 година

Източник: изчисления на автора по данни на Евростат

Спрямо началото на периода заетостта в България расте, както по показателя заети лица, така и при отработените човекочасове. Темпът на изменение на заетите лица у нас е по-малък от този за еврозоната, но при отработените човекочасове е обратно. Не само това, за разглеждания период България регистрира най-висок темп на нарастване на отработените човекочасове – 4,26%, в сравнение с всички останали наблюдавани страни. При Литва, Латвия и Румъния в сравнение с 2000 година се забелязва спад, както при заетите лица, така и при отработените човекочасове, като за Румъния спадовете са над 20%.



Фиг. 3. Заети лица, отработени човекочасове и техните темпове на изменение в страните от ЦИЕ и Еврозоната

Източник: изчисления на автора по данни на Евростат

Отчетената положителна тенденция за България спрямо началната 2000 година, не е характерна за целия разглеждан период. В годините на световната криза, а и през 2018 година са отчетени спадове по тези показатели като ако разгледаме показателите за 2020 спрямо 2019 година се вижда, че и там има спад, който се дължи най-вече на ковид кризата. Спадовете в годините след глобалната

икономическа криза по тези показатели все още не могат да бъдат компенсирани и да се достигнат стойностите им преди нея. Това е така, тъй като процесът на възстановяване на пазара на труда е доста по-продължителен.

Таблица 2

Заети лица в страните по време на глобалната икономическа криза и в края на разглеждания период

Страни	**2008**	**2009**	**2019**	**2020**
Еврозона -19 страни	153 926,87	151 035,41	160 842,09	158 378,22
България	3 814,65	3 749,30	3 533,58	3 451,74
Чехия	5 204,08	5 110,10	5 430,34	5 340,17
Естония	642,10	576,60	655,60	637,90
Латвия	4 856,36	4 829,00	4 691,10	4 633,23
Литва	1 055,07	903,72	898,06	877,08
Унгария	1 427,64	1 318,45	1 388,54	1 366,79
Румъния	4 052,19	3 975,63	4 715,24	4 669,79
Словения	9 359,13	9 017,12	8 649,50	8 494,90
Словакия	1 000,53	984,07	1 045,94	1 039,78

Източник: съставена от автора на база данни от Евростат

Допълнително забавяне има и поради настъпилата през последните години криза в резултат на корона вируса. В позицията на България са още Литва, Латвия и Словения, докато Чехия, Естония, Унгария, Румъния и Словакия са успели да достигнат и да задминат по стойност този показател.

За разглеждания период се наблюдават и аналогични структурни промени и в отработените човекочасове по сектори. През 2020 година се отчита увеличаване на относителния дял на отработените човекочасове в сектора на услугите, както в Еврозоната, така и в България и Румъния, и съответно намаляване на показателя в останалите два сектора – индустрия и селско стопанство спрямо 2000 година. През 2020 година за Еврозоната, в сравнение с България и Румъния се наблюдава по-висок дял на отработените човекочасове в сектор услуги и по-нисък за останалите два сектора.

В началото на периода относителният дял на отработените човекочасове за селското стопанство е значително по-висок: за България - 21,1%, за Румъния – 42,17%, този на Еврозоната – 6,28%. За 20 години темпът на намалението му и доближаването до този на Еврозоната е по-нисък за България и значително по-голям за Румъния. Тази тенденция дава основание да твърдим, че е налице по-скоро дивергентен процес за двете икономики спрямо средното ниво за Еврозоната в този сектор.

Таблица 3

Относителен дял на отработените човекочасове по икономически сектори за България, Румъния и Еврозоната през 2000 и 2020 година

	Селско стопанство		**Индустрия**		**Услуги**	
	2000	**2020**	**2000**	**2020**	**2000**	**2020**
Еврозона	6,28	4,30	27,17	21,9	66,55	73,80
България	21,10	15,7	28,54	25,93	50,36	58,37
Румъния	42,17	17,5	28,06	31,08	29,77	51,42

Източник: изчисления на автора на база данни от Евростат

За да се установи по-точно структурната конвергенция между България, Румъния и Еврозоната ще приложим индекс на дивергенцията (I_{DIV}) и индекс на различието (I_{DISSIM}). Индексът на дивергенцията първоначално е въведен от Кругман (1993), а след това в модифициран вариант е използван в редица други изследвания (Percoco et. al. (2005), Stattev, Raleva (2006), Kallioras, Petrakos, (2011) и др.). С тяхна помощ се измерват различията между две страни по определени показатели, като колкото по-голяма е абсолютна им стойност, толкова по-големи са отклоненията. Тези индекси са широко използвани за установяване на структурни различия и се изчисляват по следните формули:

$$I_{DIV} = -\Sigma \frac{(RSE_x - RSE_{EZ})^2}{RSE_{EZ}} \quad (1)$$

$$I_{DISSIM} = -\Sigma \left| RSE_x - RSE_{EZ} \right| \quad (2)$$

където RSE_X е относителен дял за съответната страна, а RSE_{EZ} е относителен дял за Еврозоната.

Таблица 4

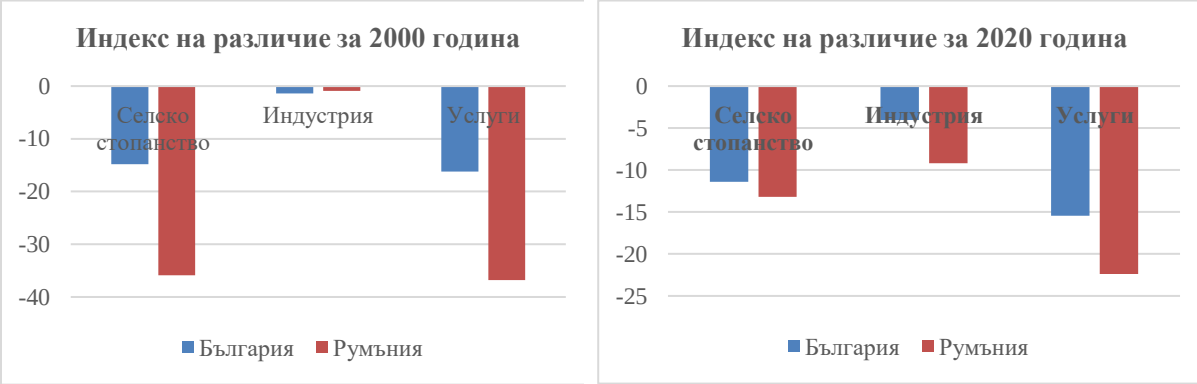
Индекс на дивергенция за България и Румъния по сектори спрямо Еврозоната

	Селско стопанство		**Индустрия**		**Услуги**	
	2000	**2020**	**2000**	**2020**	**2000**	**2020**
България	-5,57	-7,03	-0,0504	-0,034	-0,059	-0,044
Румъния	-32,66	-9,42	-0,0011	-0,176	-0,553	-0,092

Източник: изчисления на автора на база данни от Евростат

Това, което се забелязва за разглеждания период е по-високият относителен дял на заетостта в селското стопанство и услугите за България и Румъния спрямо този на Еврозоната, което е валидно както в началото, така и в края на

разглеждания период и е показателно за отсъствието на конвергенция по отношение на този показател за двете страни. Следва да се отбележи, че различията са по-малки за България и по-големи за Румъния.



Фиг. 4. Индекси на различие за България и Румъния за 2000 и 2020 година по сектори

Източник: изчисления на автора по данни на Евростат

Единствено при сектора на услугите се отчита увеличаване на относителния дял на заетостта, както за България и Румъния, така и като цяло за Еврозоната. Темпът на растеж на относителния дял на заетостта в този сектор е най-висок за Румъния, следван от България и Еврозоната. Тези тенденции предполагат наличието на незначителни конвергентни процеси. Друго характерно за структурните изменения в сектора на услугите е, че тук се отчитат най-високите абсолютни разлики между дела на заетите в България и Румъния от тези за Еврозоната през целия разглеждан период.

Представените данни показват, че през целия период относителните дялове както на заетите лица, така и на отработените човекочасове не показват значителна динамика за България и Румъния и поради тази причина не са налице съществени конвергентни процеси по тези показатели за двете страни спрямо Еврозоната, което води и до възпрепятстване на структурната конвергенция, а оттам и на реалната и номиналната. Резултатите в крайна сметка показват бавен процес на сближаване на отрасловата структура на заетостта за българската и румънската икономика с тази на еврозоната. Този процес продължава през целия разглеждан период, независимо от някои специфики преди и след глобалната рецесия. При тези условия сближаването на изследваните икономики ще зависи от вътрешните двигатели на растежа им и от премахването на структурните им слабости, което не е свързано задължително с различия в отрасловата структура, а по-скоро с ефективността и конкурентоспособността на отделните сектори.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

ANGELONI, IGNAZIO AND FLAD, MICHAEL AND MONGELLI, FRANCESCO PAOLO, Economic and Monetary Integration of the New Member States: Helping to Chart the Route (September 2005). ECB Occasional Paper No. 36, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=807409 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.807409

BECK, K. (2013). Structural Similarity as a Determinant of Business Cycle Synchronization in the European Union: A Robust Analysis. RESEARCH IN ECONOMICS AND BUSINESS: CENTRAL AND EASTERN EUROPE, Vol. 5, Issue 2, pp. 31-54.

DOYLE & O'LEARY (1999),"The role of structural change in labour productivity convergence among European Union countries: 1970-1990", Journal of Economic Studies, Vol. 26 Iss 2 p. 106 – 122. Available from: https://www.researchgate.net/publication/46546384_The_role_of_structural_change_in_labour_productivity_convergence_among_European_Union_countries_1970-1990 [accessed Jul 05 2022].

EUROSTAT, https://ec.europa.eu/eurostat

HÖHENBERGER N. & SCHMIEDEBERG, C. (2008). Structural Convergence of European Countries, center for European. Governance and economic development research, discussion papers. No. 75, July. CeGE Discussion Paper, Retreived from: https://www.econstor.eu/handle/10419/32002

IMBS, J. (2000). Sectors and the OECD Business Cycle. CEPR Discussion Papers № 2473.

IMBS, J. (2014). "Structural Change in the OECD: Some Facts," Université Paris Panthéon-Sorbonne (Post-Print and Working Papers) hal-00970512, HAL.

KRUGMAN, P. (1993) "Lessons of Massachusetts for EMU", in F. Torres and F. Giavazzi (eds.) Adjustment and Growth in the European Monetary Union, Cambridge: Cambridge University Press., p. 241-260.

NAVEED, A. & AHMAD, N. (2016). Labour productivity convergence and structural changes: simultaneous analysis at country, regional and industry levels, *Journal of Economic Structures,* Vol. 5, p. 1-17.

PERCOCO ET. AL. (2005). Structural Convergence of the NationalEconomies of Europe, MPRA Paper No. 1380, posted 07. November 2007, p. 25. https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fmpra.ub.uni-muenchen.de%2F1380%2F

PETRAKOS, G., KALLIORAS, D., ANAGNOSTOU, A. (2011). Regional convergence and growth in Europe: understanding patterns and determinants - European Urban and Regional Studies, Volume 18, Issue 4, p. 375-391.

STATEV S. & RALEVA, S. (2006). Bulgarian GDP structures – convergence with the EU, South-Eastern Europe Journal of Economics, 2, p. 193-207.

Wacziarg, R. (2004). Structural convergence. Manuscript, Stanford University, CDDRL Working Paper No 8. Retrieved from http://cddrl.fsi.stanford.edu/.

ГОСПОДИНОВА, С. (2021). Секторът на услугите и преструктурирането на българската икономика, Варна, кн. 11, Знание и бизнес, 219 с.

THE IMPACT OF THE CHIP CRISIS IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN SLOVAKIA ON HUMAN RESOURCES

Ing. Martina Ballová, PhD

University of Economics in Bratislava, Slovakia

Ing. Kornélia Lovciová, PhD

University of Economics in Bratislava, Slovakia

Abstract: *This article focuses on human resources in the automotive industries during the crisis caused by the COVID-19 virus and the subsequent chip crisis, which also affected the Slovak Republic. And a chip crisis caused by a shortage of silicon chips in the market due to a pandemic of suspended production in factories that make silicon chips. The aim of the paper is to analyze the impact of the COVID-19 pandemic on humans' resources as an important attribute ensuring the overall functioning process of the production of silicon chips for cars.*

Keywords: *human resources, pandemic COVID-19, silicone chip crisis, finance declarations, pandemic effect*

JEL code: *J50, M41, O15*

The unexpected coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic has severely impacted global business and disrupted human resource management in many industries (Zhong et al., 2021). Several industries follow each other. The continuity of industries and the impact of the COVID-19 pandemic in industries can be seen in the mining of silicon, which is needed to produce silicon chips for cars. If this part of the car is kept, the waiting time for the delivery of the car is significantly extended. The silicon chip crisis caused by the COVID -19 virus, caused by the lack of silicon chips on the market due to the pandemic of suspended production in factories that produce silicon chips, had a negative impact on the automotive industry in Slovakia as well. The negative impact was the result of the impact of the COVID-19 virus on the human factor, which even today, despite the introduction of digitization, is an essential element in the production process of any industry and is currently becoming a phenomenon in the global world in connection with the digitization of human resources and the digitization of production processes (Strohmeier, 2020; Amladi, 2017). Employees, as the main elements of the development of the company, play a big role, and the correct application of human resources is considered a powerful tool in the case of changes (Pourrashidi et al., 2017), which must be applied during the period of the COVID-19 pandemic in the automotive industry, which is a challenge in human resources management.

The paper provides an analysis of the automotive industry before and after the spread of the COVID-19 virus, which caused a pandemic and had an impact on people as employees in automobile factories. As the automotive industry represents 50% of Slovakia's industrial production, it is a fundamental element of the country's economy. It is important to monitor the increases and decreases in the performance of this part of the industry due to the impact on the entire economy (Pelle, Tabajdi, 2021; Pakšiová, Lovciová, 2018). There are 4 main car manufacturers operating in Slovakia,

namely VOLKSWAGEN SLOVAKIA, as., Kia Slovakia s.r.o., Jaguar Land Rover Slovakia s.r.o. and Stellantis Slovakia. In July 2022, Volvo announced that it will enter the Slovak market and thus become the fifth largest car manufacturer in Slovakia (Redakcia Auto Bild, 2022). Since all producers are based outside Slovakia, they report financial statements according to IFRS (Tumpach et al., 2021), (Tumpach et al., 2020). The neighboring Czech Republic also has a large production of cars, and academics ensure research and monitoring of the performance of this production (Toušek et. al., 2021). Monitoring of the automotive industry in countries outside of Europe, or example in Australia, provides significant information on the prediction of future processes (Conley, 2022). It is also important to monitor human resources, which ensure the performance of automobile production. Thus, human resources become a very important part of effective business management, and therefore it is necessary to include all transactions related to human resources in management processes, but also in conventional accounting procedures (Islam, Sarker, 2016).

This article focuses on human resources in the automotive industry during the crisis caused by the COVID-19 virus. **The aim of the paper** is to analyze the impact of the COVID-19 pandemic on human resources as an important attribute ensuring the overall functioning process of the production of silicon chips for cars with an impact on the production of cars itself.

For the purposes of this article, empirical research was carried out based on our own database of the largest car manufacturers in Slovakia - VOLKSWAGEN SLOVAKIA, as., Kia Slovakia s.r.o., Jaguar Land Rover Slovakia s.r.o. and Stellantis Slovakia, which are represented in Slovakia by the automobile company PCA Slovakia, s.r.o. The financial statements of automobile manufacturers are published in the Register of Financial Statements, 2022). The applied research method was essentially a quantitative descriptive analysis of a coded database of qualitative inputs. The financial statements were subjected to this analysis, for the period before the COVID-19 crisis, i.e. 2019 and during the COVID-19 pandemic, i.e. for the period 2020 and 2021, while the monitored attributes were the average recalculated number of employees and the number of employees as of the date on which the accounting financial statements for the period 2019 - 2021 in absolute terms.

The following table shows the results of the human resources analysis of VOLKSWAGEN SLOVAKIA, as from 2019 to 2021.

VOLKSWAGEN SLOVAKIA, as had an average recalculated number of employees of 13,231 employees in 2019, in 2020 it had 11,280 employees, and in 2021 the average recalculated number of employees decreased to 11,228 employees. Which was a decrease of 2,003 employees between 2019 and 2021 (Table 1).

The number of employees as of the date on which the financial statements for the period 2019 are compiled is 12,383, in 2020 11,473 and in 2021 is 11,465. The decrease from 2019 to 2021 is 918 employees (Table 1).

Table 1

The status of the employees of VOLKSWAGEN SLOVAKIA, a.s.

Employee status of VOLKSWAGEN SLOVAKIA, as	**Difference 2019 - 2021 in absolute terms**	**2021**	**Difference 2020 - 2021 in absolute terms**	**2020**	**Difference 2019 - 2020 in absolute terms**	**2019**
Average recalculated number of employees	(-) 2003	11,228	(-) 52	11,280	(-) 1951	13 231
The state of employees as of the date on which the financial statements are drawn up	(-) 918	11,465	(-) 8	11,473	(-) 910	12,383

Source: Own processing based on information from the financial statements of VOLKSWAGEN SLOVAKIA, as from the Register of Financial Statements 2019, 2020 and 2021

Table 2 shows the results of the human resources analysis of KIA Slovakia, s.r.o. for the monitored attributes in absolute terms from 2019 to 2021.

Table 2

The status of the employees of Kia Slovakia, s.r.o.

The status of the employees of Kia Slovakia, s.r.o	**Difference 2019 - 2021 in absolute terms**	**2021**	**Difference 2020 - 2021 in absolute terms**	**2020**	**Difference 2019 - 2020 in absolute terms**	**2019**
Average recalculated number of employees	(-) 217	3,460	(-) 60	3,520	(-) 157	3,677
The state of employees as of the date on which the financial statements are drawn up	(-) 145	3,466	(-) 3	3,469	(-) 142	3,611

Source: Own processing based on information from the financial statements of Kia Slovakia, s.r.o. from the Register of Financial Statements 2019, 2020 and 2021

The highest average recalculated number of employees of the automobile manufacturer Kia Slovakia, s.r.o. was 3,677 employees in 2019. Since this period, the average recalculated number of employees has had a decreasing tendency, specifically in 2020 there were 3,520 employees and 3,460 in 2021. The total year-on-year decrease from 2019 to 2021 represents 217 employees.

The number of employees as of the date on which the financial statements are drawn up also had a downward tendency, i.e. the number of employees from 2019 to 2021 decreased by 145 employees. The number of employees for 2020 significantly

decreased compared to 2019 by 142 employees, but on the contrary, for 2021 it decreased by only 3 employees compared to 2020. (Table 2)

The results of the analysis of the human resources of Stellantis Slovakia, which is represented in Slovakia by the automobile company PCA Slovakia, s.r.o., for the period 2019 - 2021 are shown in Table 3.

Table 3

The status of the employees of Stellantis Slovakia

Stellantis Slovakia employee status	**Difference 2019-2021 in absolute terms**	**2021**	**Difference 2020 - 2021 in absolute terms**	**2020**	**Difference 2019 - 2020 in absolute terms**	**2019**
Average recalculated number of employees	(-) 604	3,559	(-) 448	4007	(-) 156	4 163
The state of employees as of the date on which the financial statements are drawn up	(-) 1,143	3 222	(-) 540	3,762	(-) 603	4,365

Source: Own processing based on information from the financial statements of Stellantis Slovakia (PCA Slovakia, s.r.o.) from the Register of Financial Statements 2019, 2020 and 2021

The monitored attributes of Stellantis Slovakia, the average recalculated number of employees and the number of employees as of the date of the financial statements, had a decreasing tendency, like previous car manufacturers. The average recalculated number of employees decreased from 4,163 (year 2019) to 4,007 (year 2020) employees, i.e. decreased by 156 employees. During the next period during the COVID-19 pandemic, the decrease in the average number of employees continued and it dropped significantly by 448, i.e. the average number of employees in 2021 was 3,559. (Table 3)

According to published information, Stellantis Slovakia had 4,365 employees as of the date for which the financial statements for the period 2019 are drawn up. In the period 2020, there was a decrease in the number of employees by 603 employees, and in the period, there was a decrease by 540 employees. (Table 3)

Jaguar Land Rover Slovakia s.r.o. of the human resources analysis from 2019 to 2021.

Jaguar Land Rover Slovakia s.r.o. is the only car manufacturer that increased the number of employees during the COVID-19 virus pandemic. The increase in employees was from 3,393 to 3,571, which is 178 employees. (Table 4)

Table 4

The status of the employees of Jaguar Land Rover Slovakia s.r.o

The status of Jaguar Land Rover Slovakia s.r.o. employees	**Difference 2019 -2021 in absolute terms**	**2021**	**Difference 2020 - 2021 in absolute terms**	**2020**	**Difference 2019 - 2020 in absolute terms**	**2019**
Average recalculated number of employees	(+) 617	-	-	3,362	(+) 617	2,745
The state of employees as of the date on which the financial statements are drawn up	(+) 178	-	-	3,571	(+) 178	3,393

Source: Custom processing based on information from the financial statements Jaguar's Land Rover Slovakia s.r.o. from the Register of Financial Statements 2019, 2020 and 2021

At the same time, the average recalculated number of employees also recorded an increase. Specifically, the average recalculated number of employees increased by 617 employees. The reason for the increase may be that this company is quite new in Slovakia and is currently hiring and expanding production lines to produce new car models. According to the Act No. 431/2002 Coll. on Accounting as amended, this company has a financial year, i.e. the accounting period 2021 is for the period from 1/4/2021 – 31/3/2022, which caused the car manufacturer to not yet publish the information presented in the financial statements for the period 2021 in the Register of Financial Statements. (Table 4)

An analysis of the average recalculated number of employees and the number of employees as of the date on which the financial statements of the selected main car manufacturers in Slovakia for the period 2019-2021 are drawn up shows that these numbers are decreasing for three car manufacturers, except for the car manufacturer Jaguar Land Rover Slovakia s.r.o. (Chart 1), which presents information on the increase in the average recalculated number of employees in the number of 617 employees and the number of employees as of the date on which the financial statements are drawn up in the number of 178 employees. (Table 5)

Table 5

Employee status of automobile manufacturers for the period 2019 - 2021

Staff status	Difference 2019 - 2021 in absolute terms			
	VOLKSWAGEN SLOVAKIA, a.s.	**Kia Slovakia, s.r.o.**	**Stellantis Slovakia**	**Jaguar Land Rover Slovakia s.r.o**
Average recalculated number of employees	(-) 2003	(-) 217	(-) 604	(+) 617
The state of employees as of the date on which the financial statements are drawn up	(-) 918	(-) 145	(-) 1,143	(+) 178

Source: Own processing based on information from the financial statements of car manufacturers from the Register of Financial Statements 2019 and 2021

The highest decrease in the average number of employees in this period was recorded by VOLKSWAGEN SLOVAKIA, as (2003 employees) and, conversely, the lowest decrease (217 employees) in this case was recorded by the automobile manufacturer Kia Slovakia, s.r.o. (Table 5).

In the case of the monitored attribute - the number of employees as of the date on which the financial statements are drawn up, the highest decrease was recorded by Stellantis Slovakia in the number of 1,143 employees, and the lowest decrease was recorded by the car manufacturer Kia Slovakia, s.r.o. in the number of 145 employees. (Table 5)

Through the overall analysis of the mentioned attributes, we can conclude that the COVID-19 pandemic had a negative impact on the human factor, which was transferred from the silicon chip crisis in the world to the production of cars of the main car manufacturers in the territory of the Slovak Republic and caused a downward trend in the number of employees in car companies. It can be concluded that the downward trend in the number of employees at car manufacturers VOLKSWAGEN SLOVAKIA, as ., Kia Slovakia s.r.o., Jaguar Land Rover Slovakia s.r.o. and Stellantis Slovakia, which are represented in Slovakia by the automobile company PCA is caused by the chip crisis caused by the COVID-19 pandemic, but this downward trend also caused the entry of the automobile manufacturer Jaguar Land Rover Slovakia s.r.o. into the Slovak market, which saw an increase in the number of employees in the pandemic period (2020).

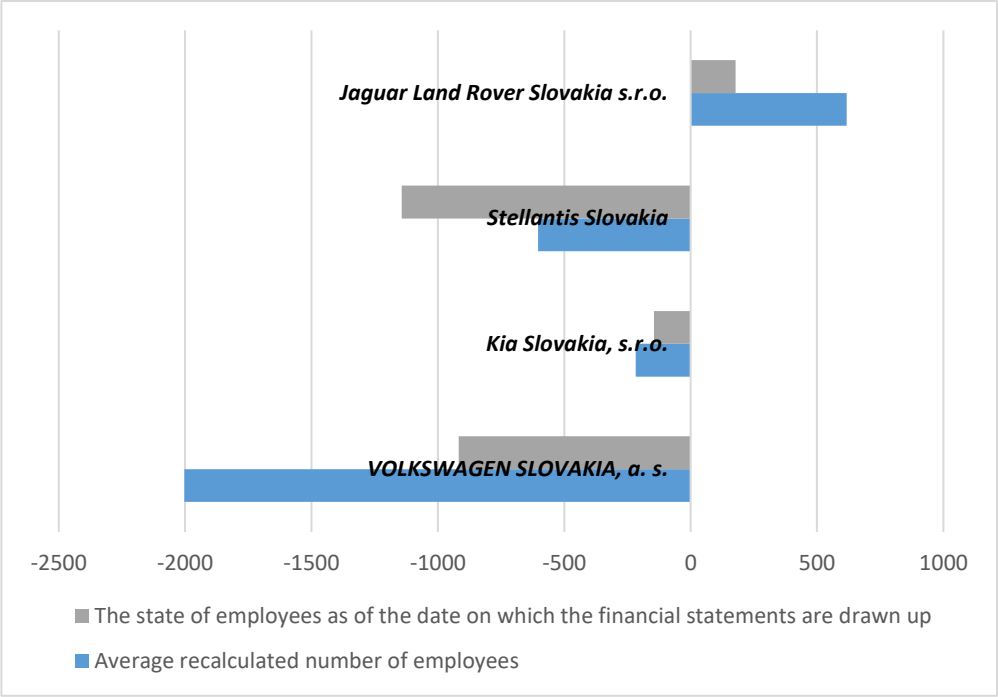


Chart 1. Status of employees of automobile manufacturers for the period 2019 - 2021

Source: Own processing based on information from the financial statements of automobile manufacturers from the Register of Financial Statements 2019 and 2021

The success of protecting the human factor from how car manufacturers faced the silicon chip crisis caused by the COVID-19 pandemic depends on several factors. The level of success determines the type of industry, the availability of resources or the company's readiness to bridge the crisis period with alternative solutions, for example the use of financial instruments of virtual cryptochains, while the task of human resources management is to sensitively ensure the full protection of the human factor as an important element in the production process.

Acknowledgments

This article is an output of the project of the Scientific Grant Agency of the Ministry of Culture of the Slovak Republic and Slovak Academy of Sciences (VEGA) no. 1/0517/0 (2020 - 2022) "Virtual Cryptochains as and Relevant Tool to Eliminate Economic Crime."

REFERENCES

ACT NO. 431/2002 Coll. on accounting as amended.

AMLADI, P. (2017). HR's guide to the digital transformation: the digital economy use cases for transforming human resources in manufacturing. *Strategic HR Review*, volume 16, issue 2, pages 66–70.

CONLEY, T. (2022). The decline and fall of the Australian automotive industries. *Economic and Labour Relations review*, volume 33, issue 2, pages 415-433.

Editorial office of Auto Bild (2022). *What impact will the new car company have on Slovakia's economy? Can it keep up with the competition?* [online]. [2022-8-8]. Available from :

https://autobild.pluska.sk/zaujimavosti/aky-vplyv-bude-mat-nova-automobilka-ekonomiku-slovenska-udrzi-krok-konkurenciou?itm_brand=trend&itm_template=other&itm_modul=articles-print&itm_position=2

https://www.researchgate.net/publication/308599588_Human_Resource_Accounting_Practical_Challenges_in_Recognition_Measurement_Accounting_Treatment_Procedure_and_a_Possible_Way_Out

ISLAM, S., SARKER, J., (2016). Human Resource Accounting: Practical Challenges in Recognition, Measurement, Accounting Treatment Procedure and a Possible Way Out. *IOSR Journal of Business and Management, volume 18, issue 9, pages 41-46.* Available from :

PAKŠIOVÁ, R., LOVCIOVÁ, K. (2018). European Integration and Reporting Requirements of Companies in the Slovak Republic. In International Conference on European Integration 2018. International Conference. *International Conference on European Integration 2018: Proceedings of the 4th International Conference on European Integration 2018: May 17 – 18, 2018 Ostrava, Czech Republic Republic.* Ostrava: VŠB - Technical University of Ostrava, pp. 940-947.

PELLE, A., TABAJDI, G. (2021). Covid-19 and transformational megatrends in the European automotive industries: Records from business decisions with a Central and Eastern European focus. *Entrepreneurial Business and Economics review,* volume 9, issue 4, pages 19-33.

POURRASHIDI, R., MEHRANPOUR, M., NICK, MF (2017). Human Resources Management: Challenges and Solutions. *Helix,* volume 7, issue 2, pages 998-1001. Available from: DOI 10.29042/2017-998-1001

Register of finance statements (2022). *Register of financial statements*. [online]. [2022-8-8]. Available from: www.registeruz.sk

STROHMEIER, S. (2020). Digital humane resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management – Zeitschrift fur personnel research,* volume 34, pages 345-365. Available from: https://doi.org/10.1177/2397002220921131

TOUŠEK, Z., MALINSKÁ, B., PROKOP, M., PROCHÁZKA, D. (2021). The effect of finance leverage on operating Performance: Records from the Czech Republic. *Prague Economic paper,* volume 30, issue 4, pages 381-401.

TUMPACH, M., JUHÁSZOVÁ, Z., KUBAŠČÍKOVÁ, Z., KRIŠKOVÁ, P. (2021). Datasets of Impact of the First-Time Adoption of IFRS 16 in the Financial Statements of Slovak Compulsory IFRS Adopters. *Data in Brief,* volume 36, pages 1-8.

TUMPACH, M., SUROVIČOVÁ, A., JUHÁSZOVÁ, Z., MARCI, A., KUBAŠČÍKOVÁ, Z. (2020). Prediction of the Bankruptcy of Slovak Companies Using Neural Networks with SMOTE. *Journal for economic theory, economics political, social and economic forecasting,* volume 68, issue 10, pages 1021-1039.

ZHONG, Y., LI, Y., DING, J., LIAO, Y. (2021). Risk Management. Exploring Emerging Human Resource Issues during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management,* volume 14, issue 5. [online]. [2022-8-8]. Available from: https://doi.org/10.3390/jrfm14050228

TRAINING RESILIENT MANAGER IN THE ERA OF CRISIS

Ewa Listopadzka, PhD

Ignacy Mościcki University of Applied Science in Ciechanów, Poland

Abstract: *Understanding the word „resilient" and the domains that are connected with it begins the deep research towards finding the improved competence profile of the prospective manager. The paper explores the connections between being resilient and having appropriate managerial skills (both inborn and learned). The problem appears to be really important in today's world. The crisis changes the economy, changes the economical rules and changes the challenges that stay in front of the people responsible for managing the company, leading the others. How can we prepare our management students for such a challenge?*

Keywords*: managerial competences, VUCA, resilience, managerial training*

JEL code: *A290*

Introduction

The fast-changing modern world, the era of crisis, the challenges for both international and local economies all those threats have a strong impact on businesses (Mack & Khare 2016) but also the people running them. The image of the manager and the expectations from him/her evolve creating a wider or narrower gap between what we teach the future managers and what is expected of them. There used to be a set of managerial competences - both soft and hard skills that was almost unchanging for years. Now, the reality in which we live has changed so dramatically that we need to rebuild these assumptions.

The aim of the paper is to show how the managers, their task and competences were perceived for years, how they were predicted to develop and how it faced the real changes of the business circumstances. The author pays particular attention to the necessity of being resilient as one of the features that should be developed especially among prospective managers.

The analysis of the personality traits and competences that managers use and are proud of should be the basis for inferring - what we really want to teach our students, to give them a good basis for starting the race for managerial positions. What to teach them, what skills to develop in order to be certain that we help to create their success.

Managerial competences – historically and today

Since we live in an environment of constant changes, events that - predictable or not - can dramatically change the economy and economic conditions in which our organization operates, it seems crucial to define the personality traits and competences of people who are to be responsible for proper management of the helm of our ship called business. Who exactly is a manager? What features should one possess? Is leader and manager the same person? Where should the manager be placed in this classification?

The answer to the above questions is not easy and it will certainly not be unequivocal. A leader is a person who leads a certain group of people. The basis for such action can be both personal and institutional (imposed) authority. It should be

remembered that the abuse of formal authority over a longer period of time, or after a higher dose of it, will probably lead to attempts to undermine or even overthrow it. It is naturally born (or even innate) personal authority that gives the leader the real power to rule the group. Establishing this right gives him/her the basis for dominating his/her subordinates, assessing and creating teams. His/her experience and charisma clearly facilitate the assigned tasks. These include motivating, inspiring and releasing energy in other people. One of the skills of such a leader is also to adapt the leadership to the changing conditions in which organizations operate, using behaviour specific to different types of leadership. The effectiveness of leadership by a leader (manager) depends largely on whether a given person is able to create conditions that will encourage members of his/her team to engage in joint achievement of goals (Dźwigoł-Bartosz, 2014:106).

From the formal point of view - a person with more power in the field of managing a team or a company is a manager. This is the person who has the power of attorney to lead the organization. This feature gained importance at a time when the ownership of the company was clearly separated from its management. The owner stopped managing his company - he lacked time, competence or just a will. He has entrusted the task of managing his property to a person called a manager. A professional who has been comprehensively trained for just such a function. Regardless of the industry, managers have a certain set of tools and skills necessary to evaluate and run the day-to-day operations of companies. It is knowledge in the field of managing an organization - its finances, resources or supervising legal aspects. It is the ability to strategically plan and translate the results of market and other analyses into specific decisions and actions.

The leader, the manager and the supervisor are still the same persons. He/She has the skills and comprehensive knowledge, which allows him/her to lead an organization in the current conditions of the unstable VUCA environment. Currently, we are talking about how much the reality of the functioning of young people entering the labour market has changed. How much have the expectations towards them changed in terms of knowledge, skills and social competences?

Based on the analysis presented exactly a decade ago, it can be noticed that the forecasted competencies that should be distinguished by a manager of the future (see table 1) are in most cases covered in the current recommendations, expectations of employers, and finally the offer of educational and training institutions.

When trying to categorize them, one can notice, on the one hand, features indicating the ability to flexibly respond to changes in the environment, continuous improvement, and on the other hand, the ability to work and manage a group. The whole harmony of social skills that make a manager a real leader. A natural born one, with charisma and the ability to draw crowds (in this case, employees). In addition, the necessary competences include innovation, creativity, but also the ability to make quick decisions. These are features that can be used in almost every industry. Additionally - extensive analytical knowledge. Although knowledge can be included in the competence category - analytical knowledge, unlike specialist knowledge, will be a common element for many industries in which the manager of the future will work.

Table 1.

Competencies of the manager of the future

1	The ability to adapt to dynamically occurring changes
2	Willingness to constantly learn and improve qualifications
3	The ability to manage a team, communicate with it and interact
4	Ability to manage time and tasks
5	Ability to motivate employees, build trust
6	The ability to control emotions, resistance to stress
7	Innovation and creativity, the ability to take risks
8	Ability to manage projects and processes
9	Ability to make decisions efficiently and quickly
10	Having extensive analytical knowledge

Source: (Frąś 2011: 359)

Referring to the classic management functions (theory developed by Henri Fayola in 1909 and used until today), i.e.: planning, organizing, leading and controlling, it is easy to find tasks for a manager in each of these categories. Tasks that will require specific competencies.

To make it clear - that specific managerial competences will be needed not only when performing basic management functions, but also when interacting with subordinates, creating and leading a team. A manager who leads his/her organization through the meanders of a changing environment should keep his/her eyes wide open, have the ability to flexibly adapt himself and the team to constant changes of the environment (VUCA), but also to react vigorously to dynamic, unexpected events - Black Swans according to Taleb's theory (Taleb 2008).

Being resilient in fast-changing world

"Resilient" seems to be one of very often used words when it comes to discussing the current trends in dealing with managing the business. According to the Oxford English Dictionary (Oxford English Dictionary, 2022) "resilient" means (of a person or animal) able to withstand or recover quickly from difficult conditions. Especially nowadays, this feature is one of the most important competences within the managing people. People working in very or even extremely fast changing environment. It is not necessity in the case of hard skills specialists, people concentrating on single very specialised areas. But managers deal with people, everyday challenges. They need to make decision in certain circumstances. Very often they lack enough data to feel comfortable and safe when taking the decision, but they must take it. The time that passes is invincible.

The challenges of fast changing world and the economic environment in which we live are becoming more and more complicated and multi-threaded. It is not only the case of being resilient when facing the pandemics or war but rather dealing with all consequences of the fluctuation and changes of external factors that have impact on our organisation.

The fastest and most common analysis of the external factors that one can conduct is the PESTEL analysis. It is based on six key external factors (Political, Economic, Sociological, Technological, Legal and Environmental) that influence an organisation. Being resilient will be necessary in each of these areas – the changes of political situation because of the war in Ukraine, economic difficulties connected with breaking the logistics chains because both of pandemics and war, changes of legal regulations due to new after-pandemics policies, environmental issues connected with the lack of energy sources that were used so far.

The ”resilient manager” is a person that follows the changes of the external environment, anticipates them and also tries to have impact on them. Modern world is very complicated. Any occurrences in one field, even remote in scope or geographically distant can influence the company’s everyday activities or strategical decisions. If not predict, one should have enough strength to overcome the problems, to remain not only flexible but resilient.

Discussion

Looking back to the managerial competences that used to be necessary one should think of the fast-changing modern world. The changes of the economical rules, new (maybe old but in new conditions) challenges like pandemics or war totally redefined our expectations from the prospective managers. How resilient they should be? How to prepare them for it?

The most important question is - can we teach or develop enough resilience in our students, or if already successful manager that lacks this feature can train in on a special course.

It is hard to imagine a university course called “resilience” – it’s hard to do as a lecture, an on-line course, but on the other hand why not offer a new course “how to be resilient- a managerial training”. Preparing a curriculum of such course one should consider that the group of students will be very varied, inhomogeneous. They all have different life- and work- experiences. And different personalities. The best, one can offer them, is to provide simulated real-life situation. Not necessarily connected with their current field of expertise. One of the simulation proposals can be trying to run your own business as e.g. a winery owner. The scope of changes, challenges and difficulties to overcome can be on the same level as in the real business, but the students can see it as a competition or a game. They will get involved easily. In such case we use gamification and simulation methods. Both being kind of new, building more commitment of the student are the methods that can be used profitably building the expected competencies.

The gamification and simulation methods can be made in on-line and stationary model using both computer simulations and board managerial games. The idea is simple- creating a business situation that will get the students involved and then modify and shape it depending on the direction in which the situation will develop. The teacher has to be highly prepared and concentrated on the simulation. Even if you do the same game and put the same rules - every simulation is different. There are millions of ways to reach the specified purpose of the game. But for the trainer more important that the final result of the game is what was happening during it - how the students behaved what character traits they revealed. After such simulation a well prepared instructor can easily describe the members of the group that he trained and also the characteristics that they

lack. It is a good step towards creating a more comprehensive training program for the group members.

Conclusion

„Resilience" is a competence that can be understood in different ways which makes it difficult to teach or train. It is a feature that not everyone needs to possess. But there are some job positions where this competence is crucial. The typical competence model of the prospective manager has changed in the last decades. The features that enable him or her to implement classic management functions i.e.: planning, organizing, leading and controlling developed in the last decade concentrating more on soft skills like communication, networking, self-motivation, leadership, responsibility, teamwork, problem solving, creative thinking, decisiveness, time management, ability to work under pressure, flexibility or negotiation and conflict resolution (Johansen 2017) but also other competences that are difficult to put into frameworks of educational system.

Training resilience among students seems to be a very difficult task, but it should be taken on especially in the management courses. Such training changes the whole idea of the relation lecturer-student. When working in artificially created business simulation environment the relations between them change but also the commitment of both sides increases. As training the resilient manager should become an educational standard one should think about it in a wider perspective. Why don't we give such opportunity to younger pupils? At secondary school level? They are adult enough to develop such skills and the sooner we instil them the idea of necessity to be resilient the better student we will get in the future.

REFERENCES

DŹWIGOŁ- BARTOSZ, M., (2014), Role Liderów Biznesu Współczesnych Przedsiębiorstw, Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Katowice

FRĄŚ, J., *(2011), Kompetencje menedżera przyszłości,* Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego im. Adama Chętnika nr 25, Ostrołęka

JOHANSEN, B., (2017), Leaders make the future: Ten New Leadership Skills for the Uncertain World, San Francisco

MACK, O., KHARE, A., (2016), Perspectives on the VUCA world, in: MACK, O. (ed.), *Managing in a VUCA World*, Springer International Publishing, Switzerland

OXFORD ENGLISH DICTIONARY, https://www.oed.com/, (01/09/2022))

TALEB, N., (2008), The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable, Penguin Books Ltd.

PREVIOUS PARTICIPATION IN ORGANIZATIONAL CHANGES AND ITS RELATIONSHIP WITH ADAPTABILITY

Assist. Prof. Irena Mladenova

Sofia University "St. Kliment Ohridski", Bulgaria

Abstract: *This paper explores the impact of* Previous participation in changes *on* Adaptability, *measured as one of the organizational ambidexterity elements. Data is obtained from a larger study on Organizational capacity for change amongst employees and managers in Bulgarian organizations. The results confirm that engaging employees and managers during planning and implementation of changes is positively related to* Adaptability. *A snapshot of how employees and managers assess the two variables one year into COVID-19 is presented. Although the sample has its limitations, these results provide an interesting view on Bulgarian organizations and outline direction for future research on the topic.*

Keywords*: organizational change, previous experience with change, organizational ambidexterity, adaptability*

JEL code: *M10*

ВЛИЯНИЕ НА УЧАСТИЕТО В ПРЕДИШНИ ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРОМЕНИ ВЪРХУ АДАПТИВНОСТТА

ас. Ирена Младенова

Софийски Университет „Свети Климент Охридски“, България

Въведение

По време на съществуването си всички организации се сблъскват с предизвикателства, които изискват от тях да се адаптират, за да бъдат успешни. Решаването им е съпроводено от различни по обхват начинания – от внедряване на технологични решения до формулиране на изцяло нови стратегии, организационна структура, сливания и придобивания. Свързаните с тях промени могат да бъдат както спонтанни, непланирани, така и да са резултат от обхватен анализ и планиране. Организацията може да реагира на изменения във външната или вътрешната среда, но може и да е проактивна и така да търси нови възможности, сама да изменя средата. Често необходимостта е непредсказуема и съответно промяната е ад-хок, отключена от организационна криза (By, 2005). Ефективното внедряване и поддържане на организационни промени е сред основните задачи пред ръководителите в световен мащаб (Hodges & Gill, 2015).

Инициативите за внедряване на промени по определение са комплексни и са пряко свързани със специфичния организационен контекст, в който се случват. Този контекст характеризира условията и предизвикателствата пред дадена организация, но също и начините, по които тя се справя с тях. Контекстът включва средата (външна и вътрешна) и връзката на организацията с нея; осъществяването на многобройни промени и техния натиск върху организацията; предишния опит и дали той е оценен положително от служителите или пък води до цинизъм към

бъдещи промени; размер и сектор (Lausier, et al., 2020). Организационният контекст е още по-важен в ситуации на криза, които изискват бърза реакция и значително ограничават времето за планиране и подготовка.

Този доклад цели да изследва връзката между опита и участието на членовете на организацията в предишни процеси по промяна и зависимата променлива адаптивност. Представени са резултати от емпирично изследване, които потвърждават хипотезата, че предишният опит на членовете на организацията с промени оказва пряко влияние върху адаптивността ѝ. Текстът е структуриран съответно: преглед на теоретичните ориентири е представен в първа част на доклада. Втора част представя методологията на изследването. В трета част се обсъждат получените резултати и изводи. Последната част прави заключение.

1. Преглед на литературата

Способността на организацията да се променя непрекъснато е ключова за оцеляването ѝ (Probst & Raisch, 2005). Промяната често е въплътена в многобройни и припокриващи се инициативи, които предполагат разглеждането ѝ като непрекъснат процес вместо като отделно събитие (Schwarz & Stensaker, 2014). Майер и Стенсакер обозначават този феномен като многократна промяна: внедряване на няколко промени по едно и също време или иницииране на нови такива преди предишните да са били завършени (Meyer & Stensaker, 2006).

Многократните промени могат да доведат до противоположни ефекти. Те могат да разрушат идентичността на организацията и да доведат до загуба на посоката (Probst & Raisch, 2005), да предизвикат „умора“ от промени (Lausier, et al., 2020) и да застрашат успеха на бъдещи инициативи. Те обаче могат и да спомогнат за изграждането на организационен капацитет за промяна (Meyer & Stensaker, 2006).

Лозие и колеги (Lausier, et al., 2020) обобщават, че предишният опит с промени в организацията може да се окаже решителен фактор за успех при внедряване на последващи такива. Положителният предишен опит на членовете на организацията може да ги направи отворени за и да предотврати „цинизъм“ към промени, да повлияе върху увереността им, че могат да се справят при бъдещи такива (Lausier, et al., 2020). Ръководителите пък могат да пренесат опита си от един процес по промяна към друг и така да развият умението си да ги управляват (Meyer & Stensaker, 2006). Предишният опит се отнася и до колективно изработените процеси по управлението и възприеманата легитимност на промяната (Klarner, et al., 2008). Бамфорд и Форестър (Bamford & Forrester, 2003) обръщат внимание на значението на инициативите за промяна като механизъм, който сплотява и насочва организацията, подпомага индивидите да задържат внимание върху събитията и така да повярват, че правят нещо значимо; дават посока и ентусиазират служителите. Това предполага активно участие в планирането и внедряването им.

Успешното внедряване на многократни промени се свързва с концепцията организационна амбидекстрия[1] (organizational ambidexterity). Тя търси да обясни как организациите се справят с две в голяма степен противоречащи си цели (O'Reilly III & Tushman, 2013) – проучване (exploration) и прилагане (exploitation).

Тушман и О'Райли я определят като „*способността едновременно да се преследва постепенна и революционна иновация и промяна, [която е] резултат от поддържането на многобройни противоречащи си структури, процеси и култури във фирмата*“ (Tushman & O'Reilly III, 1996). Ранните изследвания по темата поддържат схващането, че проучването и прилагането са различни, противопоставени по същината си дейности. Това предполага те да бъдат разделени във времето (редуващи се периоди на проучване и прилагане) или пространството (различни отдели да се занимават с всяка от дейностите). По-нови разработки се опитват да съвместят и помирят това противоречие. Гибсън и Биркиншоу предлагат концепцията за контекстуална амбидекстрия: поведенческата способност едновременно да се постигне синхронизиране (alignment) и адаптиране (adaptability) на ниво бизнес единица (Gibson & Birkinshaw, 2004, p. 209). Адаптивността се свързва със способността на организацията ефективно да преследва стратегии на проучване и с дългосрочното ѝ оцеляване (Judge & Blocker, 2008), като бързо преконфигурира дейностите си, за да отговори на новите изисквания на пазара. Ролята ѝ се засилва в условия на несигурност, когато организациите са принудени да обърнат фокуса към експериментиране, създаване на ново знание, иновация и промяна.

Ето защо това изследване формулира следната хипотеза: *участието и опитът с предишни промени в организацията влияе пряко и положително върху адаптивността*.

2. Методология на изследването

Тук са представени частични резултати от по-обхватно количествено изследване върху факторите, съставляващи капацитет за промяна (Mladenova, 2021), и връзката им с адаптивност и организационни резултати. Данните са събрани чрез анкетна карта, разпространена онлайн (Google Forms) в периода ноември 2020 г. – януари 2021 г. сред служители и ръководители в български организации. Извадката е формирана на принципите на удобството и снежната топка и няма претенции за изчерпателност и представителност.

2.1. Индикатори

За измерване на *досегашния опит в организацията с промени* и *участието на респондентите във вземането на решения и внедряването на такива инициативи* са включени няколко скали, използвани от други автори (Paré, et al., 2011; Daly & Geyer, 1994; Coyle-Shapiro, 1999). След превод на български език и апробация, индикаторите са намалени до общо пет, за които е приложена уеднаквена 5-степенна Ликерт скала (1=несъгласен, 5=съгласен; изключение прави въпрос „Участвах лично при внедряване на предишни промени в организацията“ , при който 1=почти никога, 5=почти винаги).

За измерване на зависимата променлива *адаптивност* са използвани три индикатора, приложени от Гибсън и Бъркиншоу (Gibson & Birkinshaw, 2004), които са преведени на български език и е приложена уеднаквена 5-степенна Ликерт скала (1=несъгласен, 5=съгласен).

2.2. Извадка

В периода на провеждане са събрани общо 204 валидни анкетни карти. В процеса на анализ са изключени 4 анормални наблюдения. Представените по-долу резултати са въз основа на 200 анкетни карти.

Профил на респондентите: 60% жени; 74% под 40-годишна възраст; близо 90% са с висше образование (бакалавърска или магистърска степен); 63% имат стаж в организацията до 5 години. 58% нямат управленски функции, 35% са на средно управленско ниво, а 7% са част от висшия управленски екип.

Профил на организациите, представени чрез респондентите. Сектор: услуги (53%), производство (26,5%), търговия (11%), държавно управление (6%), строителство (3,5%). Размер на организацията, определен по брой заети: 57,5% големи и 42,5% малки и средни предприятия. 65% от организациите са с частна, 20,5% с преобладаващо частна и 14,5% с държавна собственост. С изцяло или преобладаващо българска собственост са 45% от организациите, останалите са с чуждестранна или преобладаващо чуждестранна такава. 45,5% от организациите работят единствено на българския пазар, докато останалите са експортно-ориентирани.

2.3. Анализ на данните

Данните са анализирани чрез SPSS v.25 и MS Excel.

Участие и опит с предишни промени е един от извлечените фактори посредством факторен анализ (Varimax). Кронбах алфа е 0,651 – малко под приетата за гранична стойност (0,7). Така конструираният фактор отразява личното участие на респондента, както и опита на отдела, в който работи, с предишни промени. За него е пресметната нова сложна променлива като средна стойност на три индикатора. Демографските променливи, описващи респондентите и представените организации нямат статистически значима връзка с фактора.

Зависимата променлива *адаптивност* включва два от първоначално включените три индикатора, предложени от Гибсън и Биркиншоу (Gibson & Birkinshaw, 2004), тъй като тестът за надеждност дава задоволителни резултати (Кронбах алфа=0,861) след изключване на един индикатор. Пресметната е нова променлива като средна стойност на два индикатора.

Проверката на връзката между независимия фактор *участие и опит с предишни промени* и зависимата променлива *адаптивност* е направена посредством линеен регресионен анализ. Връзката между двете променливи е статистически значима (Sig.=0,000, $p<0,05$). Анализът на коефициентите показва, че факторът *участие и опит с предишни промени* е статистически значим (b=0,608, Sig.=0,000 при $p<0,05$). Стойностите на R=0,517 и на коригирания $R^2=0,264$ обозначават умерена към слаба връзка (Ferguson, 2009; Schober, 2018) между изследваните променливи.

Формулираната хипотеза се потвърждава – факторът *участие и опит с предишни промени* влияе пряко и положително върху зависимата променлива *адаптивност*. Факторът обяснява малка част (26,4%) от дисперсията на зависимата променлива, което е очаквано. *Адаптивността* би зависила от повече

фактори, вкл. контекстуални (Gibson & Birkinshaw, 2004) и не може да бъде обяснена единствено чрез изследваната тук независима променлива.

3. Резултати и изводи

Получените резултати по фактора *участие и опит с предишни промени* показват, че респондентите в това изследване го оценяват по-скоро високо за организацията, в които работят (Фиг.1). 66% от отговорилите са имали по-скоро значително и значително участие и пряк опит с планирането и внедряването на предишни инициативи в организацията. Много малък е процентът (общо 9%) на тези, които са имали слабо и по-скоро слабо участие.



Фиг. 1. Участие и опит с предишни промени – резултати за извадката

Източник: Собствено проучване

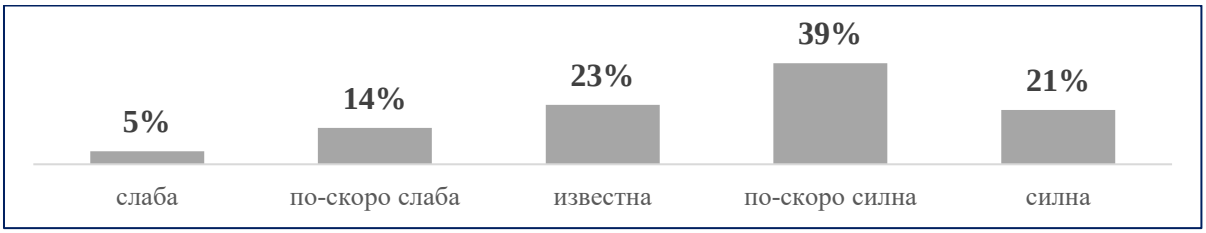
Участие и опит с предишни промени отразява ангажирането на служителите при внедряването на предишни промени, възможността да изразят мнението си, както и възприемания предишен успех или неуспех. Получените тук резултати сочат, че представените организации са успели да включат широко служители и ръководители при предишни инициативи. Такъв подход на ангажиране на членовете на организацията често се сочи в литературата по темата като спомагащ успеха и една от добрите практики (Amenakis & Harris, 2009). Положителният предишен опит ще оказва влияние както на подкрепата за бъдещи промени, така и на увереността, че отделът (организацията) може да постигне успех, че служителят ще може да изрази отношението си и да участва активно.

Зависимата променлива *адаптивност* отразява способността на организацията да се променя в съответствие с измененията в средата. Тя предполага, че в условия на динамична среда, организациите се обръщат повече към проучването, като част от усилията за промяна.

Разпределението по *адаптивност* очаквано също сочи, че респондентите в извадката дават по-скоро висока оценка за организациите, в които работят (Фиг.2). 60% от отговорилите оценяват адаптивността в организацията, в която работят, като по-скоро силна и силна. Близо 1/5 обаче смятат, че организацията им има по-скоро слаба или слаба адаптивност.

Въпреки ограниченията на изследването, интерес представлява тълкуването на тези резултати в светлината на конкретния период на събиране на данните – в края на първата година от КОВИД-19 кризата. Способността на организациите да адаптират процедурите и политиките си и да реагират на измененията на пазара, е особено важна в условия на динамична среда (Judge, et al., 2009), с каквато се сблъскват практически всички организации от всички

сектори в резултат от КОВИД-19. Респондентите в това изследване оценяват високо адаптивността в организациите си, което е повлияно положително от предишното им участие в инициативи по промяна.



Фиг. 2. Адаптивност – резултати за извадката

Източник: Собствено проучване

Този доклад изследва *участието и опита с предишни промени*, като елемент от организационния контекст (Lausier, et al., 2020) и *адаптивността* – елемент от контекстуалната амбидекстрия (Gibson & Birkinshaw, 2004). Хипотезата за пряка и положителна връзка между двете променливи се потвърждава.

Полученият резултат дава основания да се формулира предположение, че *участието и опита с предишни промени* може да се разглежда в допълнение към идентифицираните от Гибсън и Биркиншоу характеристики на контекста (натоварване на служителите, дисциплина, подкрепа и доверие), оказващи влияние върху двата елемента на амбидекстрията.

Този извод може да се разглежда в светлината на предишни изследвания. Оценката на процеса по промяна (как е била внедрявана преди) е сред факторите, които оказват влияние върху индивидуалните реакции на служителите (Oreg, et al., 2011). Тази оценка зависи и от личното участие на служителите в процеса по вземане на решения и внедряване – широко застъпено в литературата по организационно развитие от класическите експерименти на Кох и Френч (Coch & French Jr., 1948) насам. Предишният опит често се разглежда в контекста на готовност за и успех при внедряването на планирана промяна. Много емпирични изследвания обсъждат потенциалния ефект от предишен опит върху изследваната промяна (Lausier, et al., 2020), макар и връзката с организационна амбидекстрия (и в частност адаптивност) да не е засегната достатъчно в литературата.

Идентифицирането на фактори, които влияят върху организационната амбидекстрия все още е в ранен етап, като е необходимо да се разгледат по-задълбочено ендогенните такива (Luger, et al., 2018). Валне и Йонсон (Vahlne & Jonsson, 2017) анализират интернационализацията на Волво и ИКЕА от гледна точка амбидекстрия. Авторите заключават, че динамичната способност амбидекстрия „*се развива във времето ... като разчита на учене чрез експерименти, на малки стъпки, докато се справя в несигурността*“ (Vahlne & Jonsson, 2017, p. 69). В двата казуса са разгледани организационните промени, които съпътстват развиването на амбидекстрия. Макар опита и участието в предишни промени да не е изведено като отделна променлива, в статията се реферира към лидерския стил и насърчаването на служителите да експериментират.

Заключение

Представеното в този доклад изследване демонстрира положителното влияние от ангажирането на служителите при планиране и внедряване на промени върху адаптивността на организацията. Това предполага, че *участието и опита с предишни промени* може да се разглежда като елемент на характеристиките на контекста, в който организациите развиват амбидекстрия.

Направените изводи трябва да се разглеждат през призмата на ограниченията на изследването. Първо, избраната методология за формиране на извадката („подход на удобството“ и „снежна топка“) може да доведе до изкривяване на данните и не спазва принципите за представителност. Второ, при проверка на надеждността факторът *участие и опит с предишни промени* показва стойност на Кронбах алфа близка до граничната (0,651), поради което представените тук резултати трябва да се приемат с доза условност.

Предвид ограниченията, приложимостта на получените резултати може да се търси в няколко посоки.

Първо, пряката и положителна връзка между изследваните фактори подкрепя изводите в литературата върху организационна промяна, че ангажирането на служителите в процесите по планиране и внедряване повишава шансовете за успех, особено в динамична среда и многократни промени. То може да допринесе за адаптивността на организацията, разглеждана като способността за експериментиране, проучване, търсене на нови решения, които да допринесат за дългосрочните резултати – и в този смисъл, свързани с внедряване на многократни промени. Участието и опитът водят до по-голяма увереност на членовете на организацията, че могат да се справят с бъдещи промени, които неизбежно ще се случват като част от адаптирането. Респективно, те оценяват адаптивността на организацията си като по-висока. Тези изводи могат да бъдат използвани в практиката при планиране на промени и изграждане на капацитет за ефективно внедряване на многократни промени.

Второ, изследването е проведено през първата година на COVID-19 пандемията, която оказа значимо развитие върху световната икономика и промени веригите за доставки, бизнес моделите и начините на работа. Ефектите от временните ограничения на редица дейности тепърва ще се анализира. И макар те да не са били предмет на това изследване, представените резултати могат да се разглеждат в тази светлина. Респондентите дават по-скоро висока оценка на двата изследвани фактора – *участие и опит в предишни промени* и *адаптивност*. Тази оценка поддържа индикациите, че българската икономика бързо преодолява негативните последици от пандемията.

Могат да бъдат формулирани и някои насоки за бъдещи изследвания. Провеждането на изследване на ниво отделни екипи и организации би позволило идентифицирането на проблемни области, формулирането на конкретни предложения и сравнения (между организации, в рамките на сектори и т.н.). Дългосрочните наблюдения на изследваните фактори върху отделни екипи и организации от своя страна могат да позволят допълнително валидиране на изводите. В такава посока би било и включването на втория елемент за оценка на контекстуалната амбидекстрия при бъдещи изследвания.

Бележки

1. Амбидекстрия (псих., мед.) – нагласа на субект да си служи еднакво добре и с едно и също умение както с лявата, така и с дясната ръка.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

ARMENAKIS, A. A., HARRIS, S. G., (2009). Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management,* vol.9, no.2, pp. 127-142.

BAMFORD, D. R., FORRESTER, P. L., (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management,* vol.23, no.5, pp. 546-564.

BY, R. T., 2005. Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management,* vol.5, no.4, pp. 369-380.

COCH, L., FRENCH JR., J. R., (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations,* pp. 512-532.

COYLE-SHAPIRO, J. A.-M., (1999). Employee Participation and Assessment of an Organizational Change Intervention: a Three Wave Study of Total Quality Management. *The Journal of Applied Behavioural Science,* vol.35, no.4, pp. 439-456.

DALY, J. P., GEYER, P. D., (1994). The Role of Fairness in Implementing Large-Scale Change: Employee Evaluations of Process and Outcome in Seven Facility Relocations. *Journal of Organizational Behavior,* vol.15, no.7, pp. 623-638.

FERGUSON, C. J., (2009). An Effect Size Primer: A Guide for Clinicians and Researchers. *Professional Psychology: Research and Practice,* vol.40, no.5, pp. 532–538.

GIBSON, C. B., BIRKINSHAW, J., (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal,* vol.47, no.2, pp. 209-226.

HODGES, J., GILL, R., (2015). *Sustaining Change in Organizations.* Sage Publications.

JUDGE, W. Q., BLOCKER, C. P., (2008). Organizational capacity for change and strategic ambidexterity: Flying the plance while rewiring it. *European Journal of Marketing,* vol.42, no.9/10, pp. 915-926.

JUDGE, W. Q., NAOUMOVA, I., DOUGLAS, T., (2009). Organizational capacity for change and firm performance in a transition economy. *The International Journal of Human Resource Management,* vol.20, no.8, p. 1737–1752.

KLARNER, P., PROBST, G., SOPARNOT, R., (2008). Organizational Change Capacity in Public Services: The Case of the World Health Organization. *Journal of Change Management,* vol.8, no.1, pp. 57-72.

LAUSIER, M., LEMIEUX, N., MONTREUIL, V.-L., NICOLAS, C., (2020). On the transposability of change management research results: a systematic scoping review of studies published in JOCM and JCM. *Journal of Organizational Change Management,* vol.33, no.5, pp. 859-881.

LUGER, J., RAISCH, S., SCHIMMER, M., (2018). Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: the Contingent Benefits of Ambidexterity. *Organization Science,* vol.29, no.3, pp. 449-470.

MEYER, C. B., STENSAKER, I. G., (2006). Developing Capacity for Change. *Journal of Change Management,* vol.6, no.2, pp. 217-231.

MLADENOVA, I., (2021). Organizational Capacity for Change: Developing and Testing and Instrument for Assessment. *XIX International Scientific Conference "Management and Engineering'21", Proceedings,* Sofia: Technical University of Sofia, pp. 175-180.

OREG, S., VAKOLA, M., ARMENAKIS, A., (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science,* vol.XX,no.X, pp. 1-64.

O'REILLY III, C. A., TUSHMAN, M. L., (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives,* vol.27, no.4.

PARÉ, G., SICOTTE, C., POBA-NZAOU, P., BALOUZAKIS, G., (2011). Clinicians' perceptions of organizational readiness for change in the context of clinical information system projects: insights from two cross-sectional surveys. *Implementation Science,* vol.6, no.15, pp. 1-14.

PROBST, G., RAISCH, S., (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Executive,* vol.19, no.1, pp. 90-105.

RAISCH, S. & BIRKINSHAW, J., (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management,* vol.34, no.3, pp. 375-409.

SCHOBER, P., (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *www.anesthesia-analgesia.org,* vol.126, no.5, pp. 1763-1768.

SCHWARZ, G., STENSAKER, I., (2014). Time to Take Off the Theoretical Straightjacket and (Re-)Introduce Phenomenon-Driven Research. *The Journal of Applied Behavioral Science,* vol.50, no.4, pp. 478-501.

TUSHMAN, M. L., O'REILLY III, C. A., (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review,* vol.38, no.4, pp. 8-30.

VAHLNE, J.-E., JONSSON, A., (2017). Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. *International Business Review,* vol. 26, pp. 57-70.

ANALYTICAL VIEW OF ADULT LEARNING IN THE CONTEXT OF CURRENT LABOR MARKET NEEDS

Doc. Nella Svetozarovova, PhD

University of Presov, Slovakia

PhDr. Jana Coculova, PhD

University of Presov, Slovakia

PhDr. Daniela Bertova, PhD

University of Presov, Slovakia

Abstract: *Globalization, technological progress and current demographic development have resulted in several structural changes in the labor market, which are reflected in changes in the demand for new types of employee skills. Demand for a workforce with greater adaptability and a higher level and variety of skills and competencies is increasing. The paper deals with the issue of adult learning, provides an analysis of the state of adult learning in the Slovak Republic in comparison with other EU countries, and points to the problem of skill mismatch in the Slovak Republic in comparison with other countries.*

Keywords*: adult learning, labor market, skills mismatch*

JEL code: *J24, I25*

Introduction

The labor market has undergone major structural changes in recent decades and is now characterised by uncertainty and unpredictability. The trend in the labor market is characterised by technological innovations, increased efficiency requirements, increased international competition and new ways of organising work. Employers must look for relevant competences (i.e. knowledge, skills and attitudes) in order to survive (Brown, Hesketh & Williams 2003).

It is clear that at a time when technology and the social environment are changing rapidly, just graduating is no longer enough to be a good employee. To create a good career, it is necessary to learn constantly, to be able to adapt to changing working conditions and careers (Riel et al. 2012). The Industrial Revolution was replaced by an information revolution and a knowledge-based economy. This results in work tasks becoming less stable, concentrating on IT technologies and innovations, more creative, demanding and rewarding.

Adult learning in the context of current labor market needs

Adult learning is part of lifelong learning, which aims to increase adaptability and flexibility to new labor market conditions. It also includes the challenge of applying to the labor market in sectors with development potential, with an emphasis on the Industrial Revolution 4.0, digitization and automation, which countries, including the Slovak Republic, have to face. In order to be competitive in the labor market and to secure income and social status, individuals must constantly invest, develop skills in an increasingly competitive labor market (Clarke 2008). As the external conditions of the

labor market change, so do the factors concerning the employees themselves. They relate to career change, which is characteristic by frequent changes. These developments have led to new labor market conditions and requirements.

Although it is not possible to identify a common set of competencies that employers require of today's employees, certain types of competencies tend to reappear in studies on current demands on workers. More likely, the demands of the labor market are associated with a wider range of general competencies and personal characteristics (Tomlinson 2008). Employees are expected to have flexibility, quick orientation, the ability to constantly learn and develop throughout their careers (Nyström, Dahlgren & Dahlgren 2008). Workers must be able to gain insight into a broader set of tasks within the organization, work in multidisciplinary contexts, and collaborate and interact with others. The requirements of the labor market include the ability to perform job responsibilities, but there is also a moral dimension that includes integrity and the ability to understand and respect the rules, values and norms that explicitly and implicitly exist within the organization. This ethical dimension is a prerequisite for decoding and interpreting different contexts and in accordance with a particular organizational culture (Nilsson 2010).

However, the motivation to implement a change in the approach to adult learning and skills development is generally well understood, especially in conjunction with discussions on the future of economic and social development, for example in the context of the debate on Drivers of growth (OECD 2019).

Skills are extremely important for competitiveness and employability, as structural changes in the form of globalisation and technological progress require increasingly high-quality skills that are more relevant to the labor market in order to ensure productivity growth and good jobs. A sufficient level of basic skills (literacy, numeracy, ICT literacy) is a prerequisite for gaining easy access to the labor market and for adults to remain in employment in high-quality and stable jobs (Stef & Mirea 2021).

To ensure the supply of a skilled workforce, a complex and changing labor market requires increased investment in education and learning (Livingstone 2010). The demand for more educated individuals has increased, the workforce is now more educated than in the past. However, it is not clear whether the current requirements in the workplace correspond to the current workforce. Education in general is supposed to lead to an increase in the productive abilities of employees in various ways. Education may not always be able to directly prepare individuals for the specific tasks they encounter in professional practice (Helms Jørgensen 2004). Adult education and training can be seen as a means of preparing individuals to cope with the challenges by contributing to an individual's ability to develop and adapt to jobs.

In many EU Member States, highly skilled adults usually also have good access to learning opportunities so that they can constantly refresh and update their skills. However, those with only limited skills and are in need of access to education and training face the greatest obstacles in gaining access to education. Therefore, support for adults with insufficient basic skills or low qualifications is already routinely included in Member States' policy agendas, often as part of education and training policies. Across Europe, countries fund or co-finance a wide variety of education or training programmes. In some cases, these programmes complement skills validation systems, which include, for example, initial skills assessment, counseling and awareness-raising

campaigns. Nevertheless, too few adults still have the opportunity to access high-quality and relevant training programmes for upskilling or reskilling. In 2016, as part of the Skills Agenda package, the European Commission proposed the introduction of a Skills Guarantee to help address skills shortages, inequality and new labor market needs that require higher levels of skills. Member states shall ensure that low-skilled adults are offered an upskilling opportunity to:

(a) assessing their skills and identifying gaps;

(b) obtaining a targeted education/training package; and

(c) confirmation of their skills.

Even though employers value employees with the initiative and ability to adapt to challenges and changing environments, entrepreneurial skills are still insufficient in the EU population. There are only a few individual skills relevant to a different job and profession than they currently perform or have recently pursued (OECD/European Union 2015). These skills can also be acquired through non-work or leisure activities, or through participation in education or training. More generally, these are skills that have been acquired in a certain context or in coping with a particular situation/problem, and can be transferred to another context. In addition, only half of the EU population aged 15 and over agree that education at school has helped them develop a sense of initiative and a certain sub-concept.

Harnessing the transformative potential of Industry 4.0, leaders across all sectors of industry and regions are involved in the formulation of a comprehensive workforce strategy. Governments, educational institutions, trade unions and individual workers must have a good understanding of the demands of the labor market and proactively prepare for ongoing changes (World Economic Forum 2018). Key factors include:

• Understanding the extent of the change in occupations and documenting the creation of their and the disappearing types of jobs;

• Highlighting opportunities to use new technologies to improve human labor and improve the quality of work;

• Track the development of work-related skills;

• Increasing investment in reskilling, upskilling and transformation of the workforce.

As part of the coordination in the field of education and training (ET 2020), Member States agreed on a target to be achieved by 2020 of at least 15 % participation of the adult population (aged 25 to 64) in education. Current data on adult participation in learning still show significant differences between EU countries. The average value of adult participation in learning and development (surveyed over a 4-week horizon) was 10.8% in 2021, confirming that it falls short of the target of 15%.

As chart 1 shows, there was no significant shift in adult education during 2017-2021. In the case of Slovakia, participation in adult education can be assessed rather negatively, as it was only 4.8% in 2021, making it one of the countries with the lowest rate of adult education. Greece (3.8%) and Bulgaria (1.8%) report lower rates of adult learning in 2021. However, in terms of time period, there is a growing trend in Slovakia. The countries with the highest rates of adult education in 2021 are Sweden (34.7%), Finland (30.5%), the Netherlands (26.6%), Iceland (23.9%) and Denmark (22.9%).

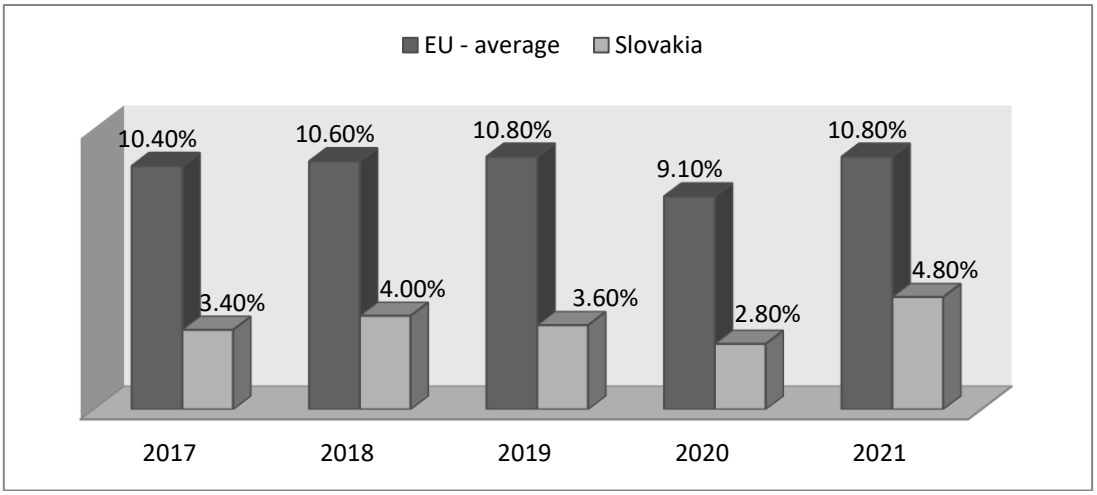


Chart 1. Participation in adult learning and development over a 4-week horizon

Source: Eurostat – Data Explorer, 2022

An interesting insight into adult education is also provided by the analysis in terms of gender. The average participation of EU men aged 25-64 in education over a 4-week period is 10.1% in 2021, with a very slight upward trend over the 5 years analysed. The average participation of women within EU countries in the same age category is slightly higher, 11.6% in 2021, with no upward trend for 2017-2021. In the case of Slovakia, the participation of adult women in education is slightly higher than that of men. It can be positively assessed that in the case of both Slovak men and women, a slightly increasing trend in participation in education can be registered.

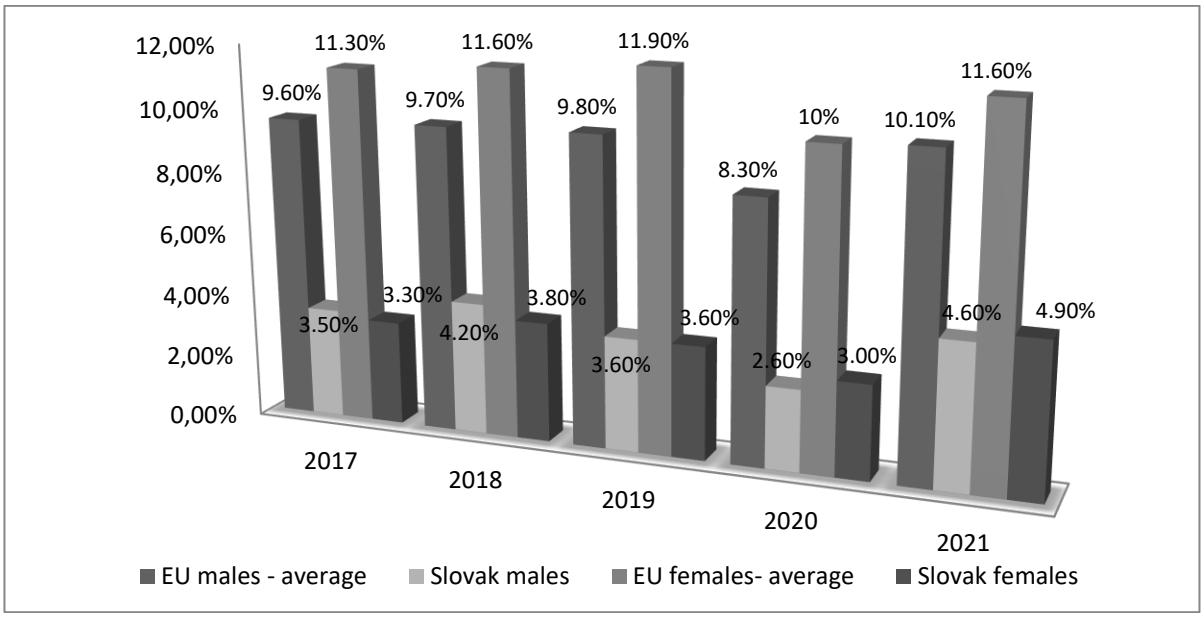


Chart 2. Comparison of men and women in terms of participation in adult learning over a 4-week horizon

Source: Eurostat – Data Explorer, 2022

The highest proportion of men in education in EU countries in 2021 is recorded by Swedes (28.3%), Dutch (25.7%), Finns (25.5%), Swiss (22.5%), and Icelandic

residents (19.3%). In the case of women, participation is relatively high in the case of Sweden (41.4%) and Finland (35.8%), including in comparison with men in these countries. Iceland (28.8%), the Netherlands (27.5%) and Denmark (26.5%) also show a high participation of women in 2021.

Skills mismatch between the offered and required skills.

Skills mismatch is a discrepancy between the demand for skills and their supply in the labor market. In other words, a situation in which the skills sought by employers differ from those offered by jobseekers or workers. If the skills mismatch, which can take various forms, persists, it can lead to short- and long-term economic and social losses for people, employers and society. The attention of policymakers and practitioners focuses on three main dimensions (Kiss & Vandeplas 2015):

(1) a macroeconomic skills mismatch between the offered and required skills, which relates to the gap between skills within the jobs on offer and the skills of the unemployed group in terms of wider qualification levels;

(2) a lack of specific skills related to the inability of employers to find workers with a particular skill or occupation;

(3) skills mismatches in the workplace, which relates to the skills gap between the skills employed by individuals and the skills needed nand the performance of their work.

The macroeconomic mismatch between skills offered and required can be measured, for example, by how the employment rate of groups with different skills (high level, medium and low skill levels) differs from the employment rate of the entire population in a given country for a given year.

The higher difference is, the higher macroeconomic skills mismatch is. In most cases, it is triggered by low employment rates for low-skilled workers (especially in relation to high-skilled workers). While a deeper country-by-country analysis is needed to understand the underlying drivers, an examination of long-term trends is also useful.

On Mismatch, the results of a 2016 research on OECD's new Skills for Jobs Indicators are available. The research sample consists of working-active people aged 15–64 years.

Mismatch in the field of study variable expresses the discrepancy between the field of education and the work performed. In the case of the Slovak Republic, it shows a value of 37%, in the case of the countries surveyed it is the fifth highest value, which shows a fairly high level of non-compliance, and therefore that 37% of the economically active population work in a different area from what was their area of education. The OECD average is 32.2%. Five countries report higher mismatch values in the field of study, namely Peru (51.5%), Greece (39.4%), Romania (39.2%), Ireland (38.7%) and the United Kingdom (38%).

In the field of variable qualification mismatch, the OECD average is 35.7%. In the case of the Slovak Republic, it is 20%, but this represents the second best ranking among the countries examined. In the case of under qualification, i.e. the percentage of economically active persons which achieve a lower level of education than the work performed, the OECD average is 18.9%, while the Slovak Republic reported the best value, namely 7.6%. As for overqualification, this is the percentage of the population that has a higher level of education than their work. In the case of the Slovak Republic,

12.3% of people have higher qualifications than the work they do. The OECD average is 16.8%.

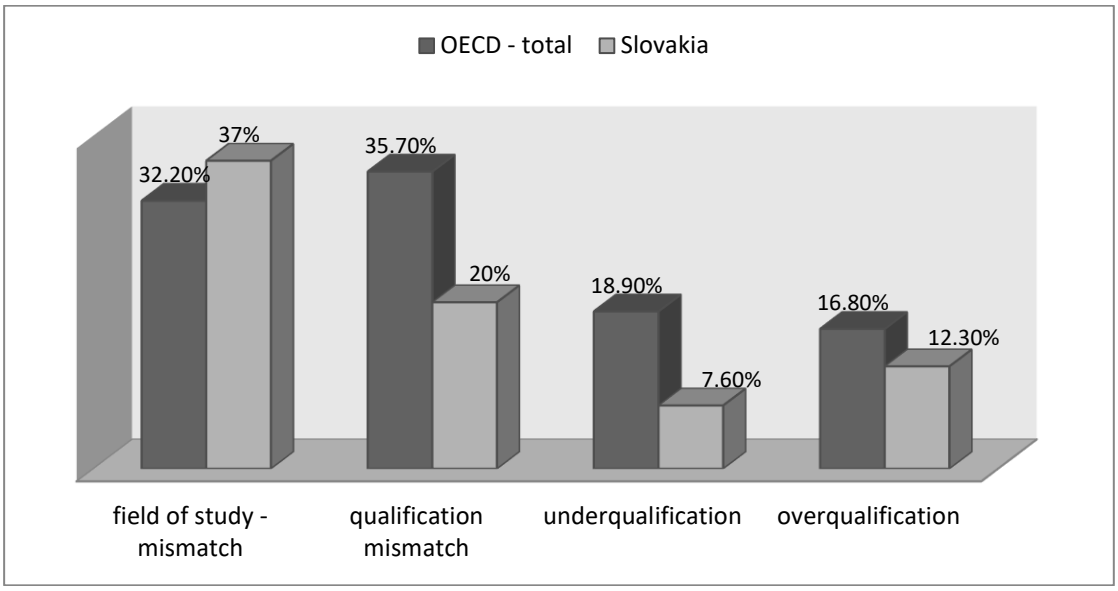


Chart 3. Comparison of Slovakia and OECD average in skills mismatch

Source: OECD.Stat

Digitalisation and automation threaten jobs, but can also increase mismatches or prevent the adoption of technological innovations (see European enterprise survey on the use of technologies based on artificial intelligence, 2020). Measurements of adult skills PIAAC show lagging behind in problem solving in the IT environment. The share of the population achieving at least basic skills in Slovakia is 54%, the EU average is 56%. The Digitization Index (DESI index) in the human capital component contains an indicator for the level of basic skills in the population aged 16–74 years, where the Slovak Republic is slightly below the average. However, the acquisition of basic digital skills is essential for further education (e.g. online courses), effective participation in the functioning of the state (e-government, e-health) and will limit the further marginalisation of groups at risk. (OECD 2020).

Conclusion

In a rapidly changing work environment, adults need to continually improve their skills and adapt them to new needs in order to remain competitive and productive. Adult education systems must respond to the diverse needs of businesses and society. Adult education strategies and policies must ensure easy and equitable access for all to learning opportunities for all those who have dropped out of initial education or training without reaching the minimum level of skills needed in the current economic and social environment should provide opportunities for them to acquire these skills at a later stage. Through upskilling and reskilling, adults can ensure that their skills are relevant and updated, not only within the work environment, but also for active participation in society.

REFERENCES

BROWN, P., HESKETH, A., WILLIAMS, S., (2003). Employability in a Knowledge-driven Economy. *Journal of Education and Work*, vol. 16, no. 2, pp. 107-126.

CLARKE, M., (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, vol. 32, no. 4, pp. 258-284.

EUROSTAT, (2022). *Participation rate in education and training (last 4 weeks) by sex and age*. [online]. [2022-08-31]. Available on: https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=trng_lfse_01&lang=en

HELMS JØRGENSEN, C., (2004). Connecting work and education: should learning be useful, correct or meaningful? *The Journal of Workplace Learning*, vol. 16, no. 8, pp. 455-465. http://www.oecd.org/employment/emp/engaging-low-skilled-adults-2019.pdf

KISS, A., VANDEPLAS, A., (2015). Measuring Skills Mismatch. *Technical Report November 2015*. European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 44 pg.

LIVINGSTONE, D. W., (2010). Job requirements and workers' learning: formal gaps, informal closure, systemic limits. *Journal of Education and Work*, vol. 23, no. 3, pp. 207-231.

NILSSON, S., (2010). Enhancing Individual Employability: the perspective of engineering graduates. *Education + Training*, vol. 52, no. 6/7, pp. 540-551.

NYSTRÖM, S., DAHLGREN, M. A., DAHLGREN, L. O., (2008). A winding road - professional trajectories from higher education to working life: a case study of political science and psychology graduates. *Studies in Continuing Education*, vol. 30, no. 3, pp. 215-229.

OECD and European Union, (2015). *The Missing Entrepreneurs 2015: Policies for Self-Employment and Entrepreneurship*. OECD Publishing. 192 pg.

OECD, (2019). *Getting Skills Right: Engaging low-skilled adults in learning*. [online]. [2022-08-20]. Available on:

OECD, (2020). *OECD Skills Strategy Slovak Republic: Assessment and Recommendations*. OECD Skills Studies. Paris: OECD Publishing, 210 pg.

OECD.Stat, (2022). *Mismatch – National statistics*. [online]. [2022-08-31]. Available on: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MISMATCH

RIEL, A., DRAGHICI, A., DRAGHICI, G., GRAJEWSKI, D., MESSNARZ, R., (2012). Process and product innovation needs integrated engineering collaboration skills. *Journal of Software: Evolution and Process*, vol. 24, no. 5, pp. 551-560.

STEF, D., MIREA, N., (2021). Lifelong Learning in Context of Industry 4.0. *Acta Technica Napocensis. Applied Mathematics, Mechanics, and Engineering*, vol. 64, issue Special I, January, pp. 55-65.

TOMLINSON, M., (2008). The degree is not enough: students perceptions of the role of higher education credentials for graduate work and employability. *British Journal of Sociology of Education*, vol. 29, no.1, pp. 49-61.

CHALLENGES FACED BY THE HEALTH SYSTEM IN THE CONDITIONS OF A PANDEMIC – OPINION OF MEDICAL SPECIALISTS IN BULGARIA

Iliyana Georgieva, PhD student

Medical University – Varna, Bulgaria

***Abstract**: COVID-19 pandemic has highlighted the challenges and problems in the countries' health systems around the world. The aim of the study is to examine the opinion of the Bulgarian health professionals about the impact of the COVID-19 pandemic on the health system and the medical institutions. In particular, the share of the medical specialists who intend to migrate and their demographic characteristics have been studied. A national online survey was conducted in May-June 2022. A total number of 447 health professionals had completed the questionnaire and were included in the analysis.*

***Key words:** challenges, COVID-19, health systems, migration*

***JEL code:** I18*

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА ПРЕД ЗДРАВНАТА СИСТЕМА В УСЛОВИЯТА НА ПАНДЕМИЯ ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА МЕДИЦИНСКИТЕ СПЕЦИАЛИСТИ В БЪЛГАРИЯ

Докторант Илияна Георгиева

Медицински университет – Варна, България

Въведение

През последните две години, пандемията от COVID-19 подложи пред сериозни изпитания здравните системи на страните от цял свят. Тя насочи вниманието към дългогодишните предизвикателства и нерешени проблеми в здравеопазването, сред които недостиг на медицински специалисти, затруднен достъп до здравни услуги, неравномерното разпределение на медицинския персонал на територията на държавите, както и намален капацитет на системите да отговорят на нарасналите потребности на населението (OECD, 2020). Пандемията дава отражение и засилва влиянието на съществуващите вече проблеми в здравната система и върху медицинските специалисти. Резултатите от редица изследвания показват, че поради увелично работно натоварване, здравните професионалисти съобщават за повишени нива на стрес и безпокойство (Teo et. al, 2021; Konlan et. al., 2022; Karadaş&Duran, 2022).

Като отчита нарастващите мащаби на пандемията, през 2020 г. Европейската комисия публикува съобщение, с което призовава държавите-членки да съдействат и осигурят възможност на медицинските специалисти да споделят своите умения и експертен опит, работейки рамо до рамо със своите колеги през граница. Така, Испания, до края на април 2020 г. наема 400 чуждестранни лекари, а Германия, Италия и Франция дават право на

чуждестранни здравни професионалисти да практикуват временно в държавите (OECD, 2020).

Предизвикателствата, пред които пандемията от COVID-19 поставя здравните системи, стимулира и научните изследвания в тази област. Резултатите от проучване проведено сред медицински специалисти в Косово показват, че мотивацията за миграция на здравните професионалисти се е увеличили след пандемията (Murataj et. al., 2022), а изследване сред 531 студенти по медицина в Гърция сочи, че много от тях възнамеряват да напуснат страната след дипломиране (Anastasiou, 2022).

Целта на настоящия доклад е да се изследват предизвикателствата, пред които пандемията от COVID-19 поставя здравната система през погледа на медицинските специалисти в България. За изпълнение на целта е проучено мнението на здравните професионалисти относно влиянието на пандемията върху осигуреността с човешки ресурси в здравеопазването, организацията на работа и условия на труд в лечебните заведения. По-конкретно е изследвана мотивацията на респондентите да работят в чужбина в резултат на настъпилите промени в средата.

1. Методи

Използвани са данни от национално представително проучване, което е проведено през месеците май и юни на 2022 г. относно нагласите за миграция на медицинските специалисти. Изследването е проведено със стандартизирана онлайн анкета сред лекари, зъболекари, медицински сестри и акушерки в цялата страна, като представителността на извадката е по признак "местоживеене". След отстраняване на непълните въпросници броят на респондентите, чиито отговори са анализирани, е 447. Проведеното проучване включа въпроси, свързани с различни социално-демографски и икономически характеристики, както и такива, отнасящи се за мнението на медицинските специалисти за влиянието на пандемията от COVID-19 върху здравната система, лечебните заведения и нагласи за миграция. Проучването е одобрено от Комисията по етика на научните изследвания към Медицински университет - Варна и е проведено от специализирана социологическа агенция.

Използвани са дескриптивни статистически анализи за представяне на изследваната популация. Наличието на статистически значими разлики е проверено с помощта на $\chi 2$-тест за съответствие. За установяване на влиянието на социално-демографските, икономическите и специфичните характеристики върху решението за миграция е проведен двуфакторен анализ. Статистическата значимост е определена при стойности на $p<0,05$. За статистическата обработка и анализ на данните е използван специализиран софтуер (jamovi, version 2.2.5).

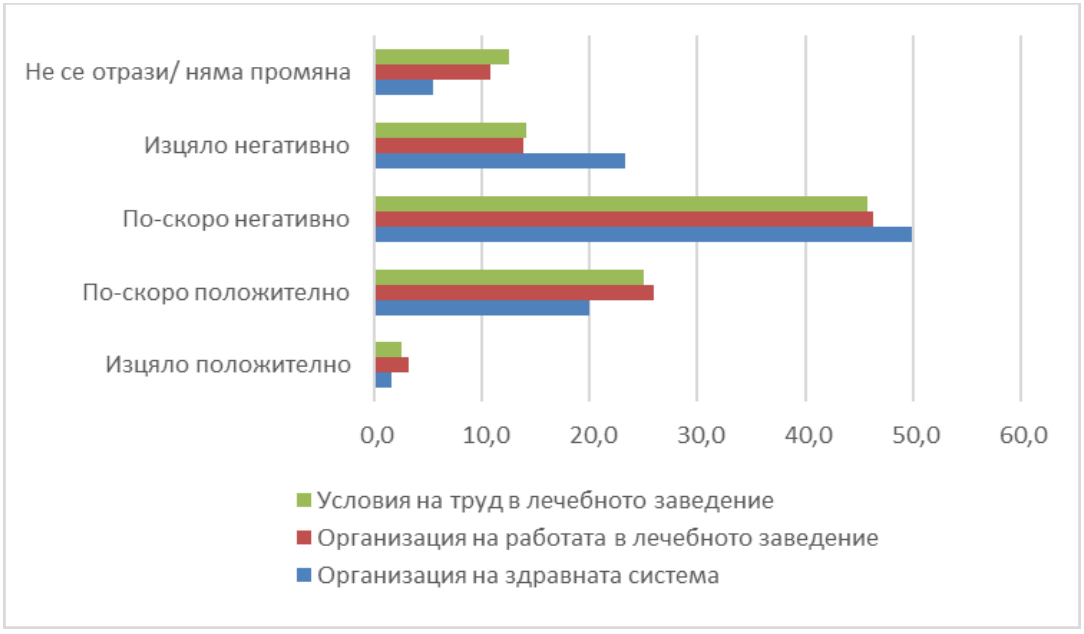
2. Резултати и дискусия

От 447 участници в проучването, 38% са лекари с признати специалност, 2,5% са лекари-специализанти, 9,2% - зъболекари, 45,4% - медицински сестри, а 4,9% - акушерки. Преобладаващата част от медицинските специалисти са на възраст от 46 до 55 г. (33,8%) и от 56 до 65 г. (21,7%), като предвид спецификата

на медицинската професия дела на жените (81,2%) надвишава този на мъжете в извадката. Най-голяма част от респондентите живеят в областните градове (48,5%) и в столицата (29,3), а в малките градове и села относителния им дял е съответно 18,8% и 3,4%. Мнозинството от анкетираните са семейни (54,6%) и имат деца над 18-годишна възраст (48,8%), като най-голям е относителният дял на групата с доходи на домакинството от 1501 до 3000 лв. (32,9%).

Влияние на пандемията от COVID-19 върху здравната система и лечебните заведения в България

Резултатите от изследването показват, че не се наблюдават съществени разлики в мнението на респондентите относно въздействието на пандемията от COVID-19 върху организацията на здравната система, организацията на лечебното заведение, в което работят и условията на труд в него (фиг. 1). Приблизително половината от тях считат, че пандемията влияе по-скоро негативно върху посочените фактори. Прави впечатление, че в по-голяма степен респондентите отчитат като "изцяло негативно" въздействието на пандемията върху организацията на здравната система (23,3%), отколкото върху организацията на работата в лечебното заведение (13,9%) и условията на труд в него (14,1%). В допълнение, над половината от всички медицински специалисти (77,6%) посочват, че COVID-19 оказва негативно влияние върху осигуреността на здравната система с човешки ресурси, което още повече насочва вниманието към съществуващия недостиг на някои категории медицински специалисти. Или може да се обобщи, че здравните професионалисти оценяват в по-висока степен като "негативно" влиянието на пандемията върху здравната система, отколкото върху лечебното заведение, в което работят.



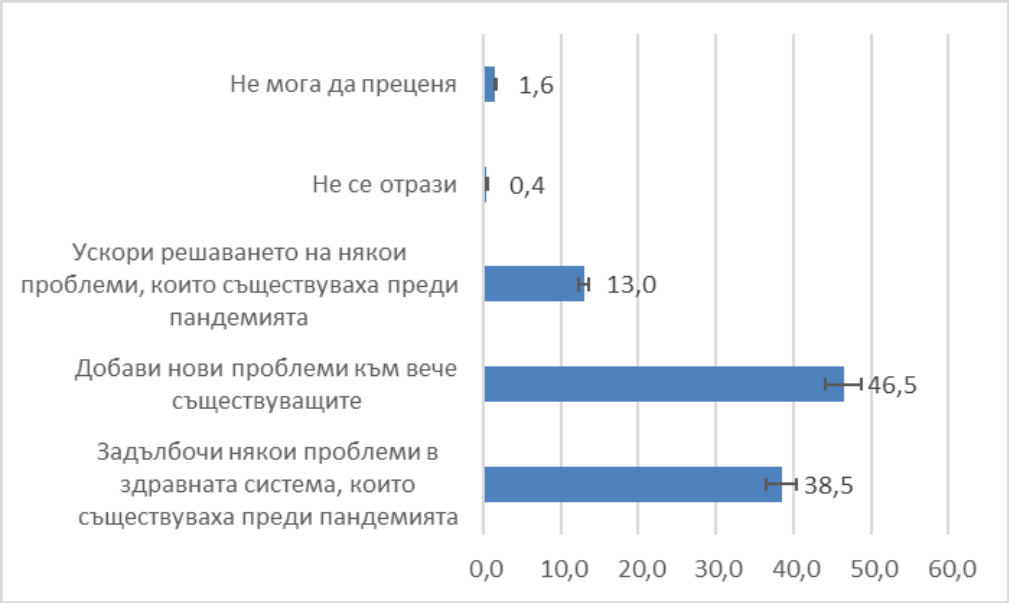
Фиг. 1. Влияние на пандемията от COVID-19 върху организацията на здравната система, организацията на работа в лечебното заведение и условията на труд в лечебното заведение, в което работят

Забележка: χ^2=326, p<0,001 (условия на труд в лечебното заведение); χ^2=254, p<0,001 (организация на работа в лечебното заведение); χ^2=244, p<0,001 (организация

на здравната сиситема). Всички разлики в относителните дялове са статистически значими.

Освен да задълбочи някои от проблемите в здравеопазването, считано от 38,5% от респондентите, 46,5% от всички медицински специалисти смятат, че COVID-19 добавя и нови проблеми към вече съществуващите такива (фиг. 1). Поради това не е изненада, че голямо мнозинство (80%) съобщават за повишено натоварване на работното място в сравнение със ситуацията преди пандемията.

Преобладаващата част от респондентите считат, че COVID-19 въздейства негативно върху здравната система. Въпреки това, част от медицинските специалисти (13%) споделят, че разпространението на коронавирусната инфекция ускорява решаването на някои проблеми, съществуващи и преди пандемията (фиг. 2), което мнение би могло да се обясни, напрмер, с направените стъпки в посока развитие на телемедицината.



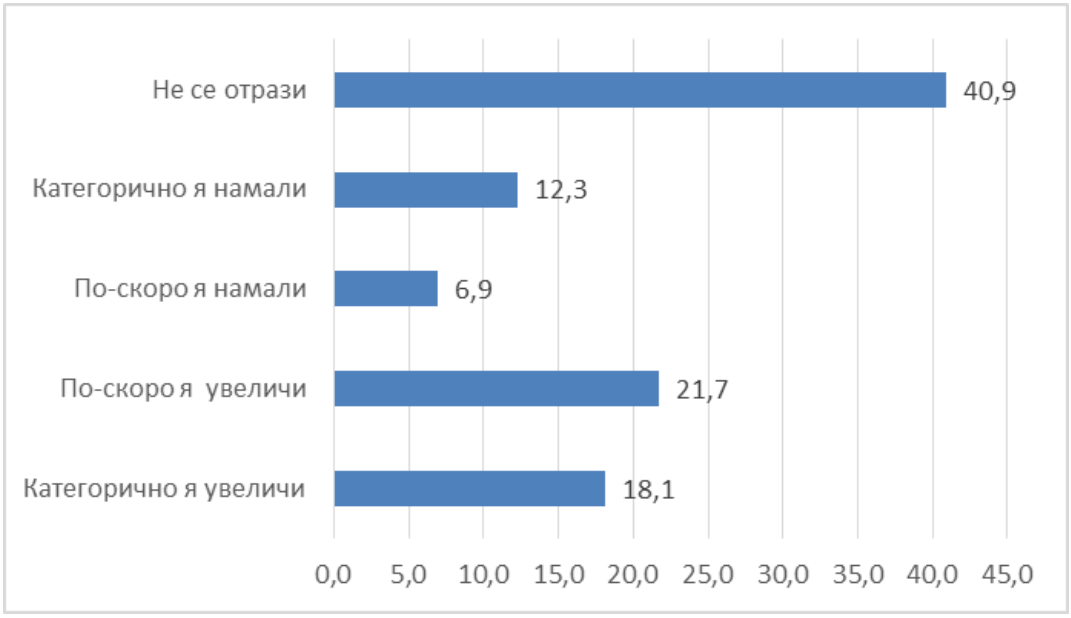
Фиг. 2. Влияние на пандемията от COVID-19 върху здравната система на България като цяло

Забележка: χ^2=374, p<0,001. Всички разлики в относителните дялове са статистически значими.

3. Въздействие на пандемията от COVID-19 върху мотивацията за миграция на медицинските специалисти

За преобладаващата част от респондентите, 40,9%, разпространението на коронавирусната инфекция не оказва влияние върху нагласите за миграция, за 18,1% от тях пандемията от COVID-19 категорично е увеличила мотивацията да заминат в чужбина, за 21,7% - по-скоро е увеличила, за 12,3% - категорично е намалила, а 6,9% от всички анкетирани са посочили, че по-скоро е намалила намеренията да мигрират (фиг. 3). При обработка на резултатите и за целите на анализа, дела от респондентите, които отговарят, че пандемията от COVID-19 "категорично увеличава" и "по-скоро увеличава" мотивацията за работа в

чужбина са обединени в една група, а тези, които отговарят с “категорично намалява” и “по-скоро намалява” - в друга.



Фиг.3 Въздействие на пандемията от COVID-19 върху мотивацията за работа в чужбина

Забележка: χ^2=40, p<0,001. Всички разлики в относителните дялове са статистически значими.

При анализиране въздействието на пандемията върху мотивацията за миграция, социално-демографските характеристики като професия, пол, доходи и местоживеене, са включени като независими променливи (табл. 1). χ2-тестът за съответствие, показва, че по отношение на професията съществуват статистически значими разлики в нагласите за работа в чужбина (p<0,01). В най-голяма степен пандемията е увеличила намеренията за миграция на лекарите-специализанти (81,8%) и на медицинските сестри (51,2%), докато за преобладаващ дял от всички лекари (54,1%), зъболекари (53,7) и акушерки (59,1%) COVID-19 не се отразява върху намеренията им да напуснат страната.

Получената стойност на *p* (0,02) показва, че може да се отхвърли хипотезата за еднакво разпределението между групите по пол. Резултатите от анализа показват, че за преобладаващ дял от всички жени (42,4%) пандемията е увеличила мотивацията за миграция, докато най-много мъжете (58,3%) заявяват, че разпространението на коронавирусната инфекция не е оказало влияние върху намеренията да работят в чужбина.

По отношение на доходите също се наблюдават статистически значими разлики в резултатите (p=0,024). Респондентите, попадащи в трети доходен квинтил (от 1501 до 3000 лв.) демонстрират най-висока мотивация за миграция (47,6%), докато мнозинството от медицински специалисти с най-високи доходи (над 4500 лв.) съобщават, че пандемията от COVID-19 не се отразява върху нагласите за работа в чужбина. Статистически значими са и разликите във възрастта на респондентите (p=0,006). Здравните професионалисти на възраст от 36 до 45 г. (51,6%) и тези на възраст от 22 до 35 г. (50,0%) съобщават, че

пандемията от COVID-19 увеличава тяхната нагласа за миграция, докато преобладаващ дял от по-възрастните респонденти считат, че разпространението на коронавирусната инфекция не се отразява върху намеренията им да заминат в чужбина. Медицинските специалисти от малките населени места съобщават за най-висока мотивация за миграция поради коронавирусната инфекция (46,7%). Тази особеност, обаче, не повлиява крайната статистическа оценка, обозначаваща отсъствие на статистически значима разлика в резултатите по местоживеене.

Таблица 1

Връзка между социално-демографските характеристики на респондентите и въздействието на пандемията от COVID-19 върху мотивацията за работа в чужбина

Фактор	Въздействие на пандемията върху мотивацията работа в чужбина				$\chi 2$-тест
	Увеличи (%)	Намали (%)	Не се отрази (%)	Общо (%)	
Професия					
Лекар с призната специалност	25,9	20,0	54,1	100	$\chi 2 = 47,2$ $p<0.01$
Лекар - специализант	81,8	9,1	9,1	100	
Зъболекар	36,6	9,8	53,7	100	
Медицинска сестра	51,24	21,7	27,1	100	
Акушерка	27,3	13,6	59,1	100	
Пол					
Мъж	28,6	13,1	58.3	100	$\chi 2 = 13$ $p=0,002$
Жена	42,4	20,7	36,9	100	
Доход на домакинството					
Под 650 лв.	0,0	0,0	100	100	$\chi 2 =17,7$ $p=0,024$
От 651 до 1500 лв.	38,9	23,3	37,8	100	
От 1501 до 3000 лв.	46,8	17,3	35,8	100	
3000 до 4500 лв.	40,6	18,0	41,4	100	
Над 4500 лв.	18,2	21,8	60,0		
Възраст					
От 22 до 35 год.	50,0	20,0	30,0	100	$\chi 2 = 21,3$ $p=0,006$
От 36 до 45 год.	51,6	13,2	35,2	100	
От 46 до 55 год.	35,8	15,9	48,3	100	
От 56 до 65 год.	27,8	26,8	45,4	100	
Над 65 год.	39,5	26,3	34,2	100	
Местоживеене					
София	42,0.	18,3	39,7	100	$\chi 2 = 1,23$ $p=0,975$
Областен град	38,2	19,4	42,4	100	
Малък град	39,3	21,4	39,3	100	
Село	46,7	13,3	40,0	100	

Други проучвания в областта демонстрират подобни резултати. Изследване на Jamebozorgi (2021) потвърждава, че недостига на човешки ресурси в някои

страни води до повишено натоварване и извънреден труд на работното място. Според други проучвания, това се отразвява, както върху отношенията със семейство и приятели (Carnevale& Hatak 2020), така и върху психичното здраве на медицинските специалисти (Huang, 2020). Изследване в контекста на пандемията от COVID-19 в България, показва, че сред надеждните инструменти за задържане на медицинските специалисти в здравния сектор е получаваното възнаграждение (Shotarova, 2021). Този извод съответства до известна степен с резултатите от настоящото проучване, според което мотивацията за миграция е по-висока сред тези здравни професионалисти с по-ниски доходи.

Друго изследване показва, че фундаменталните причини, поради които медицинските специалисти заминават в чужбина не са се променили съществено заради COVID-19. Проучване сред 31 ирландски лекари представя като основен мотив за миграция не разрастването на пандемията от COVID-19, а по-скоро проблемите в здравната система на Ирландия, които са се задълбочили по време на пандемията. (Humphries et al., 2021).

Заключение

Резултатите от проведеното изследване показват, че за преобладаващата част от респондентите пандемията от COVID-19 не увеличава мотивацията за работа в чужбина. Въпреки това според мнозинството от медицински специалисти разпространението на коронавирусната инфекция има негативни ефекти върху здравната система, условията на труд и организация на работа в лечебните заведения, които са сред основните фактори, оказващи влияние върху нагласите за миграция на здравните професионалисти. Поради това може да се предположи, че изменение в посочените детерминанти в краткосрочен план ще има отражение и върху мотивацията на медицинските специалисти да заминат в чужбина. Статистическият анализ показва също, че жените, лекарите-специализанти, медицинските сестри, по-младите респонденти и тези със средни доходи демонстрират по-висока мотивация за миграция. В този смисъл е вероятно пандемията да се отрази в по-висока степен върху нагласите за работа в чужбина на посочените групи специалисти.

Разпространението на коронавирусната инфекция за пореден път насочи вниманието към проблемите в здравеопазването и затвърди ключовата роля на медицинските специалисти за ефективното функциониране на здравните системи на страните. Поради това усилията на правителствата следва да се насочени към установяването на адекватни мерки и инструменти за ефективно управление на човешките ресурси и миграционните процеси.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

ANASTASIOU, E. (2022). Populations in Crisis: Migration Plans and Determinants among Medical Students during the COVID-19 Pandemic. *Migration Letters*, Vol. 19, p. 15–28.

CARNEVALE, J. B., HATAK, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID19: Implications for human resource management, *Journal of Business Research*, Vol. 116, p. 183-187.

HUANG, J., ET. AL. (2020). Mental health survey of medical staff in a tertiary infectious disease hospital for COVID-19. *Zhonghua Lao Dong Wei Sheng Zhi Ye Bing Za Zhi*, Vol. 38, 192-195.

HUMPHRIES, N., ET AL.(2021). COVID-19 and Doctor Emigration: The Case of Ireland. *Human resources for health*, Vol. 19, 29

JAMEBOZORGI, A. H., ET AL. (2021). Coronavirus and Its Impacts on Health Workers Retention: A Systematic Review and Meta-Synthesis. Research Square (preprint), available at: Coronavirus and Its Impacts on Health Workers Retention: A Systematic Review and MetaSynthesis | Research Square, DOI: 10.21203/rs.3.rs-220298/v1.

KARADAŞ, A., & DURAN, S. (2022). The effect of social support on work stress in health workers during the pandemic: The mediation role of resilience. *Journal of community psychology*, 50(3), p. 1640–1649;

KONLAN, K.D., ASAMPONG, E., DAKO-GYEKE, P., & GLOZAH, F.N. (2022). Burnout syndrome among healthcare workers during COVID-19 Pandemic in Accra, Ghana. *PloS one*, 17(6): e0268404;

MURATAJ, N ET. AL. (2022). Migration Intent of Health Care Workers during the COVID-19 Pandemic in Kosovo, *International journal of environmental research and public health*, 19(17), 11122.

OECD. (2020). Contribution of migrant doctors and nurses to tackling COVID 19 crisis in OECD countries. Paris: OECD Publishing. [online]. [24.08.2022]. Достъпно: https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=132_132856-kmg6jh3kvd&title=Contribution-of-migrant-doctors-and-nurses-to-tackling-COVID-19-crisis-in-OECD-countries

OECD/EUROPEAN UNION (2020). Health at a Glance: Europe 2020: State of Health in the EU Cycle. OECD Publishing, Paris. [online]. [24.08.2022]. Достъпно: https://health.ec.europa.eu/system/files/2020-12/2020_healthatglance_rep_en_0.pdf

SHOTAROVA, Z. (2021). Healthcare specialist' retention during Covid-19 in Bulgaria. *Supplement 11 SEEC & 31 IMAB,Journal of IMAB;Vol.* 27, 21-13

TEO, I. ET AL. (2021) Healthcare worker stress, anxiety and burnout during the COVID-19 pandemic in Singapore: A 6-month multi-centre prospective study. *PLoS ONE* 16(10): e0258866.

ЕВРОПЕЙСКА КОМИСИЯ. (2020). Съобщение на комисията. Насоки относно спешната помощ от ЕС при трансгранично здравно сътрудничество във връзка с кризата с COVID-19. *Официален вестник на Европа*. [online]. [24.08.2022]. Достъпно: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XC0403(02)&from=EN

CHALLENGES TO THE ORGANISATION OF WORK FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE SOCIAL SPHERE IN CRISIS CONDITIONS

Radostina Petrova, PhD student

Varna Free University "Chernorizets Hrabar", Bulgaria

Abstract: *In the last three years, since the emergence of the COVID 19 pandemic, society has faced multiple crises, war and subsequent financial crisis. All this challenged the overall organization of work in all sectors of society, including the management of human resources in the social sphere. It is necessary to introduce a new approach to the management of human resources in crisis conditions, especially in the social sphere.*

Keywords*: personal management, human resources, social sphere*

JEL code: *J53, M54, J24, M53, J810*

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ОРГАНИЗАЦИЯТА НА РАБОТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СОЦИАЛНАТА СФЕРА В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА

Докторант Радостина Петрова

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“, България

Въведение

Множество кризи пред, които се изправи обществото през последните три години, след възникването на пандемията от COVID 19, последвалата война в Украйна, финансова и бежанска, все по силно се усеща нуждата от промяна на моделите на управление на човешките ресурси, които съществуваха преди и след събитията свързани с налагането на ограничения. Светът е в нова реалност - пандемия, война, световна финансова криза, а в следствие и инфлация.

В България, освен кризите наложени от външни фактори последва и политическа криза, неконтролируема инфлация, която доведе до обедняване на хората и засили чувството за несигурност. Създаде се хаос в държавата и последва социална, здравна и образователна криза.

Всичко това постави пред предизвикателство цялостната организация на работа във всички сектори в обществото, в това число и управлението на човешките ресурси в социалната сфера.

Ангажираните лица в социалните услуги, са с различна степен на професионална квалификация. Основната част от тях, изпълняват своите професионални задължения в специфична среда, свързана с обслужването на потребители с различни нужди и според установените им потребности. Сблъсъкът с различни човешки съдби, води неминуемо увеличаване нивото на стреса и до изпадане в състояние на “burn out” или така наречената професионално прегаряне.

Наслагвайки и външните фактори на задълбочаващите се кризи, психо-емоционалното им състояние се дебалансира.

Управленските решения свързани с грижата за персонала, в посока намаляване на стреса, създаването на защитена работна среда, мотивация за повишаване нивото на компетенции, мотивация за повишаване на удовлетвореността от работата, са предпоставки за намаляване на текучеството на човешки ресурси.

Управлението на качеството, на риска и изготвянето на стратегия за развитие на човешките ресурси са в основата на всички управленски процеси.

В тясна взаимовръзка с качеството на извършената работа е решаването на въпроса, за преодоляване на нивото на тревожност на служителите извършващи дейността (Хинков, et al., 2020; Afonso, et al., 2021). Високите нива на тревожност въздействат негативно върху мотивацията за работа, решаването на поставените управленски задачи се изпълняват частично или не в пълен обем. Следва да се търсят механизми, чрез които да се въздейства за намаляване нивото на стрес.

В социалната сфера, човешкият фактор играе основна роля в качеството на извършената работа и се измерва чрез нивото на удовлетвореност на потребителите на социални услуги. В тази връзка използваните управленски подходи, би следвало да кореспондират и да са в пряка взаимовръзка във веригата: ръководител (управител на услуга) – специалист предоставящ услуга – потребител на услуга. Оценката на качеството на работа да е в обратната връзка: потребител на услуга – ръководител (управител на услуга).

От съществено значение за качеството на работа е влиянието на кризите върху служителите. Чувството на тревожност от възникването на пандемията, последвалата война, финансова криза и инфлация повдига нивото на стреса, засилва тревожността у служителите, откъдето следва намаляване на мотивацията, а от там и качеството на работа.

С възникването на пандемията от COVID 19 се наложи въвеждането на модела, работа от разстояние (Иванова, 2020; Петрова-Димитрова, et al., 2020; Trancă, 2021). Редица учени са изследвали, нивото на качество на работа от разстояние в условията на криза (Fana, et al., 2020; Генчев, 2021; Илчева, 2021; Stefanova, 2021; Morilla-Luchena, et al., 2021) те обръщат внимание на това дали дистанционната работа оказва влияние върху съдържанието на задачите, които следва да бъдат решавани, качеството на извършването на социалната логистика, както и качеството на работа според професионалните компетенции на служителите.

Тези три фактора са от изключителна важност при определяне на модела на управленски подход независимо от вида на кризите.

1. Констатирани проблеми

- Работа от дистанция при предоставяне на социални услуги е трудно осъществима, в социалната работа прекият контакт с потребителя е от изключителна важност, което поставя в трудност изпълнение на задачите в пълният им обем и това влияе на качеството на предоставянето на услугите. Осъществяването на контрол от страна на управленския персонал върху служителите е трудно изпълним.

- При работа от дистанция и липсата на пряк контакт „лице в лице“ на служители и потребители на услуги, се констатира изключително трудно от какъв специалист се нуждае потребителя изпаднал в нужда. Потребителя подава подвеждаща информация когато нивото на стреса е завишено и съществува риск, да му се предостави услуга, от която той не се нуждае в този етап. Социалната логистика е в пряка взаимовръзка с оценката на качеството на работа, а по конкретно точно идентифициране на проблема и получаването на необходимата услуга в точното време.

- Качеството на работа в социалната сфера е в пряка взаимовръзка с професионалните компетенции на служителите, те са основния фактор, който осъществява дейността по предоставяне на услугите. Новите условия изискват вземането на управленски решения, свързани с повишаване нивото на компетентност на служителите от където да следва повишаване на качеството на предлаганите услуги в условия на кризи.

- Повишаване на нивото на тревожност, което води до демотивация и изпълняване на задачи в не пълният им обем. Занижаване качеството на услугите и недостатъчна удовлетвореност на потребителите.

Целта на настоящия доклад е на базата на анкетно проучване, на извадка от служители, работещи в социалната сфера с различна квалификация и потребители на услуги да се изследва, въздействието на множество кризи върху качеството на работа на специалистите работещи в социалната сфера. Да се установи необходимостта от въвеждането нов управленски подход при управлението на човешките ресурси, в частност в социалната сфера.

2. Методология

Проучването е проведено в периода месец март – април 2022 г., обхванати са 20 служителя ангажирани с изпълнението на различни видове социални услуги, 40 потребители на социални услуги. Съставени са два въпросника с няколко възможности за отговор. Първият въпросник е насочен към служители на социални услуги и цели да изследва влиянието на кризите върху качеството на работа. Вторият въпросник е насочен към потребители на социални услуги и цели да изследва нивото на удовлетвореност от предоставяне на социални услуги в условията на кризи и работа от дистанция.

За по-голямо достоверност на получената информация, проучването е анонимно, с което се цели изследваните лица да са обективни в оценката и отговорите на зададените въпроси. На всички участници в изследването се разясни, че получената информация ще се използва само за целите на изследването, което цели доказване на необходимостта от въвеждането на нов подход за управление на човешките ресурси в частност в социалната сфера в условията на кризи. На участниците в изследването се предостави възможност да се запознаят с въпросника и при нужда и неразбиране, на някои от въпросите да се направят допълнителни уточнение, последва тяхното попълване.

Анкетираните служители са общо 20 души, в това число 4 мъже и 16 жени, на възраст 25 -35 год., общо 3 души, 36-45 год., общо 8 души, 46- 55 год., 7 души и над 55 год., 2 души., по степен на образование 12 души с висше образование и 8 души със средно образование.

Анкетирани потребители на социални услуги или техни близки за потребители под 18 год., общо 40 души, в това число 12 мъже и 28 жени, на възраст 25 – 35 год., общо 16 души, 36 – 45 год., 18 души и над 46 год., 6 души, по степен на образование 8 души с основно образование, 23 души със средно образование и 9 души със висше образование.

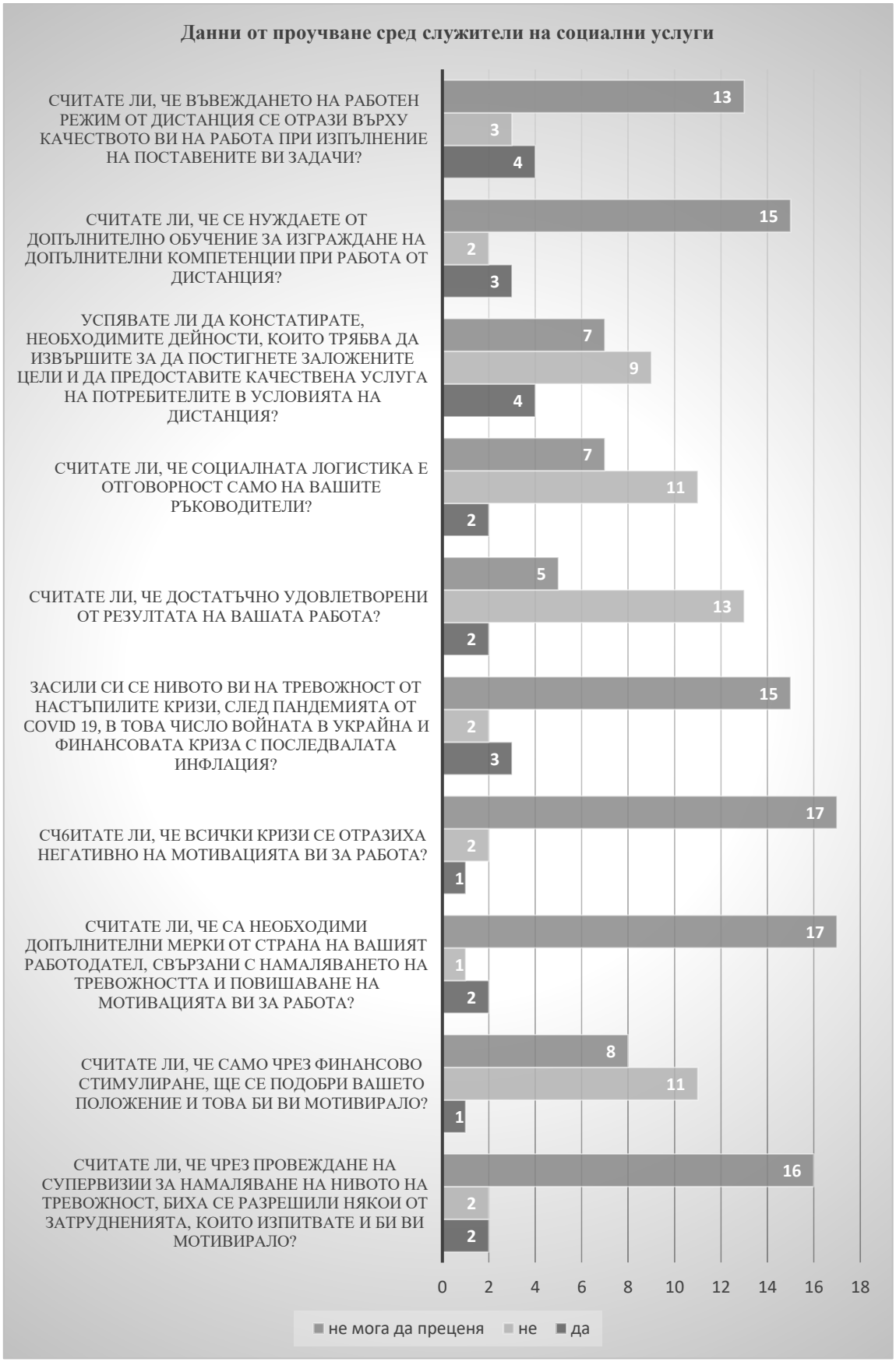
3. Резултати и обсъждания

Конкретните резултати от проведеното проучване сред служители работещи в социалната сфера са представени на фиг.1

Според анкетираните лица, служители на социални услуги, няколко фактора влияят върху качеството на извършваните от тях дейности. Относно работата от дистанция, основния фактор, който оказва негативно въздействие е липсата на пряк контакт с потребителя и проверка за достоверността на информацията, която получават, което води до занижаване на качеството и трудно изпълнима социална логистика. На следващо място е механизмите за проверка на поставените задачи на мениджърско ниво не са достатъчно ефективни. Повишаването на нивото на тревожност свързано с кризите е един от факторите, които влияят негативно и демотивиращо. Близо половината от анкетираните считат, че само финансово стимулиране не е достатъчно за да се повиши тяхната мотивация. Липсват или са недостатъчно обученията, които се провеждат във връзка с новите условия на работа. Провеждането на супервизии и допълнителни обучения са належащи.

4. Препоръки

Ръководителят (управител на услуги) следва да предприеме действия свързани с въвеждането на допълнителни механизми за контрол върху изпълнението на поставените задачи. Да изработи система за проверка на предоставената информация в условията на социална дистанция, която следва да обработят служителите за да осигурят навременна и коректна социална логистика. За целта следва всички служители да преминат през допълнителни обучения във връзка с новите условия на работа при кризи. Да извършват редовни супервизии на екипите за работа, целящи намаляване нивото на стрес и намаляване на чувството на тревожност породено от кризите. Въвеждане на допълнителни критерии за оценка на качеството във връзка с новите условия. Въвеждането на механизъм за обратна връзка с потребители на услуги, на няколко етапа по време на предоставяне на услуги, която да служи за коректив при вземане на управленски решения.



Фиг. 1. Данни от проучване сред служители на социални услуги

Източник: *Собствено проучване*

Конкретните резултати от проведеното проучване сред потребители на социални услуги са представени на фиг.2



Фиг. 2. Данни от проучване сред потребители на социални услуги

Източник: Собствено проучване

Според анкетираните лица, потребители на социални услуги, нивото на удовлетвореност от качеството на ползваните от тях услуги, близо една трета от тях се считат за неудовлетворени, а близо половината са донякъде удовлетворени, като само една четвърт се считат за напълно удовлетворени. Като от резултата е видно, че по-голямата част от анкетираните лица, считат че са в недостатъчна степен удовлетворени поради грешки в планирането и навременността на част от услугите, които им се предоставят. Социалната логистика в условията на работа от дистанция, не е в достатъчна степен адекватна, това води до влошаване на качеството на предоставените услуги или до предоставяне на грешни и ненужни услуги, а навременността и точността на услугата, са от изключителна важност в сферата на социалните услуги. За да се повиши нивото на удовлетвореност до степен напълно удовлетворен, следва да се предприемат действия за коригиране на цялостната социална логистика при осъществяване на дейността в условия на кризи.

Ръководителят (управител на услуги) следва да предприеме действия за коригиране на несъответствия. Да въведат механизми за проверка и обратна връзка с потребители на услуги. Да съставят механизъм за взаимодействие и оценка на удовлетвореност, за да се създаде възможност за своевременно коригиране на допуснати грешки, които са вследствие на външни фактори, влияят върху качеството на предоставяните услуги. Социалната логистика е в пряка взаимовръзка с качеството на услугите и нивото на удовлетвореност, за целта е нужно създаване на механизъм, който да следва проверка на всички етапи от входа до изхода на услугата.

Заключение

В заключение можем да обобщим, че е необходимо въвеждането на нов подход при управлението на човешките ресурси в условия на кризи (независимо от вида на кризите) в частност в социалната сфера. Влиянието на външната среда е в пряка взаимовръзка с качеството на извършената работа от служители на социални услуги, а оттам и от удовлетвореността на потребителите и би следвало да се създаде механизъм за елиминиране на тези фактори. Въвеждането на нов управленски подход, ориентиран към правилно планиране на всички ресурси е от изключителна важност в условията на множество кризи.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

AFONSO, P., FONSECA, M. & TEODORO, T., (2021). Evaluation of anxiety, depression and sleep quality in full-time teleworkers. *Journal of Public Health(Оксфорд, Англия),* 25 05.

FANA, M. et al., (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study (No. 2020/11). *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology,* pp. 1-39.

MORILLA-LUCHENA, A., MUÑOZ-MORENO, R., CHAVES-MONTERO , A. & VÁZQUEZ-AGUADO, O., (2021). Telework and Social Services in Spain during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health,* 15 1, 18(2), p. 725.

STEFANOVA, M., (2021) Analysis of Non-Conformities in the Logistics. *International Journal of Innovative Science and Research Technology,* 8, 6(8), pp. 1-5.

TRANCĂ, L. M., (2021). Challenges for Social Workers in Residential Centres Providing Social Services in Western Romania During the Covid-19 Pandemic. *Revista de Asistenţă Socială,* 20(1), pp. 169-177.

ГЕНЧЕВ, А., (2021). *Управление на човешките ресурси в организациите за социална работа в условията на пандемията КОВИД-19.* 1-во ред. София: ISBN:978-619-91947-1-3.

ИВАНОВА, П., 2020. Новите тенденции в трудовите отношения. *Известия,* 64(4), pp. 401-418.

ИЛЧЕВА, М., (2021). *Социална логистика и социални услуги-приложения и предизвикателства по време на пандемията с КОВИД-19.* София, Издателски комплекс на НВУ, pp. 106-117.

ПЕТРОВА-ДИМИТРОВА, Н., ЯНКОВА, Д. & ПЕНЕВА-КОВАЧЕВА, . З., (2020). Социални услуги в общността в условията на извънредно положение. *СП.Педагогически изследвания,* 1(1), pp. 69-106.

ХИНКОВ, Х. и др., (2020). Психично-здравни аспекти на епидемията от COVID-19 в България. *Критика и хуманизъм,* pp. 81-103.

COMMUNICATION IN THE ORGANIZATION DURING A CRISIS

Desislava Pavlova, PhD student

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *One of the main factors for successful crisis management is employees' personal commitment and motivation to the successful implementation of management decisions. This is especially important when it is necessary to take non-traditional ones and the organization is in a state of emergency. The purpose of the report is to examine the specifics of communication with the employees in crisis situations and methods of increasing their commitment to the success of the organization.*

Keywords*: crisis, communication, personnel, management*

JEL code: *H12, O15*

КОМУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА ПО ВРЕМЕ НА КРИЗА

Докторант Десислава Павлова

Икономически университет – Варна, България

Въведение

Кризите за всяка организация имат различни произход и форма, но независимо дали са случайни, финансови, правни, здравни или други, повечето от тях са изненадващи и непредвидими и налагат необходимостта от навременна реакция, както и ефективна комуникация с външни и вътрешни заинтересовани страни. Нарастващ брой компании вече разполагат с комуникационни планове с външни заинтересовани страни в случай на криза. Решаващо значение за успешното ѝ преодоляване има и комуникацията със служителите, което все още бива често неосъзнавано или пропускано.

Независимо от размера или сектора, в който организацията оперира, подготовката за ефективна комуникация на служителите по време на криза изисква въвеждането и поддържането на структура и процеси, преди възникването на самата криза. Това включва възлагане на отговорности, обучение на служители и създаване на инструменти, които позволяват въпреки екстремния стрес безпроблемна вертикална и хоризонтална комуникация със служителите. При осигуряване на такава превенция, ръководството ще може да разчита на този ценен инструмент за минимизиране на свързаните с кризата щети, както и за използване на кризата като възможност за развитие.

Признаването на служителите като ключова група от заинтересовани страни, с която да се комуникира е основна стъпка в справянето с кризите. Корпоративните кризи причиняват огромен натиск и несигурност за всяка засегната компания и нейните служители. За да се предотвратят слухове, невярна информация и неоснователни твърдения, всички външни и вътрешни заинтересовани страни трябва да бъдат информирани. Компаниите, които подценяват значението на ефективната комуникация със служителите, често

търпят значителни икономически щети, липса на доверие и последваща загуба на техния най-ценен актив, а именно – добре обучени служители.

Изготвяне на комуникационен план

Улмер и колектив (2019: 33) посочват, че в своя изследване Херман идентифицира три основни характеристики на кризите, които ги различават от други неприятни събития – изненада, заплаха и кратко време за реакция. Краткото време за реакция изисква превенция и предварително планиране на възможностите за изход от кризата и евентуалните негативни последствия за организацията. В свое изследване Ц. Зафирова (2014: 308-309) посочва, че комуникационният план е важна съставна част от това планиране и изяснява значението на комуникациите за запазване на вътрешната и външна репутация на организацията. Д. Йорданова (2019: 9) посочва, че той трябва да е подготвен преди възникването на кризата като част от етапа на подготовката на план-програма за изход, който включва много елементи, един, от които представлява комуникационния план.

Медиите са важен фактор и трябва да се прецени какъв обем информация ще им бъде предоставен. Комуникационният план трябва да отчита спецификата на каналите на информация, които се използват и да осигурява спазването на няколко принципа – признаване на грешките, извинения ако е уместно, поемане на щети и компенсации ако е необходимо, предприемане на действия за решаване на проблемите и обявяване публично на най-важните.

Комуникационният план трябва да дава отговор на няколко въпроса:

- Какъв е желаният резултат от комуникацията? [*цел*]
- Какво ще бъде съобщено? [*съобщение*]
- Кой ще инициира комуникацията? [*подател*]
- С кои групи служители (и ръководство) ще се комуникира? [*получател*]
- Как и/или къде ще се осъществи комуникацията? [*канал / място*]
- Кога ще се осъществи комуникацията? [*време/честота*]
- Постигната ли е комуникационната цел? [*оценка*]
- Какво подобрения могат да бъдат направени? [*оптимизиране*]

Последните два въпроса трябва да бъдат анализирани както по време на кризата, така и като част от оценката след кризата и планирането на готовност за криза.

Ръководството също така трябва да определи с колко да увеличи честотата на вътрешната комуникация, тъй като служителите обикновено изпитват голям интерес към актуализирана информация, както и желание да предоставят непрекъсната обратна връзка.

Основни цели и принципи на кризисната комуникация със служители

Според Ш. Холц (2008) при справяне с кризисни комуникации, усилия трябва да бъдат съсредоточени върху постигането на шест основни цели - поддържане положителен имидж на организацията, представяне на навременна, точна, откровена, актуална информация, достъпност на организацията за заинтересовани страни, наблюдение на комуникационните канали за ранно улавяне на дезинформация, поддържане на подкрепата и преживяване на кризата.

Анализът на специализираната литература показва, че много автори представят сходни на Холц цели на кризисната комуникация, като ги допълват и обогатяват. Прави впечатление, че повечето изследователи поставят на първо място провеждането на открита, навременна и вярна комуникация първо със служителите. Само тези служители, с които се комуникира по открит, навременен и правилен начин, са способни и желаят да представляват своята компания и активно да подкрепят нейните цели във и извън организацията. От особено значение е служителите да разбират негативни новини, свързани с кризата, от собственото ръководство, за да се избегне тяхното разочарование, загуба на лоялност, както и лична интерпретация на информация и събития. Включването в честен диалог на възможно най-много служители насърчава тяхното по-доброто разбиране и подкрепа по отношение на непопулярни, но необходими мерки, които ръководството трябва да предприеме, за да преодолее кризата и да осигури бъдещето на организацията.

Въпросите и притесненията на служителите, свързани с кризата трябва да бъдат предвиждани, идентифицирани и на тях да се отговаря по подходящ начин. Тъй като доверието на служителите в способността на ръководството да се справи е от жизненоважно значение, дори онези въпроси и опасения, които изглеждат маловажни за мениджмънта или се появяват в неудобен момент, трябва да бъдат разгледани. Това е особено ключово, ако служителите или техни близки са претърпели физическа, икономическа или друга вреда поради неправомерни действия на компанията. Този комуникационен отговор не трябва да се основава само на възгледите на ръководството, а трябва да отчита възприятията, мненията и очакванията на получателите като бъдат отчетени всички законови или други ограничения за разпространението на определена информация, свързана с кризата.

Важен факт, на който следва да обърнем внимание е, че служителите могат да функционират като комуникационни съюзници, които не само укрепват основните послания вътрешно, но и ги пренасят в общността. Те имат личен интерес от сътрудничество с ръководството за преодоляване на кризата и следователно ръководството трябва да подпомага служителите за това как да говорят за организацията.

Вътрешната комуникация при кризисни ситуации трябва да се провежда като се използват установени комуникационни канали в допълнение на предварително определените за управление на конкретни кризисни сценарии. Какъвто и метод за вътрешна кризисна комуникация да бъде избран, колкото по-откровено е ръководството за случващото се, толкова по-добре информирани и с по-голямо доверие се чувстват служителите. Практиката показва, че съществуват различни комуникационни канали, включително интранет мрежи, технологии за видеоконферентни връзки. Независимо от това можем да посочим, че комуникацията лице в лице между ръководителите и техните преки подчинени остава решаващ инструмент за улесняване на ефективната комуникация на служителите по време на криза и не бива да бъде пренебрегвана.

Осигуряването на последователност на съобщенията повишава ефективността на посланията, както и едновременната комуникация или принципа за „говорене в един глас“, която позволява само на квалифицирани

свързани с висшето ръководство служители да функционират като говорители на организацията. Предизвикателство пред „говоренето в един глас“ е естествената склонност на служителите да говорят за стресиращи, свързани с работата събития със семейството и приятелите си, като изразяват критика към начина, по който ръководството се справя със ситуацията. Друг много по-голям риск пред принципа за „говорене в един глас“ е възможността служител, разочарован от липсата на информация и нарастващи опасения относно сигурността на работата, да изрази оплакване пред медии или конкуренти. Този ход не само би саботирал организацията, но всъщност може да застраши целия отговор на кризата.

Успешното управление на кризите изисква двупосочната комуникация, насочена към търсене на обратна връзка и ангажиране в конструктивен диалог. Служителите оценяват и все повече изискват опции за обратна връзка като комуникация лице в лице или базирана на интранет двупосочна комуникация. Обратната връзка позволява на ръководството освен да проследи дали съобщенията са достигнали до предвидените групи служители и дали са довели до желаното поведение, но също така да разкрива какви съобщения външните заинтересовани страни съобщават на служителите относно кризата. Всъщност най-важното значение на обратната връзка от служителите по време на криза е свързано с това, че тя осигурява ценна информация и важни предложения за минимизиране на щетите, както и възможности за предотвратяване на бъдещи кризи.

Пред организациите стоят сложни задачи при справяне с кризите, включително интегрирането на външна и вътрешна комуникация в цялостния процес на тяхното управление, изискващи ресурси, от които сравнително малка, но критично важна част трябва да се отдели за осигуряване на нейната ефективност.

Методи за повишаване на ангажираността на служителите към успешното справяне с кризите

Кризата е сериозна отрицателна промяна в околната среда, в която организацията осъществява своята дейност, водеща до допълнителни изисквания към ръководителите и към служителите. Последните започват да изпитват безпокойство за своето работно място, затварят се в себе си, предпазвайки се от недоброжелателност от други служители също така обезпокоени за своите работни места, чувстват потребност от повече яснота за своето положение и за бъдещето си в компанията, сблъскват се с трудности в ежедневието и усещат заплаха за задоволяване на базовите си потребности, което сваля нивото на мотивация драстично на най-ниско ниво. Зле информираните служители могат да изразят съпротива към предприетите промени. Затова е важно да бъдат добре информирани по правилния начин, за да демонстрират подкрепа за управленските решения.

В условия на криза използването на традиционните фирмени мотивационни системи е почти невъзможно. Препоръчително е увеличаването на гъвкавата част на възнагражденията, които са насочени към постигане на конкретни резултати и цели и използването на непарични и морални стимули. Критично важен аспект на

възнагражденията във връзка с мотивацията на персонала са немонетарните възнаграждения (Рашков, 2020).

За да бъде преодоляна съпротивата към промяната, е изключително важно ръководството да разговаря честно, открито и недвусмислено за предприетите мерки и възможностите за запазване на работните места като бъде осигурена свободна двупосочна комуникация. Служителите имат нужда да знаят как е достигнало ръководството до взетите решения, какви промени да очакват и защо се налагат тези промени. За запазването на мотивацията и качеството на работа, те имат нужда да виждат грижите, полагани от мениджмънта за тези, които предстои да бъдат освободени. Така оставащите служители биха били по-спокойни и уверени относно собственото си бъдеще (Томов, 2020).

Кризисните ситуации са най-точен измерител на истинската корпоративна култура и ценности - дали наистина ръководството и служителите ги припознават и споделят. Преодоляването им е невъзможно без наличието на организационна култура, която подпомага обединяването на служителите около цели, мисия и ценности на организацията. За да успее промяната, е необходим позитивизъм и оптимистична визия за бъдещето. Лоши новини, стряскащи анализи, негативизъм и песимизъм на ръководителите може единствено да притеснят и блокират действията на работещите. Точно в момент на криза ръководството трябва да покаже, че държи на всеки един служител, че има доверие в техния професионализъм и че разчита на тях както сега, така и в бъдеще.

Изследване на Apeiron Communication „Вътрешните комуникации през 2010 г.“, цитирано от в. „Банкерь“, потвърждава правилото, че във време на криза нараства значението на директната и лична комуникация – лични разговори със служителите – 92%, общи срещи с персонала – 79%, следвани от електронна поща и телефон като комуникационни канали.

Такива моменти са добър повод за търсене на таланти и анализ на ръководния състав. Кризите водят до промени, а промените изискват адаптация и гъвкавост към новите условия, което може да налага промени в ключовите позиции, които биха могли да бъдат възложени на нови хора идващи от вътрешната среда. Мотивирането на такива служители с потенциал е добра възможност за организацията за по-успешно излизане от кризата.

Заключение

Кризите са част от жизнения цикъл на всяка организация без значение доколко ръководството работи за изключително важната превенция. Ключът за успеха се крие в максимизирането на готовността на компанията да посрещне кризата и способността й да реагира ефективно, за да се възстанови бързо от нея. Само ако ръководството признае критичното значение на максимизирането на готовността за криза и активно насърчава съответния начин на мислене в цялата компания, ще бъде възможно да се сведат до минимум щетите, причинени от кризата, и да се превърнат произтичащите от това организационни промени в конкурентни предимства. Служителите са най-големия съюзник на ръководството в този процес, затова ефективната комуникация с тях играе съществена роля за успешното управление на кризите и улеснява необходимата организационна промяна.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

ЗАФИРОВА, Ц., (2014) *Стратегически аспекти в управлението на организационните кризи.* Варна: Унив. изд. Наука и икономика.

РАШКОВ, А. (2020) *Мотивиране на служителите в ситуация на икономическа криза*. [Online]. [2022-07-20]. Достъпен: https://blog.contipso.com/ motivirane-na-sluzhitelite-v-situaciya-na-ikonomicheska-kriza.

ТОМОВ, Т. *Мотивиране на служителите в ситуация на икономическа криза.* [Online]. [2022-08-20]. Достъпен: http://trudipravo.bg/index.php/mesechni-spisania/mesechno-spisanie-trud-i-pravo/menumattp/492-zni-sp-1110705006.

APEIRON COMMUNICATION (2010) *Вътрешните комуникации през 2010 г.* [Online]. [2022-07-20]. Достъпен: http://apeironcommunication.com/research/ research_project06_01.html.

HOLTZ, Sh. (2008) *Crisis communication fundamentals*. [Online]. [2022-01-28]. Достъпен: https://holtz.com/blog/blog/crisis_communication_fundamentals/2256/.

ULMER, R., SELLNOW, T., SEEGER, M. (2019) *Effective Crisis Communication. Moving From Crisis to Opportunity.* 4th edition. SAGE Publications, Inc.

YORDANOVA, D. (2019) Aspects of anti-crisis development in business organizations [Online]. [2022-08-15]. Достъпен: http://sociobrains.com/MANUAL _DIR/SocioBrains/Issue%2059,%20July%202019/3_%20Daniela%20Yordanova.pdf.

DEVELOPMENT OF INNOVATIONS BY INCREASING CREATIVITY

Georgy Boyanov, PhD student

Southwest University "Neofit Rilski"-Blagoevgrad, Bulgaria

Abstract: *The concept of sustainable development is a problem that researchers have been dealing with since the beginning of the 1990s. Sustainable development is examined in three dimensions - economic, social and environmental. These dimensions are interrelated. Socio-economic development is an invariable part of the quest for sustainable economic growth and providing better workplaces, which is also the focus of the Lisbon Strategy. Achieving these main goals requires a high level of knowledge and investment in innovation and human capital. The purpose of this report is to reveal the interrelationship between innovation and human resource creativity as a factor of innovation. The main research methods used in the development are content analysis, method of analysis and synthesis, intuitive and systematic approach.*

Keywords*: creativity, human resources, innovation development, innovation theory*

JEL code: *O15, O31, O35*

РАЗВИТИЕ НА ИНОВАЦИИТЕ ЧРЕЗ ПОВИШАВАНЕ НА КРЕАТИВНОСТТА

Докторант Георги Боянов

Югозападен университет „Неофит Рилски" – Благоевград, България

Въведение

В наши дни иновациите се разглеждат като най-важният фактор на социално-икономическото развитие. В икономическата наука отсъства единно разбиране на термина „иновации". В различните научни школи съществуват различни подходи към тълкуване разбирането за иновации. Подходите за разкриване същността на иновациите, могат да бъдат обединени в три основни групи, според принципите за тяхното формиране. В съответствие с еволюционния принцип иновациите се разглеждат според етапа от развитие на съвременната теория за иновациите. Двуполярният принцип разграничава „обектни" и „процесни" подходи, които разглеждат иновациите като резултат или процес. При многомерният принцип в рамките на различни подходи иновациите се разглеждат като резултат, като система, като изменение и процес (Чайковская, Панягина, 2011). Други изследователи разглеждат понятието за иновация в различните теории като процес, като резултат от процес или като резултат и процес едновременно (Азгальдов, Костин, 2009; Винокуров, 2005)

Целта на изследването е да разкрие взаимовръзката между иновациите и креативността на човешките ресурси в стремежа на предприятието към устойчив растеж и повишаване на иновационната активност. За постигане на така дефинираната цел са изпълнени следните **задачи**: извършване на теоретичен анализ на проблема за формиране на концепцията за иновациите и иновационните

теории; анализ на креативността като иновационен ресурс и представяне на взаимовръзката между иновациите и креативността при управлението на хора.

Актуалността на темата се обуславя от непрекъснато развиващата се обкръжаваща среда на предприятията, модернизацията на технологиите, разширените възможности на глобализацията, както и фокусът върху човешките ресурси като един от най-важните фактори за социално-икономическо развитие.

Основната хипотеза на настоящото изследване е, че креативността на човешките ресурси способства за повишаване на иновационната активност на предприятието чрез създаване, внедряване и реализиране на иновации.

Теория за иновациите – направления и подходи

Теорията за иновациите според Комаров (2012, с. 104) обхваща няколко различни теоретични направления:

- Шумпетерианска теория за икономическото развитие;
- съвременна теория за циклите;
- еволюционна икономическа теория;
- структурно-институционален подход;
- системен подход;
- концепция за иновационен мениджмънт;
- съвременна икономическа теория.

Освен по различни теоретични направления, можем да обособим и различни исторически етапи в развитието на теорията за иновациите.

Редица учени (Комаров, 2012; Алоян, 2015) определят четири основни етапа в развитието на теорията за иновациите.

- Фундаментален етап – 10-те – 40-те години на XX век;
- Етап на детайлизация – 40-те – 70 – те години на XX век;
- Теоретичен пробив – средата на 70-те години на XX век;
- Съвременен етап – началото на XXI век – наши дни.

Други изследователи (Яковец, 2004) дефинират три основни етапа в еволюцията на теорията за иновациите. Като първи етап се посочва периодът от края на XIX в. до 40-те години на XX век. Вторият етап обхваща периода от 40-те до 70-те години на XX век, а третият етап – от 70-те години на XX век до началото на XXI в.

Теоретичният анализ на проблема за формиране на концепцията за иновациите и иновационните теории в различните икономически направления се среща в трудовете на учени и изследователи като: Й. Шумпетер, Б. Твисс, В. Медынский, Н. Кондратиев, С. Кузнец, Г. Мейн и др.

Терминът „иновации” за пръв път се използва като икономическа категория от икономистът Йозеф Шумпетер в началото на XX век. В неговият основен труд „Теория на икономическото развитие”, за пръв път публикувана през 1912 г., Йозеф Шумпетер има за цел да представи завършен модел на икономическите изменения във времето (Шумпетер, 2008). Той разглежда производственият процес в технически и икономически аспект. Техническият аспект обхваща физическите свойства на материалните обекти, а икономическия аспект определя потребностите на пазара.

Според Й. Шумпетер иновацията е нова научно-организационна комбинация от производствени фактори, мотивирани от предприемаческия дух (Агарков, Кузнецова, Грязнова, 2011) .

„Тъй като да произведете – означава да комбинирате съществуващи вещи и сили, то да произведете нещо различно или по друг начин, означава да се създадат нови комбинации от тези неща и сили (Шумпетер, 2008, с.158).”

Руските изследователи Медынский, В.Г., Ильдеменов С.В. (Медынский, 2005) дават следното определение за иновация: Иновацията е обект, внедрен в производството в резултат на проведено научно изследване или направено откритие, качествено отличаващо се от предшестващия аналог.

Р.А. Фатхутдинов (2008, с. 15) предлага следната дефиниция за иновация - крайният резултат на внедряване на новост с цел изменение на обекта на управление и получаване на икономически, социален, екологически, научно-технически или друг вид ефект.

А. Кулагин (2004, с. 58) дава следното определение на термина иновация - нов или подобрен продукт (стока, дейност, услуга), метод (технология) за тяхното производство или прилагане, нововъведение или усъвършенстване в сферата на организацията и (или) икономиката на производството, и (или) реализация на продукцията, осигуряваща икономическа изгода, създаваща условия за такава изгода или подобряваща потребителските свойства на продукцията (стоки, дейности, услуги).

Н.Д. Кондратиев и неговата формулировка (Кондратьев, 2002) за теорията на дългите вълни и разкриването на емпиричните закономерности в активността на техническите изобретения на различните фази от цикъла служат за отправна точка в съвременната теория за циклите. През 1922 г. Н.В. Кондратиев предлага теория, в която обяснява динамиката на дългите вълни в икономическото развитие на основата на колебанията на дългосрочните капиталови инвестиции. Към последователите на иновационното направление на теорията за дългите вълни спадат още – Саймън Кузнец, Герхард Менш, Джакоб ван Дайн.

Като представители на неокласическата теория за иновациите ще разгледаме Б. Твисс и Г. Менш и техните възгледи за понятието за иновации.

Според Б. Твисс (1989) иновацията е процес, в който изобретение или идея придобиват икономическо съдържание.

Г. Менш (Шабуришвили, 2018) свързва темпът на икономически ръст и цикличността на развитието на икономиката с процесите на възпроизводство на базисните иновации.

Б. Санто (1990, с. 24) разглежда понятието „иновация” като обществен, технически и икономически процес, който чрез практическо използване на идеи и изобретения води до създаване на нова уникална продукция, създава допълнително приходи и други икономически ефекти.

За по-голяма яснота от представените дефиниции за иновациите ще класифицираме авторите (Таблица 1), според това какъв подход прилагат при дефиниране на иновациите - процесен или обектен подход.

Таблица 1

Иновациите като процес или резултат

	Дефиниции за иновациите като процес	**Дефиниции за иновациите като резултат**
А	Й. Шумпетер	В. Медынский
в	Б. Твисс	С. Кулагин
т	Б. Санто	Р. Фатхутдинов
о	Г. Менш	
р	Н. Кондратиев	
и	С. Кузнец	

Източник: Собствено проучване

Като извод от гореизложената таблица можем да посочим преобладаващият процесен подход при дефиниране на понятието „иновация". Това е така, защото, по наше мнение, за да се достигне до резултатът (иновация), трябва да се премине през целия път до реализирането му. Трябва да се вземат под внимание редица фактори, способстващи за появата на иновацията като резултат.

На основата на систематизацията и анализа на подходите и дефинициите за иновациите като понятие, можем да изведем следното понятие за иновации:

Иновацията е продукт, който под въздействието на фактори от вътрешната и външната заобикаляща среда на предприятието придобива ново предназначение или представлява новост в неговата технико-икономическа сфера, реализирането на който води до повишаване на показателите за социално-икономически растеж.

Редом с термина „иновации" от особено значение за социално-икономическото развитие е и иновационната дейност, както и иновационните ресурси, които я съставляват.

Креативността като иновационен ресурс

Ресурсите на иновационната дейност и техните икономически възможности представляват иновационният потенциал на предприятието.

Ако разгледаме и анализираме различни дефиниции (Афонин, 2007) за иновационен потенциал и основните видове ресурси в иновационната дейност, ще забележим, че основните иновационни ресурси биват следните: интелектуални, материални, финансови и кадрови.

По наше мнение един от най-важните иновационни ресурси, това е персоналът на организацията.

В наши дни е актуален въпросът за креативността като иновативен ресурс за развитие на икономиката. Изследвания в тази област започват да се извършват от средата на миналия век от учени като В.Франкъл, С.Тейлър, А. Маслоу, Д. Симпсън, Е. Торънс и др.

А. Маслоу (1999) извежда на преден план способността за игра с интеграция вътре в личността и нейната способност да интегрира, с каквото и да се занимава в света. Степента, в която креативността е конструктивна, синтезираща, обединяваща и интегративна, зависи от степента на вътрешната интеграция на личността.

Д. Симпсън за пръв път използва термина „креативност” през 1922. Той смята, че креативността е способността на човек да изостави стереотипните начини на мислене (Ильин, 2009, с. 172).

С. Тейлър (1988) разглежда креативността като комбинация от способности, всяка от които може да се представи като комбинация от способности, всяка от които може да бъде представена в различна степен при решаването на възникващи проблеми.

Според Е. Торънс (1988) креативността е способността да се засили възприемането на недостатъци, проблеми, пропуски в знанията, както и в процеса на идентифициране на липсваща информация.

Според В. Франкъл (1990) творческите хора са способни да правят системни промени в своята дейност и са готови за иновации в професионалната си дейност.

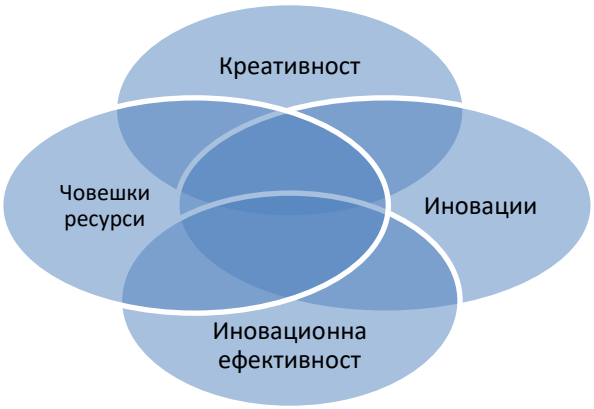
Управлението на иновациите трябва да става на няколко нива – организационно, групово и индивидуално (De Jong J. 2010). Иновациите в предприятието трябва да се управляват по начин, позволяващ бърза и навременна адаптация към непрекъснато изменящата се обкръжаваща среда. Нивото на иновативност и креативното мислене на служителите е от ключово значение за организационната ефективност (Young, 2012).

В следващата точка ще предложим схема, изразяваща взаимовръзката между иновациите и креативността при управлението на хора.

Взаимовръзка между иновациите и креативността при управлението на хора

Според нас креативните способности на човешките ресурси трябва да бъдат развивани в посока създаване на иновации и повишаване на иновационната активност на предприятието.

За по-голяма яснота на следващата фигура (Фигура 1.) ще илюстрираме нагледно твърдението.



Фиг. 1. Взаимовръзка между иновациите и креативността на човешките ресурси

Източник: Собствено проучване

Инвестициите в човешкия капитал допринасят за ръст на производителността на труда, обновлението на капитала, развитието на научно-техническия прогрес, които от своя страна водят до икономически растеж. В наши

дни развитието на човешките ресурси неизменно включва развитието на тяхната креативност. Креативността от своя страна е в основата на иновациите, защото чрез развитие и повишаване на креативността като фактор на иновационното развитие на човешкия капитал, се създават условия за създаването и внедряването на иновации. Колкото повече иновации се създават и реализират, толкова повече се повишава иновационната ефективност на предприятието. Като условие за правилното функциониране и развитие с цел икономически растеж на представената взаимовръзка, може да се постави ефективното управление – на ресурси (човешки, финансови, материални), както и насърчаването на прилагане на нови технологии и развитие на креативността.

Управлението на човешките ресурси в наши дни изисква иновативни практики за задържане и мотивиране на настоящите служители, иновативни техники и методи в процеса на селекция и подбор на нови служители, както и иновативни подходи при организиране на работния процес на работното място.

Заключение

В съвременните компании иновациите заемат все по-важно място. Управлението на съвременно предприятие изисква цялостния работен процес да протича на едно по-ефективно и конкурентоспособно ниво. Все по-увеличаващото се значение на дигитализацията, мобилността, знанието и креативността, създават предпоставки за внедряване на иновации с цел по-висока ефективност на дейността на предприятието. Иновационната дейност трябва да бъде насочена към повишаване на иновационния потенциал и иновационните ресурси, които влизат в състава му. Наред с финансовата обезпеченост, наличието на материали и техническа обезпеченост, от голямо значение е повишаването на потенциала на човешките ресурси. За постигане на успешни резултати в своята дейност предприятието трябва да превърне в един непрекъснат процес подобряването на условията за труд на служителите, разгръщайки креативността им до по-високо ниво. Така ще се гарантира икономическият растеж на предприятието и неговата конкурентоспособност.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

DE JONG, J., DEN HARTOG, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour, Creativity and Innovation Management, Vol. 19, Issue 1, pp. 23-36, March 2010,[online], available from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1555939

TAYLOR, C.(1988). Various approaches to and definitions of creativity. The nature of creativity, Cambridge : Cambridge University Press, 446 p.

TORRANCE, E. (1988). The Nature of Creativity as Manifest in Its Testing. In R. Sternberg (Ed.), The Nature of Creativity (pp. 43-73). New York: Cambridge University Press.

YOUNG, L. (2012). How to promote innovative behavior at work? The role of justice and support within organizations. The Journal of Creative Behaviour; 46 (3):220-243.

АЗГАЛЬДОВ, Г., КОСТИН А. (2009). К вопросу о термине «инновация» //Труды лаборатории В. Н. Лившица. М.: ЦЭМИ.

АЛОЯН, Г. (2015). Теоретико-методологические подходы кисследованию инновационного развития экономики.

АФОНИН, И. (2007). Инновационный менеджмент: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, Москва, Гардарики, 223 с.

ВИНОКУРОВ В. (2005). Основные термины и определения в сфере инноваций, Инновации. с. 6-22.

ИЛЬИН, Е.(2009). Психология творчества, креативности, одаренности,СПб. : Питер, 448 с.

КОМАРОВ, В.(2012). Основные положения теории инноваций / В. Комаров. — М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС,190 с.

КОНДРАТЬЕВ Н. (2002).Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. М.: Экономика.

КУЛАГИН А. (2004). Немного о термине «инновация» // Инновации. - № 7. – с. 58.

МАСЛОУ А.(1999). Мотивация и личност, Санкт Петербург: Евразия, 407с.

МЕДЫНСКИЙ, В.(2005). Инновационный менеджмент: учебник - М.: ИНФРА-М, 294 с.

САНТО Б. (1990). Инновация как средство экономического развития.– М.: Прогресс.

ТВИСС, Б. (1989). Управление научно-техническими нововведениями - М.: Экономика, 272 с.

ФАТХУТДИНОВ, Р. (2008). Инновационный менеджмент : учеб. для ВУЗов 6-е изд., испр. и доп. Питер-пресс. – СПб., 448 с.

ФРАНКЛ, В. (1990). Человек в поисках смысла, Москва, Прогресс, 372 с.

ЧАЙКОВСКАЯ, Н., ПАНЯГИНА, А., (2011). Сущность инноваций: основные теоретические подходы, Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы, №4.

ШАБУРИШВИЛИ М.(2018). Инновационная деятельность как реализация инновационного процесса в масштабах организации // Корпоративныйменеджмент,[online],Достъпен:http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn03/11.shtml?printversion

ШУМПЕТЕР Й. (2008). Теория экономического развития. М.: Директ Паблишинг.

ЯКОВЕЦ Ю. (2004) Эпохальные инновации 21 века. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 437 с.

FEATURES OF STAFF TRAINING FOR SPECIALIZED TYPES OF TOURISM

Kosyo Vladimirov, PhD student

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *The fact is that training is a part and parcel of Human Resources Development Program in any industry or sector. Likewise, we cannot underestimate its growing importance in tourism sector day by day. Most of the studies have given a detailed insight on effectiveness of training and development in hotel business or tourism industry. Actually, training is a activity that is designed to provide learners with the knowledge and skill development which is needed for the job whereas development is the learning that goes beyond today's job and it has a more long term focus in the perspective of job orientation in hospitality sector. Moreover, development process is usually undertaken by the job managers or supervisors employed for this specific purpose in tourism business. Comparatively, development is a long-term professional goal than training. The present research paper highlights the importance of training and development in tourism sector. The nature of the study is exploratory in nature and the researcher has also used some observational facts to pace the study.*

Keywords*: niche tourism, bee tourism, human resources*

JEL code: *Z32*

ОСОБЕНОСТИ ПРИ ПОДГОТОВКАТА НА КАДРИ ЗА СПЕЦИАЛИЗИРАНИ ВИДОВЕ ТУРИЗЪМ

Докторант Косьо Владимиров

Икономически университет – Варна, България

Въведение

Факт е, че обучението е неразделна част от програмата за развитие на човешките ресурси във всяка индустрия или сектор. По същия начин не можем да подценяваме нарастващото му значение в туристическия сектор. Повечето от проучванията са дават подробна представа за ефективността на обучението и развитието в хотелиерския бизнес или туристическата индустрия. Обучението е дейност, която е предназначена да предостави на обучаемите знанията и развитието на уменията, които са необходими за работата, докато развитието е обучението, което надхвърля днешната работа и има по-дългосрочен фокус в перспективата на ориентацията към работата в туризма. Освен това, процесът на развитие обикновено се предприема от мениджъри или супервайзъри, наети за тази конкретна цел в туристическия бизнес. Развитието е дългосрочна професионална цел в резултат на обучението. Настоящият доклад разглежда значението на обучението и свързаното с него развитие в туристическия сектор и конкретно по отношение на специализиран вид туризъм, какъвто се явява апи-туризма.

1. Същност на специализираните видове туризъм

Специализираният туризъм може да го разгледаме и да бъде дефиниран в широк и тесен смисъл.

- В широк смисъл е дефиницията, предоставена от Д. Енгел за „прилагателните видове туризъм“, кореспондиращи със специализирани туристически пазарни ниши и фокусирани върху специалните потребности и интереси на определена група туристи. Подобно определение разширява групата на специализирания туризъм и към нея може да се отнесе всеки вид туризъм, който не е концептуален, включително масовият морски туризъм и масовият планински туризъм.

- В тесен смисъл специализираният туризъм се разбира като пътуване, подчинено на определени специални интереси на клиента. И на тази основа представлява специализирано пътуване по отношение на транспортното средство, заведенията за настаняване и хранене, развлекателните съоръжения, възрастта и способността на участниците и т.н. В случая групата на специализирания туризъм се стеснява до разновидности на хоби туризма като яхтен туризъм, орнитоложки туризъм, ловен туризъм, пчелен туризъм и др. (Маринов, 2011)

2. Пчелният туризъм като специализиран вид

Пчелния туризъм (Апи туризъм, наименованието идва от латинското име за медоносна пчела Apis mellifera) е форма на туризъм, който се занимава с културата и традициите на селските общности и райони и може да се счита за едни от най - устойчивите начини за развитие и нишов туризъм. Пчелният туризъм е свързан с пчеларството като традиционна професия и с пчелните продукти в екологичен, хранителен и медицински аспект. Дейностите, свързани с пчелния туризъм включват посещения на пчелини музеи на открито и музеи на пчелата, където туристите имат възможност да наблюдават работата на пчеларя. Да се запознаят с метода на производство на мед, неговите свойства и специфики. Включително дегустация на различни видове мед и да се запознаят с други пчелни продукти (прашец, восък, пчелен хляб, пчелно млечице и други). Да наблюдават как живеят пчелните семейства, да разпознават екологичната връзка между човек и пчела. Пчелният туризъм може да бъде разработен на базата на вече съществуващите пчеларски ферми на открито в гората сред природата. Но преди всичко продуктът може да бъде формиран от собствениците на пчелини, пчелни ферми, агро и екотуристически ферми с домашни пчелини. Развитието на Апи туризма е възможност за активиране на селските райони, за създаване на нови работни места и за насърчаване на културата на региона и традиция. Страна, която е лидер на пазара на апитуризъм, е Словения, където пчелният туризъм се превърна в един от клоновете на туризма, който е много привлекателен както за местни, така и за чуждестранни туристи. През последните 5 години динамичното развитие този вид туризъм е регистриран в Полша, Германия, Чехия, Литва, Украйна и Испания.

Като специализиран вид туризъм, които може да се съчетае с пчелния туризъм, можем да посочим пешеходния туризъм. Според дефиницията, дадена от Станислав Пляков „пешеходният туризъм е предприето пеша индивидуално или групово пътешествие сред природата със следните цели:

- отдих и развлечение.
- за запознаване с исторически, географски и културни забележителности.
- за директно, здравословно общуване с природата на региона (Пляков, 2021).

3. Структура на персонала, обслужващ пчелния туризъм

Структурата на персонала, обслужващ този вид туризъм зависи от това кой вид ще е. Дали ще е пчелен туризъм (api-tourism) с цел опознаване на пчелите или друга разновидност. При апи туризма целта е да се запознаем с живота на пчелите, как правят мед, различните пчелни продукти (мед, пчелен прашец, прополис, пчелно млечице, восък, пчелен хляб и много други). История на пчелите чрез пчелни музеи и презентации, разходка сред природата. Опознаване на нови еко пътеки и места сред природата, където може да са пчелните семейства където се развива пчелният туризъм. За този вид туризъм, който описахме по-горе най-добрата и добре работеща структура на персонала би изглеждала така.

- Професионални пчелари в пчелно стопанство разположено сред природата.
- Маркетингови специалисти.
- Екскурзоводи.
- Тур агенти.
- Тур оператори.
- Управител.

Ако разгледаме пчелния туризъм, който е с цел лечение или още пчелна терапия (api therapy) ситуацията с персонала е различна. Този вид туризъм е комбиниран с пчелния туризъм. Може да го наречем като допълнителна екстра към него, и това дали ще го има зависи от хората, които го развиват. Апи терапията е естествена терапия, която използва продукти, произведени от медоносни пчели за медицински или здравословни ползи. Някои хора го наричат също пчелотерапия. Тези продукти включват мед, пчелен восък, пчелно млечице, прашец, прополис и пчелна отрова. Апи терапията може да използва комбинация от тези продукти в зависимост от проблема, който лекуват. Към този вид туризъм трябва да се добавят още специалисти, за да може да се развива и функционира нормално. Към структурата на персонала която дадохме по-горе може да добави следните специалисти.

- Медицински лица. Като те могат да бъдат медицински сестри, лекари, терапевти и други в зависимост от пчелната терапия.

4. Изисквания към подготовката на кадри за пчелния туризъм

Изискванията към кадрите в описаните по-горе разновидности на пчелния туризъм може да са различни в зависимост от позицията и професията, която заема в пчелния туризъм дадения човек. Ако трябва да разгледаме всяка една от позициите в структурата на персонала, обслужващи пчелния туризъм и пчелотерапията (api tourism, api therapy), ще се окаже, че хората обслужващи този вид туризъм трябва да са много добре подготвени.

Пчелното стопанство на пчелите е добре да е разположено сред природата, в гората. Така ползвателите на този вид туризъм ще може да го съчетаят с разходка сред природата, нещо, което все повече туристи търсят. Това също ще дава на ползвателите на услугата и на пчелните продукти сигурност. Защото продуктът и услугата ще е био, медът и всички останали продукти ще са направени от пчелите далеч от големия град и населените места.

- Професионалните пчелари. Важни са нещата, които трябва да знаят пчеларите. На първо място, пчеларят трябва да знае как се отглеждат пчелните семейства, за да може добре да се грижи за тях. Трябва да умее да се грижи за тяхното размножаване и опазване. На второ място, да познава много добре пчелните продукти, които може да се добиват чрез пчелите, да умее да разказва за тях и техните ползи. Да знае как да ги добива без да вреди на пчелите. Да познава различните процедури за вадене на мед, пчелен прашец, пчелно млечице, восък, клей и продуктите, които може да се направят от тези съставки. На трето място, трябва да е запознат добре с историята на пчелите, за да може да привлича вниманието на туристите. На четвърта позиция следва да е добре обучен в сферата на туризма. Да знае как се обслужват туристи, как да общува с тях. Да е гостоприемен към тях за да останат доволни и така да препоръчат на други хора да посетят пчелния туризъм.
- Екскурзоводите трябва да са добре подготвени и запознати с основните процеси при пчеларството. Да познават пчелите, историята им, как се вади мед. Да са запознати с пчелните продукти и ползите от тях, за да може да разказват и добре да запознават туристите с тях.
- Маркетинговите специалисти също добре трябва да познават пчелната ферма, където се развива даденият пчелен туризъм. Трябва да са добре запознати с пчелите и продуктите. Да общуват много с пчеларите и да прекарват време в фермата, да са пробвали всички услуги и продукти, предлагани в рамките на пчелния туризъм. Всичко това ще допринесе за добрата и успешна реклама на продукта (услугата).
- Тур агентите и операторите трябва да са запознати с района, където е пчелното стопанство. Да познават пчелните продукти и ползите от тях, за да могат успешно да продават услугата (продукта), която предлагат.

За кадрите на апи туризма е валидна постановката за кадрите на специализираните видове туризъм, че наред с притежаването на традиционните специализирани знания и умения относно различните конкретни туристически дейности като ресторантьорство, хотелиерство, тур агентство и т.н., са необходими и редица по-широки знания и меки умения като (Маринов, 2011, Велева 2021):

1. Широка обща култура, позволяваща на обслужващия персонал равностойно общуване с туристи от много различни националности, религии, възрасти и професии.
2. Знания и умения за между-културна комуникация с цел ефективно вербално и невербално общуване с хора от различни култури.
3. Артистични (анимационни) умения при запазване на личностната автентичност за възбуждане на положителни емоции в туриста-събеседник;

4. Усет за креативност, особено при работа като контактен персонал с цел създаване на положително отношение у туриста към получаваната услуга, туристическия обект и дестинацията като цяло.

5. Знания и умения за гъвкаво търговско поведение с оглед извличане на максимална полза от краткосрочни промени в потребителското търсене, в потребителското поведение или в бизнес средата.

От всичко описано по-горе става ясно, че за да се развива успешно този вид туризъм, за стандартните кадри, които работят в сферата на туризма, към техните познания трябва да се добавят познания за пчелите и пчелните продукти. А към стандартния професионален фермер-пчелар трябва да се добавят познания в сферата на туризма. Да умее да общува, обслужва и да знае как да посреща туристите.

Изводът, който можем да направим е, че ако имаме добре обучени кадри и добавим ресурсите, с които разполага България за развитие и отглеждане на пчели и добиване на пчелни продукти, то комбинацията от тези две неща дават предпоставка за доброто развитие на пчелния туризъм в България.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

МАРИНОВ, С., (2011). Съвременни видове туризъм. Варна: Наука и икономика, Икономически университет - Варна.

ПЛЯКОВ, С., (2021). Съвременни аспекти и насоки за развитие на пешеходния туризъм в България. Варна : Наука и икономика.

МАРИНОВ, С. (2011). Экономика переживаний как вызов системе подготовки кадров для сферы туризма. // Стратегия развития туризма и рекреации: Материалы Междунар. науч.-практ. конф., с. 105 - 107.

ВЕЛЕВА, М. Меките умения като социалнопсихологически аспект на управлението на човешките ресурси в туристическите организации. Варна : Наука и икономика, 2021, 206.

АНТОНОВА, К., ВЕЛЕВА, М., КОЛЕВА, В., ИВАНОВА, П. (2020). Управление на човешките ресурси. Варна: Наука и икономика, 2020, 215.

MEDICAL NEWS TODAY, (2022). Everything to know about apitherapy. [online]. [2022-23-09]. Достъпен: https://www.medicalnewstoday.com/articles/apitherapy

INFLUENCE OF GDP ON INNOVATION EXPENDITURE OF SMES IN BULGARIA

Daniela Tancheva, PhD student

Southwest University "Neofit Rilski"-Blagoevgrad, Bulgaria

Abstract: *The relationship between economic growth (GDP) and the innovation expenditure of the small and medium-sized enterprises (SMEs) in Bulgaria is analysed. Annual data of the National Statistical Institute of Bulgaria (NSI) for the period 2000-2020, with 21 included observations were used. An econometric Ordinary Least Squares method (OLS) was applied. The results of the empirical study show that the increase of the economic growth (GDP) of Bulgaria leads to increase of innovation expenditure of SMEs. There is evidence that one increase of the economic growth the innovation expenditure of small and medium-sized enterprises average increase by 3.6%.*

Keywords*: innovation, SMEs, economic growth, OLS, Bulgaria*

JEL code: *O30, O38, H30, L20*

ВЛИЯНИЕ НА ИКОНОМИЧЕСКИЯ РАСТЕЖ ВЪРХУ РАЗХОДИТЕ ЗА ИНОВАЦИИ НА МСП В БЪЛГАРИЯ

Докторант Даниела Танчева

Югозападен университет „Неофит Рилски" – Благоевград, България

Въведение

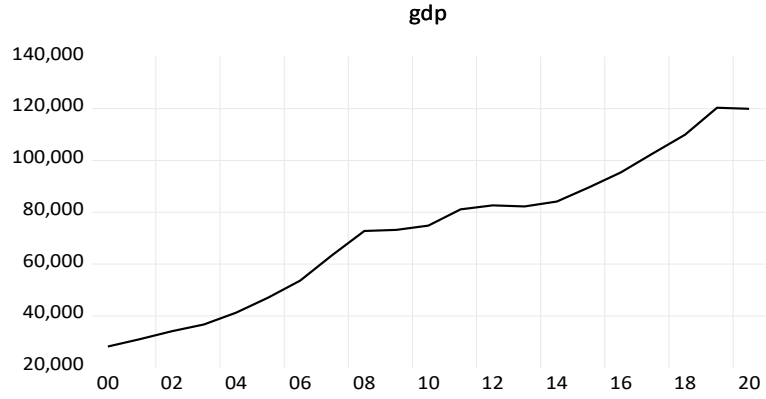
Иновацията вълнува изследователи, теоретици и практици от десетилетия. Терминът иновация произлиза от латинското „innovation", който означава новост или непознато досега научно нововъведение. В съвременния свят терминът „innovation" се свързва с научните трудове на Шумпетер, Дж. (Schumpeter, J., 1982). Той посочва, че производствата и индустриите трябва често да революционизират научно-технологичния процес, за да постигнат ефективност на процесите и създаваните продукти. Според него базовите процеси на иновативни нововъведения или създаването на т. нар. „нови комбинации", са в основата на иновацията чиито изменения в технологичния процес водят до развитието на пазара и на производството въобще. Всъщност под понятието „иновация" Шумпетер разбира изменение и подобрение за постигане на икономическо развитие, внедряване и използване нови видове технологии, потребителски стоки, нови средства, както и създаване на иновационно базирани нови пазари.

Според Дракър П. (Drucker, P., 1985) иновацията преди всичко се свързва с човешките и материалните ресурси на предприятието, чрез които се създава богатство. Той смята, че иновацията е приоритет на предприемачеството, като ресурсите в организацията придобиват нови способности за да създават богатство. Дракър допуска, че предприятията трябва да се научат да правят иновации или няма да оцелеят на пазара. Според Фарниха и кол. (Farniha, L. et al., 2016) иновациите днес са ключова съставка за управление на глобалната

конкурентоспособност и компаниите трябва да се справят със създаването на нови продукти и услуги. В този порядък може да се посочи, че малките и средни предприятия (МСП) са основен инструмент за създаване на иновации и иновационни продукти. Според Асенов, А. и кол. (2017) въвеждането на иновации и поддържането на непрекъснато желание за промяна в организациите от малкия и средния бизнес се осигурява подходяща среда за чуждестранни инвестиции, които да допринесат за икономически растеж и устойчивост. Следователно, малките и средни предприятия (МСП) са важен системообразуващ фактор за икономиката на всяка една страна за създаването и внедряването на иновации.

На територията на ЕС малките и средните предприятия заемат централно място като представляват 99% от всички предприятия. Малките и средните предприятия са приблизително 23 милиона на територията в ЕС от всички предприятия опериращи на единния пазар. По данни на националния статистически институт (НСИ) към края на 2021 г. малките и средни предприятия в България са около 411 564 бр. Постепенно през годините те са се превърнали в основен източник на предприемачески умения, въвеждане на иновативни идеи, като осигуряват и голяма част от работни места в България.

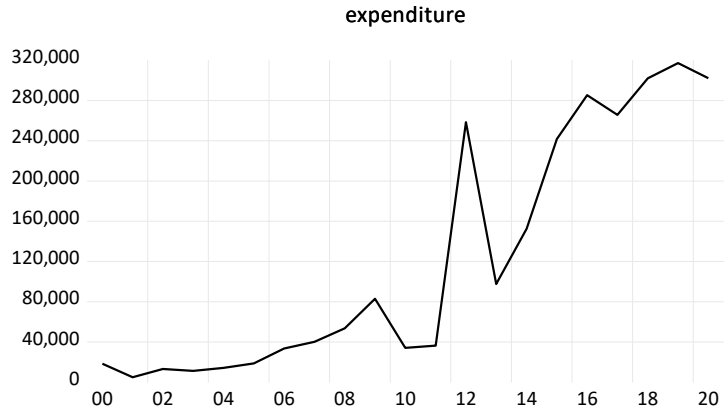
Изследването има за цел да проследи как икономическият растеж влияе върху разходите за иновации извършвани от МСП в България. На фигура 1 са показани номиналните стойности на БВП за периода 2000-2020 г.



Фиг. 1. Номинални стойности на БВП за периода 2000-2020 г. (хил. лв.)

Източник: Национален статистически институт (НСИ)

Номиналните стойности на икономическия растеж (Фигура 1) показват повишаване от 28,1 млрд. лв. през 2000 г. до 119,1 млрд. лв. през 2020 г. Увеличението на БВП през този период е с 326%. С други думи икономическият растеж в България се е повишил 3,26 пъти. На фигура 2 са представени данните за разходите за иновации на МСП в България.



Фиг. 2. Номинални стойности на разходите за иновации на МСП (хил. лв.)

Източник: Национален статистически институт (НСИ)

**Забележка: За целите на анализа са използвани данни за предприятия: от 1 до 9 наети; от 10 до 49 наети; от 50 до 249 наети. За предприятията от 50 до 249 наети за годините- 2010 г. и 2011 г. в базата данни на НСИ липсват статистически данни*

Номиналните стойности на разходите за иновации на МСП в България (Фигура 2) показват повишаване от 183 млн. лв. през 2000 г. до 3,02 млрд. лв. през 2020 г. Увеличението на разходите за иновации през този период е 15,4 пъти.

Следователно, нарастването на икономическия растеж на България води до увеличаване на разходите за иновации на МСП.

Преглед на литературата

Разходите за иновации на МСП и връзката с икономическия растеж представлява интерес за множество изследователи, анализатори, мениджъри. На основата на теоретичните допускания са проведени редица емпирични изследвания, които доказват или отхвърлят връзката между икономическия растеж и разходите за иновации на предприятията.

Кайра, З. и Циеплинска, Ж. (Kaira, Z. and Cieplińska, J., 2019) с линейна регресия за периода 2008-2015 г. доказват за икономиката на Полша, че разходите за иновации на МСП водят до увеличение на икономическия растеж. Подобни са и резултатите на Зузек, Д. (Zuzek, D., 2019), който емпирично за 2012-2016 г. потвърждава, че разходите за иновации са повлияли положително на икономическия растеж на Полша.

В изследване на Шубхан, К. и кол. (Subhan, Q. et al., 2014) е потвърдена положителна връзка между иновациите и икономическия растеж. С линейна регресия за периода 1980-2013 г. за икономката на Пакистан доказват, че регистрирането на патенти и търговски марки повишава икономическия растеж на страната.

Гхергхина, С. и кол. (Gherghina, S. et al., 2020) с линейна регресия за периода 2009-2017 г. доказват, че разходите за иновации оказват положително въздействие върху дейността на предприятията в Румъния. Потвърждават положителна връзка между разходите за иновации на големите предприятия и икономическия растеж. Между разходите за иновации на МСП и икономическия растеж не е открита статистически значима връзка.

Манзур, А. (Manzoor, A., 2019) с линейна регресия за периода 2006-2015 г. за Пакистан доказва, че иновациите на МСП повишават икономическия растеж на страната.

Марадана, Р. и кол. (Maradana, R., et al., 2017) изследват въздействието на иновациите върху икономическия растеж за 19 страни от ЕС за периода 1989-2014 г. С иконометричните методи VECM и VAR, доказват, че в дългосрочен период иновациите въвеждани от МСП повишават брутния вътрешен продукт на глава от населението за изследваните страни.

Суриа, Б. и кол. (Surya, B. et al., 2021) с линейна регресия за периода 2017-2019 г. доказват за град Макассар (Индонезия), че икономическият растеж съвместно с технологичните иновации повишават благосъстоянието на хората.

Маркез, К. и Лопез, Л. (Márquez, C and López, L., 2022) изследват 6 иновационни индикатора за периода 1996-2015 г. за икономиките на Мексико и Чили. За икономиката на Мексико потвърждават наличието на двупосочна причинно-следствена връзка между иновациите и брутния вътрешен продукт на глава от населението. Резултатите за икономиката на Чили показват наличие на еднопосочна причинно-следствена връзка от брутния вътрешен продукт на глава от населението към иновациите.

От систематизираните емпирични изследвания може да се обобщи, че значителна част потвърждават наличие на положителна връзка между икономическия растеж и разходите за иновации на МСП.

Резултати от емпиричното изследване

Емпирично е изследвана връзката между икономическия растеж (GDP) и разходите за иновации на МСП (SMEs_EXP) в България. Използвани са годишни данни на НСИ за периода 2000-2020 г. с включени 21 наблюдения. Всички данни в емпиричния анализ са в абсолютни суми (млн. лв.). Зависимата променлива в OLS модела е (SMEs_EXP).

Емпиричният анализ е извършен в следната последователност: логаритмуване на данните с натурален логаритъм; тестване на променливите за единичен корен- Summary Unit Root Test (Таблици 1 и 2); тествване за коинтеграция- Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace) и Unrestricted Cointegration Rank Test (Maximum Eigenvalue- Таблици 3 и 4); избор на иконометричен метод- (OLS- Таблица 5); тестване за серийна корелация- Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test (Таблица 6); тестване за хетероскедастичност- Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey (Таблица 7); тестване за грешки в спецификацията на модела- Ramsey RESET Test (Таблица 8); тестване за динамична устойчивост на модела- CUSUM test (Фигура 3); Тестване за нормално разпределение на остатъците- Jarque-Bera statistics (Фигура 4).

В таблица 1 е показан груповият тест за стационарност на променливите.

Таблица 1

Групов тест за стационарност на GDP and SMEs_EXP

Method	Statistic	Probability	Cross-sections	Observations
Null: Unit root (assumes common unit root process)				
Levin, Lin & Chu t*	0.74061	0.7705	2	38

Данни: НСИ

Изчисления: Автора

Груповият тест за единичен корен на **GDP and SMEs_EXP** (Таблица 1) показва, че променливите не са стационарни като група. Затова са изчислени техните първи разлики- Таблица (2).

Таблица 2

Групов тест за стационарност GDP and SMEs_EXP (първи разлики)

Method	Statistic	Probability	Cross-sections	Observations
Null: Unit root (assumes common unit root process)				
Levin, Lin & Chu t*	-3.70726	0.0001	2	37

Данни: НСИ

Изчисления: Автора

Тестът за коинтеграция на Йохансен (Таблици 3 и 4) показва, че **GDP and SMEs_EXP** не са коинтегрирани според критериите на Trace и Max-eigenvalue.

Таблица 3

Неограничен коинтеграционен тест (Trace)

Хипотеза No. of CE(s)	Собствена стойност	Трейс Статистика	0.05 Критична стойност	Вероятност**
None *	0.257744	5.722469	15.49471	0.7280
At most 1	0.003117	0.059318	3.841465	0.8076

Данни: НСИ

Изчисления: Автора

Trace test indicates no cointegration at the 0.05 level

** denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level*

***MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values*

Таблица 4

Неограничен коинтеграционен тест (Maximum Eigenvalue)

Хипотеза No. of CE(s)	Собствена стойност	Макс-Ейнген Статистика	0.05 Критична стойност	Вероятност **
None *	0.257744	5.663152	14.26460	0.6567
At most 1	0.003117	0.059318	3.841465	0.8076

Данни: НСИ

Изчисления: Автора

Max-eigenvalue test indicates no cointegration at the 0.05 level

** denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level*

***MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values*

Тестовете Trace и Maximum Eigenvalue показват, че между променливите на **GDP and SMEs_EXP** не съществува дългосрочна зависимост. Поради тази причина е използван **OLS** вместо **VEC model**.

Резултатите от уравнението на метода **OLS** със зависима променлива **SMEs_EXP** са представени е Таблица 5.

Таблица 5

Резултати от иконометричната оценка с МНМК (Уравнение 1)

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-144682.6	35360.91	-4.091598	0.0006
GDP	3.689537	0.454280	8.121717	0.0000

R-squared	0.776371	Mean dependent var	123099.3
Adjusted R-squared	0.764601	S.D. dependent var	120698.5
S.E. of regression	58560.37	Akaike info criterion	24.88390
Sum squared resid	6.52E+10	Schwarz criterion	24.98338
Log likelihood	-259.2809	Hannan-Quinn criter	24.90549
F-statistic	65.96229	Durbin-Watson stat	1.375585
Prob(F-statistic)	0.000000		

Данни: НСИ
Изчисления: Автора

Включените променливи в уравнението на **OLS** са статистически значими при критично равнище от 5%. Връзката между променливите е статистически значима и право пропорционална. Коефициентът на независимата променлива GDP е положителен което означава, че неговото повишаване води до повишаване на разходите за иновации на МСП в България. Резултатите показват, че единица нарастване на икономическия растеж в България, малките и средните предприятия (МСП) увеличават разходите за иновации средно с 3,68%.

Стойността на коефициента на детерминация (R-squared = 0.776371) показва, че с 77% се обясняват разходите за иновации на МСП в България чрез промяна на включената в Таблица (5) независима променлива (GDP). Вероятността на F-statistics (Probability F-statistic=0.00) показва, че се потвърждава алтернативната хипотеза за адекватност на използвания модел.

Тестването за отсъствие на серийна корелация на смущенията показва, че е в сила нулевата хипотеза в регресионното уравнение (Таблица 6). Резултатите от теста за хетероскедастичност на остатъците, посочени в Таблица 7, също са основание нулевата хипотеза за липса на хетероскедастичност да се приеме. В таблица 8 резултатите за спецификацията на модела показват, че нулевата хипотеза също следва да се приеме.

Таблица 6

Тест за серийна корелация на остатъците на Уравнение (1)

F-statistic	1.055549	Prob. F(2,42)	0.3697
Obs*R-squared	2.319754	Prob. Chi-Square(2)	0.3135

Данни: НСИ
Изчисления: Автора

Таблица 7

Тест за хетероскедастичност на остатъците в Уравнение (1)

F-statistic	0.320071	Prob. F(4,44)	0.5782
Obs*R-squared	0.347902	Prob. Chi-Square(4)	0.5553

Данни: НСИ
Изчисления: Автора

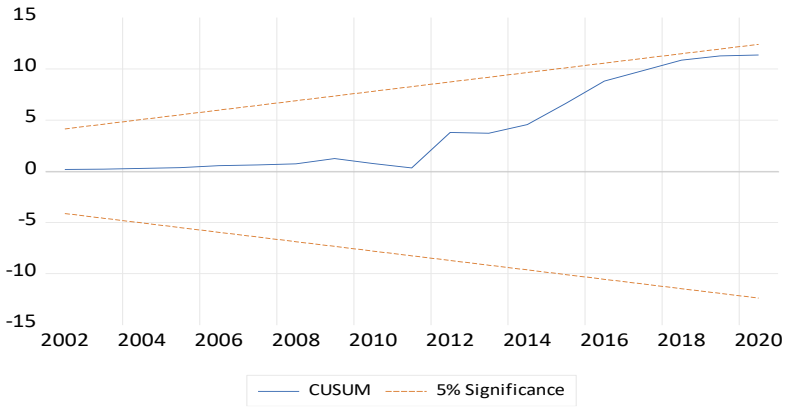
Таблица 8

Тест за спецификацията на модела (Уравнение 1)

t-statistic	1.474835	18	0.1575
F-statistic	2.175139	(1, 18)	0.1575
Likelihood ratio	2.395666	1	0.1217

Данни: НСИ
Изчисления: Автора

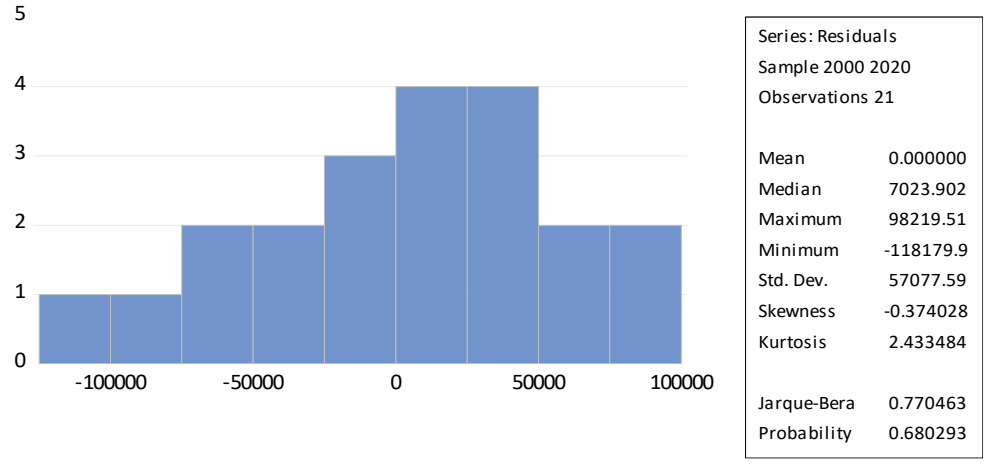
Резултатите от теста CUSUM (Фигура 3) сочат, че уравнението е стабилно в динамичен времеви план. Действителните стойности на CUSUM са в рамките на доверителния интервал при 5% равнище на значимост.



Фиг. 3. CUSUM тест за динамична стабилност на Уравнение 1

Данни: НСИ
Изчисления: Автора

Вероятността на Jarque-Bera статистиката е 0.068 (вж. Фигура 4), което е основание да се приеме нулевата хипотеза за наличие на нормално разпределение на остатъците.



Фиг. 4. Тест за нормално разпределение на остатъците в Уравнение 1

Данни: НСИ
Изчисления: Автора

Заключение

От изведените резултати в **OLS** модела могат да се направят следните изводи:

Връзката между променливите на икономическия растеж и разходите за иновации в България за периода 2000-2020 г. е право-пропорционална и статистически значима. От моделираното регресионно уравнение се установява, че повишаването на икономическия растеж насърчава малките и средни предприятия (МСП) в България да увеличават разходите си за иновации. Резултатите показват, че единица нарастване на икономическия растеж в България води до увеличаване на разходите за иновации на МСП средно с 3,68%. Тези резултати са сходни с резултатите в изследвания на Surya, B. et al. (2021), Maradana, R., et al. (2017).

Може да се обобщи, че стабилният и устойчив дългосрочен икономически растеж гарантира, че МСП ще увеличават разходите си за иновации. С други думи ако правителствата желаят да стимулират растежа, а МСП да увеличават разходите си за иновации те трябва да се стремят към политики които да гарантират дълготраен и висок икономически растеж и да предприемат действия, които да улесняват извършването на разходи за иновации от МСП в България.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

DRUCKER, P. (1985). Principles of Successful Innovation. *Research Management*, 28(5), https://www.jstor.org/stable/24120964, pp. 10-12

FARNIHA, L., FERREIRA, J. & GOUVEIA, B. (2016). Network of Innovation and Competitiveness: A triple Helix case study, *Journal of the knowledge economy*, 7:1, pp. 259- 275

GHERGHINA, S., BOTEZATU, M., HOSSZU, A. AND SIMIONESCU, L. (2020). Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investments and Innovation. *Sustainability*, 12(1) 347, https://doi.org/10.3390/su12010347, pp. 1-22

KAIRA, Z. AND CIEPLIŃSKA, J. (2019). Innovation strategies in SME's economic growth and job creation in economy. *WSB Journal of Business and Finance*, Vol. 53, No. 1, eISSN 2657-4950, pp. 167-173

MANZOOR, A. (2019). Innovation in Small and Medium Enterprises, Growth of SMEs and Economic Development of Pakistan. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Volume 10, Issue 4, pp. 986-990

MARADANA, R., PRADHAN, R., DASH, S., GAURAV, K., JAYAKUMAR, M.AND CHATTERJEE, D. (2017). Does innovation promote economic growth? Evidence from European countries. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol 6(1), https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-016-0061-9, pp. 2-23

MÁRQUEZ, C AND LÓPEZ, L. (2022). The Relationship between Innovation and Economic Growth: Evidence from Chile and Mexico. *Revista Academia & Negocios*, Vol. 8 (1), DOI: https://doi.org/10.29393/RAN8-5RICL20005, pp. 15-22

SCHUMPETER, J. (1934). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. *Harvard Economic Studies*, ISBN 9780674879904

SUBHAN, Q., MAHMOOD, T. AND SATTAR, A. (2014). Innovation and Economic Development: A Case of Small and Medium Enterprises in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, Volume 52, No. 2, pp. 159-174

SURYA, B., MENNE, F., SABHAN, H., SURIANI, S., ABUBAKAR, H. AND IDRIS, M. (2021). Economic Growth, Increasing Productivity of SMEs, and Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1):20, https://doi.org/10.3390/joitmc7010020, pp. 1-37,

ZUZEK, D. (2019). Expenditure on Innovations of SMEs and Sources of Their Financing in Poland as Illustrated by the Example of Malopolskie Voivodeship. *Proceedings of the 2019 International Conference "Economic Science for Rural Development"* No 50, Jelgava, LLU ESAF, 9-10 May 2019, DOI: 10.22616/ESRD.2019.036, pp. 289-295

АСЕНОВ, А., АЛЕКСИЕВА, Д., СТОЯНОВА, С. И РУСЕНОВ, Г. (2017). Иновативни управленски практики за добро управление, *Алманах научни изследвания*, Том 24, Част I, ISSN: 1312-3815, https://almanahni.uni-svishtov.bg/title.asp?title=656, с. 343-372

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Сборник с доклади от международна научно-практическа конференция

30 септември 2022 г.

Conference Proceedings of International Scientific-Practical Conference

30 September 2022

Издателство „Наука и икономика“

Икономически университет – Варна

ул. „Евлоги Георгиев“ 24

Science and Economics Publishing House

University of Economics – Varna

ISBN 978-954-21-1138-2

