



СБОРНИК С ДОКЛАДИ

МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКА КОНФЕРЕНЦИЯ
УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В
ЕРАТА НА ДИГИТАЛНИТЕ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА



Издателство „Наука и икономика“
Икономически университет - Варна

**УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЕРАТА НА ДИГИТАЛНИТЕ
ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE AGE
OF DIGITAL CHALLENGES**

Сборник с доклади
Conference proceeding

**УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЕРАТА
НА ДИГИТАЛНИТЕ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА**
**Сборник с доклади от Международна научно-практическа конференция,
организирана от Икономически университет – Варна
25 септември 2020 г.**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE AGE
OF DIGITAL CHALLENGES**
**International Scientific-Practical Conference
organized by the University of Economics – Varna
25 September 2020**

2020
Издателство „Наука и икономика”
Икономически университет – Варна

Издаването на тази книга е по проект НПК-270/2020 г. и се финансира със средства от целева субсидия на държавния бюджет.

The publication of this book is under Project № NPK-270/2020 and it is funded by a targeted subsidy to the state budget.

Публикуваните доклади не са редактирани и коригирани. Авторите носят пълна отговорност за тяхното съдържание и за грешки, допуснати по тяхна вина. Докладите са проверени за оригиналност.

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 published papers have not been edited and corrected. Authors are responsible for the content of their papers and errors committed by their fault. Papers are checked for originality.

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.

ISBN 978-954-21-1051-4

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ

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

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

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

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

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

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

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

Доц. д-р Емил Коцев – *Русенски университет „Ангел Кънчев“*

Доц. д-р Даниела Попова – *ВСУ „Черноризец Храбър“*

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

Доц. д-р Мачей Чаплевски – *Щечински университет, Полша*

Доц. д-р Рафал Клоска – *Щечински университет, Полша*

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

Гл. ас. д-р Павлина Иванова – *Икономически университет – Варна*

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

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

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

Егор Бугаенко – *Директор на лаборатория по системно програмиране към Huawei Technologies Co., Ltd., Москва, Русия*

Райнхард Грасл – *Мениджър на отдел "Продажби", Mangold International GmbH, Германия*

EDITORIAL BOARD

Prof. Avram Eskenazi, PhD – *Institute of Mathematics and Informatics, Bulgarian Academy of Sciences*

Prof. Anita Jansone, PhD – *Liepaja University, Latvia*

Prof. Tzvetan Davidkov, PhD – *Sofia University „St. Kliment Ochridski“*

Prof. Antoniya Dimova, PhD – *Medical University of Varna*

Prof. Nadia Mironova, PhD – *University of National and World Economy – Sofia*

Prof. Snejanka Ovcharova, PhD – *Varna Free University „Chernorizets Hrabar“*

Prof. Rumen Kalchev, PhD – *University of Economics – Varna*

Assoc. prof. Emil Kotsev, PhD – *University of Ruse, Bulgaria*

Assoc. prof. Daniela Popova, PhD – *Varna Free University „Chernorizets Hrabar“*

Assoc. Prof. Maxim Bakaev, PhD – *Novosibirsk State Technical University, Russia*

Assoc. Prof. Maciej Czaplewski, PhD – *University of Szczecin, Poland*

Assoc. Prof. Rafał Klóska, PhD – *University of Szczecin, Poland*

Assoc. prof. Katya Antonova, PhD – *University of Economics – Varna*

Chief assist. Pavlina Ivanova, PhD – *University of Economics – Varna*

Chief assist. Velina Koleva, PhD – *University of Economics – Varna*

Chief assist. Maria Veleva, PhD – *University of Economics – Varna*

Chief assist. Radka Nacheva, PhD – *University of Economics – Varna*

Yegor Bugayenko – *Director of System Programming Laboratory at Huawei Technologies Co., Ltd., Moscow, Russia*

Reinhard Grassl – *Head of Sales Department, Mangold International GmbH, Germany*

ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ

Председател:

Доц. д-р Катя Антонова – *Икономически университет – Варна
Катедра „Икономика и управление на строителството”*

Членове:

Гл. ас. д-р Павлина Иванова – *Икономически университет – Варна
Катедра „Аграрна икономика”*

Гл. ас. д-р Мария Велева – *Икономически университет – Варна
Катедра „Икономика и организация на туризма”*

Гл. ас. д-р Велина Колева – *Икономически университет – Варна
Катедра „Администрация и управление”*

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 Economics and Management of Construction*

Members:

Chief assist. prof. Pavlina Ivanova, PhD – *University of Economics – Varna
Department of Agricultural Economics*

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. Radka Nacheva, PhD – *University of Economics – Varna
Department of Informatics*

ТЕМАТИЧНИ НАПРАВЛЕНИЯ

Управление на човешките ресурси в дигиталната ера
Предизвикателства пред трудовия пазар и организация
на работа в условията на криза
Иновативни подходи при управлението на хора

SCIENTIFIC FIELDS

Human resources management in the digital era
Challenges to the labor market and organization of work
in the condition of crisis
Innovative approaches in human management

СЪДЪРЖАНИЕ

ПАНЕЛ

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ДИГИТАЛНАТА ЕРА

1. Проф. д-р Снежанка Овчарова РАБОТНА СРЕДА И БЛАГОСЪСТОЯНИЕ В УСЛОВИЯТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯ	16
2. Chief Assist. Prof. Radka Nacheva, PhD, Prof. Anita Jansone, PhD HIGHER EDUCATION IN THE AGE OF DIGITAL CHALLENGES: A TOOLKIT FOR E-LEARNING IN A LOCKDOWN	23
3. Доц. д-р Марко Тимчев СТОПАНСКИ СЧЕТОВОДЕН АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ДИГИТАЛНАТА ЕРА	31
4. Доц. д-р Даниел Павлов, гл. ас. д-р Мирослава Бонева ИЗСЛЕДВАНЕ ОТНОШЕНИЕТО НА ПОКОЛЕНИЯТА КЪМ СЪЗДАВАНЕ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИ ПРОДУКТИ В ДИГИТАЛНАТА ЕРА	39
5. Доц. д-р Андрияна Андреева, доц. д-р Галина Йолова РАБОТОДАТЕЛСКИЯТ КОНТРОЛ В КОНТЕКСТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА	48
6. Доц. д-р Христина Благойчева КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ В СВЕТА НА ЦИФРОВИТЕ ТЕХНОЛОГИИ	54
7. Доц. д-р Гергана Славова ПРЕДПОСТАВКИ И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ДИГИТАЛНО ОБУЧЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА В АГРАРНИТЕ ФИРМИ В БЪЛГАРИЯ И ПО СВЕТА	61
8. Гл. ас. д-р Милена Иванова НОВИ ПРОФЕСИИ НА ПАЗАРА НА ТРУДА	67
9. Ас. д-р Мария Димитрова НАБИРАНЕТО НА КАНДИДАТИ ПРЕЗ САЙТОВЕТЕ С ОБЯВИ ЗА РАБОТА	74
10. Ас. д-р Мария Димитрова ПРИЛОЖЕНИЕ НА СОЦИАЛНИТЕ МРЕЖИ ПРИ НАБИРАНЕТО НА КАНДИДАТИ	82
11. Д-р Мария Пеева ЧОВЕШКИ И ДИГИТАЛНИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В КРИЗИСНА СРЕДА	90
12. Докт. Славена Цонева РОЛЯ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ ПРИ ОЦЕНКА НА ЦЕННОСТТА НА ХОРАТА В ДИГИТАЛНАТА ЕРА	97

13. Reinhard Grassl	
SCIENTIFIC VIDEO-BASED BEHAVIORAL RESEARCH MADE EASY	105

ПАНЕЛ

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ТРУДОВИЯ ПАЗАР И ОРГАНИЗАЦИЯ НА РАБОТА В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА

14. Акад. д-р проф. инж. Ячко Иванов	
СТРОИТЕЛСТВОТО В УСЛОВИЯ НА КРИЗА - НОВИ ИЗИСКВАНИЯ КЪМ КАДРИТЕ	110
15. Nataša Kobal, PhD , Assoc. Prof. Maciej Czaplewski, PhD	
LOCAL AND EXPAT WORKFORCE IN THE UNITED ARAB EMIRATES	118
16. Доц. д-р Татяна Кичева	
ПЛЮСОВЕ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД РАБОТАТА ОТ ВКЪЩИ ПО ВРЕМЕ НА ИЗВЪНРЕДНО ПОЛОЖЕНИЕ	124
17. Доц. д-р Стоянка Черкезова	
ОСТАРЯВАНЕ НА НАСЕЛЕНИЕТО, ДИГИТАЛИЗАЦИЯ И АВТОМАТИЗАЦИЯ И БЪДЕЩЕТО НА ПАЗАРА НА ТРУДА В БЪЛГАРИЯ	132
18. Доц. д-р Светлозар Стефанов	
ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА НАЗНАЧАВАНЕ НА ПЕРСОНАЛ ПО ПРОГРАМИ И МЕРКИ, ПОДКРЕПЯЩИ ЗАЕТОСТТА.....	141
19. Доц. д-р Христо Мавров	
ЗА ВРЪЗКАТА ДОХОДНО НЕРАВЕНСТВО И БЕЗРАБОТИЦА.....	147
20. Доц. д-р Катя Антонова	
НЯКОИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА БЕЗОПАСНОСТТА И ЗДРАВЕТО ПРИ РАБОТА	156
21. Assoc. Prof. Dr. Marian Pompiliu Cristescu, Asist. Prof. Dr Ana-Maria Ramona Stancu, Mara Dumitru-Alexandru	
USING THE AUTOMATION FRAMEWORK IN TESTING SME's SOFTWARE APPLICATIONS	165
22. Гл. ас. д-р Ралица Пандурска	
ТРАНСФОРМАЦИИТЕ НА ТРУДОВИЯ ПАЗАР, СВЪРЗАНИ С ДИГИТАЛНАТА ИКОНОМИКА И ИНДУСТРИЯ 4.0.....	173
23. Гл. ас. д-р Вениамин Тодоров	
ФИСКАЛНА ПОЛИТИКА И ПАЗАРЪТ НА ТРУДА В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА.....	180
24. Гл. ас. д-р Павлина Иванова	
ТРУДОВИТЕ ОТНОШЕНИЯ В НОВАТА РЕАЛНОСТ	190

25. Докт. Георги Георгиев IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON DEFLATIONARY TRENDS.....	200
---	-----

26. Александър Йорданов ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ПРЕД БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНА ПАНДЕМИЯ ОТ ГЛЕДНА ТОЧКА НА МЕНИДЖМЪНТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И БЪДЕЩЕТО НА КЛАСИЧЕСКАТА РАБОТНА СЕДМИЦА	207
---	-----

ПАНЕЛ ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ХОРА

27. Проф. д-р Мирослава Пейчева ДИГИТАЛНА ДИСТАНЦИОННА РАБОТА - ПРЕДПОСТАВКА ЗА ИНОВАЦИИ В ДЕЙНОСТТА ПО ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ.....	215
---	-----

28. Доц. д-р Иванка Банкова, докт. Васил Павлов ГЕНЕРАЦИОННИ РАЗЛИЧИЯ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНСКИ КОНФЛИКТИ В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА	223
--	-----

29. Доц. д-р Марко Тимчев ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ, ОБУЧЕНИЕ И КВАЛИФИКАЦИЯ НА КАДРИ ПО СТОПАНСКИ СЧЕТОВОДЕН АНАЛИЗ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО	231
---	-----

30. Доц. д-р Милен Тодоров, ас. Гергана Аврамова-Тодорова ЕМОЦИОНАЛНО КОМПЕТЕНТНИЯТ СЛУЖИТЕЛ В ПРОЦЕСА НА ИЗГРАЖДАНЕ НА ДИГИТАЛЕН РАБОТОДАТЕЛСКИ БРАНД.....	237
--	-----

31. Гл. ас. д-р Ирина Данилова ГЕНЕРАЦИОННИ РАЗЛИЧИЯ И ВЪЗРАСТОВО РАЗНООБРАЗИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА: НОВИТЕ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД УЧР	244
--	-----

32. Гл. ас. д-р Мирослав Стефанов КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА ЗА ОЦЕНКА НА ПРАКТИКИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СКЛАДА.....	251
--	-----

33. Гл. ас. д-р Велина Колева, Ивелина Тодорова ПРИЛОЖЕНИЕ НА ГЪВКАВИТЕ (AGILE) МЕТОДОЛОГИИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ (НА ПРИМЕРА НА БЪЛГАРСКИ ФИРМИ ОТ ИТ СЕКТОРА).....	262
---	-----

34. Ас. д-р Надежда Стефанова ПОСТИГАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ ЧРЕЗ ИНОВАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ.....	272
--	-----

35. Докт. Златина Михайлова РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ЦЕННОСТИ КАТО УПРАВЛЕНСКИ ПОДХОД	279
--	-----

36. Докт. Златина Михайлова ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ЦЕННОСТИ КАТО УПРАВЛЕНСКИ ПОДХОД ПО ВРЕМЕ НА КРИЗА	287
37. Докт. Деница Андонова КОРПОРАТИВНИТЕ СТРАТЕГИИ И ПРОГРАМИ ЗА БЛАГОПОЛУЧИЕ КАТО НАЧИН ЗА ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА, СВЪРЗАНИ С ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	295

CONTENTS

PANEL

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE DIGITAL ERA

1. Prof. Snezhanka Ovcharova, PhD WORKING ENVIRONMENT AND WELL-BEING IN DIGITALIZATION CONDITIONS	15
2. Chief Assist. Prof. Radka Nacheva, PhD, Prof. Anita Jansone, PhD HIGHER EDUCATION IN THE AGE OF DIGITAL CHALLENGES: A TOOLKIT FOR E- LEARNING IN A LOCKDOWN	23
3. Assoc. Prof. Marko Timchev, PhD ACCOUNTING BUSINESS ANALYSIS AND PERSONEL MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE	31
4. Assoc. Prof. Daniel Pavlov, PhD, Chief Assist. Prof. Miroslava Boneva, PhD A STUDY ON INTRA-GENERATIONAL ATTITUDE TOWARDS THE INTELLECTUAL PRODUCTS IN THE DIGITAL ERA	39
5. Assoc. Prof. Andriana Andreeva, PhD, Assoc. Prof. Galina Yolova, PhD EMPLOYERS CONTROL WITHIN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION	48
6. Assoc. Prof. Hristina Blagoycheva, PhD CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE WORLD OF DIGITAL TECHNOLOGIES...	54
7. Assoc. Prof. Gergana Slavova, PhD PREREQUISITES AND OPPORTUNITIES FOR DIGITAL TRAINING AND PERSONNEL MANAGEMENT IN AGRICULTURAL COMPANIES IN BULGARIA AND AROUND THE WORLD	61
8. Chief Assist. Prof. Milena Ivanova, PhD NEW PROFESSIONS ON THE LABER MARKET	67
9. Assist. Maria Dimitrova, PhD RECRUITMENT OF APPLICANTS THROUGH CAREER SITES	74
10. Assist. Maria Dimitrova, PhD APPLICATION OF SOCIAL MEDIA IN THE RECRUITMENT OF APPLICANTS.....	82
11. Maria Peeva, PhD HUMAN AND DIGITAL CHALLENGES IN A CRISES ENVIRONMENT	90
12. Slavena Tsoneva, PhD student THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN VALUE ASSESSING OF PEOPLE IN THE DIGITAL ERA	97
13. Reinhard Grassl SCIENTIFIC VIDEO-BASED BEHAVIORAL RESEARCH MADE EASY	105

PANEL
CHALLENGES TO THE LABOR MARKET AND ORGANIZATION OF WORK IN THE
CONDITION OF CRISIS

14. Prof. Yatchko Ivanov, DSc, eng CONSTRUCTION UNTHETHE CONDITION OF CRISIS – NEW REQUIREMENTS FOR THE PERSONAL	110
15. Nataša Kobal, PhD , Assoc. Prof. Maciej Czaplewski, PhD LOCAL AND EXPAT WORKFORCE IN THE UNITED ARAB EMIRATES	118
16. Assoc. Prof. Tatyana Kicheva, PhD BENEFITS AND CHALLENGES OF WORKING FROM HOME DURING A STATE OF EMERGENCY	124
17. Assoc. Prof. Stoyanka Cherkezova, PhD POPULATION AGING, DIGITALIZATION AND AUTOMATION AND THE FUTURE OF THE LABOR MARKET IN BULGARIA.....	132
18. Assoc. Prof. Svetlozar Stefanov, PhD OPPORTUNITIES FOR RECRUITING PERSONNEL THROUGH THE INTERMEDIARY OF EMPLOYMENT AGENCY’S LOCAL LABOUR OFFICES	141
19. Assoc. Prof. Hristo Mavrov, PhD ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INCOME INEQUALITY AND UNEMPLOYMENT.....	147
20. Assoc. Prof. Katya Antonova, PhD SOME CHALLENGES IN OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH MANAGEMENT	156
21. Assoc. Prof. Marian Pompiliu Cristescu, PhD, Assist. Prof. Ana-Maria Ramona Stancu, PhD, Mara Dumitru-Alexandru USING THE AUTOMATION FRAMEWORK IN TESTING SME’S SOFTWARE APPLICATIONS	165
22. Chief Assist. Prof. Ralitza Pandurska, PhD LABOR MARKET TRANSFORMATIONS RELATED TO THE DIGITAL ECONOMY AND INDUSTRY 4.0.....	173
23. Chief Assist. Prof. Veniamin Todorov, PhD FISCAL POLICY AND THE LABOUR MARKET DURING CRISIS	180
24. Chief Assist. Prof. Pavlina Ivanova, PhD LABOR RELATIONS IN THE NEW REALITY	190
25. Georgi Georgiev, PhD student IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON DEFLATIONARY TRENDS.....	200

26. Aleksandar Yordanov

THE OPPORTUNITIES FOR BUSINESS ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF A GLOBAL PANDEMIC FROM THE PERSPECTIVE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND THE FUTURE OF THE CLASSIC WORKING WEEK 207

PANEL

INNOVATIVE APPROACHES IN HUMAN MANAGEMENT

27. Prof. Miroslava Peycheva, PhD

DIGITAL REMOTE WORK - A PREREQUISITE FOR INNOVATION IN THE ACTIVITY OF HUMAN RESOURCES..... 215

28. Assoc. Prof. Ivanka Bankova, PhD, Vasil Pavlov, PhD student

GENERATION DIFFERENCES AND CHALLENGES IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT CONFLICTS IN CONDITIONS OF CRISIS 223

29. Assoc. Prof. Marko Timchev, PhD

INNOVATIVE APPROACHES FOR TRAINING AND QUALIFICATION OF PERSONNEL IN ACCOUNTING BUSINESS ANALYSIS OF THE ENTERPRISE 231

30. Assoc. Prof. Milen Todorov, PhD, Assist. Gergana Avramova - Todorova

THE EMOTIONALLY COMPETENT EMPLOYEE IN THE PROCESS OF BUILDING A DIGITAL EMPLOYER BRAND 237

31. Chief Assist. Prof. Irina Danailova, PhD

GENERATIONAL DIFFERENCES AND AGE DIVERSITY IN THE ORGANIZATION: NEW CHALLENGES FOR HRM..... 244

32. Chief Assist. Prof. Miroslav Stefanov, PhD

CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE EVALUATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN THE WAREHOUSE..... 251

33. Chief Assist. Prof. Velina Koleva, PhD, Ivelina Todorova

APPLICATION OF FLEXIBLE (AGILE) METHODOLOGIES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (ON THE EXAMPLE OF BULGARIAN COMPANIES IN THE IT SECTOR) 262

34. Chief Assist. Prof. Nadezhda Stefanova, PhD

ACHIEVING COMPETITIVENESS THROUGH INNOVATIVE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT 272

35. Zlatina Mihaylova, PhD student

MANAGEMENT APPROACH FOR WORKING WITH ORGANISATIONAL VALUES IN TIMES OF CRISIS 279

36. Zlatina Mihaylova, PhD student

RESEARCH RESULTS FROM THE APPLICATION OF ORGANISATIONAL VALUES AS A MANAGEMENT APPROACH..... 287

37. Denitsa Andonova, PhD student

CORPORATE WELLNESS STRATEGIES AND PROGRAMS AS A WAY TO OVERCOME THE HR CHALLENGES 295

ПАНЕЛ
УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ДИГИТАЛНАТА ЕРА

WORKING ENVIRONMENT AND WELL-BEING IN DIGITALIZATION CONDITIONS

Prof. Snezhanka Ovcharova, PhD
Varna Free University, Bulgaria

Abstract: Digital technologies are radically changing the content and nature of work. The design of workspaces is an important part of HRM, which has a significant impact on the working capacity and satisfaction of employees. The present paper examines how the change in corporate philosophy and goals in accordance with environment changes are reflected in the external and internal design of organizations. Modern approaches for designing workplaces are presented, ensuring healthy mental and physical environment for the staff. Conclusions for the future workplace are made .

Keywords: workplace design, digitalization, culture, well - being.

Jel code: M12, M14

РАБОТНА СРЕДА И БЛАГОСЪСТОЯНИЕ В УСЛОВИЯ НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯ

Проф.д-р Снежанка Овчарова
Варненски свободен университет, България

ВЪВЕДЕНИЕ

Дигиталната трансформация и нейните въздействия отдавна са предмет на задълбочени изследвания. Внедряването на новите технологии води до частично или изцяло автоматизиране на много ръчни и когнитивни операции и променя изискванията към знанията и уменията на работната сила. Епидемиологичната обстановка наложи императивно работата от разстояние и ускори използването на различни ИТ приложения. Преминването към домашен офис превърна изведнъж домовете ни в работно място за родителите и училище за децата.

Връщането към фирмения офис поставя с още по-голяма сила съответствието на проектите на работните места с интересите и нуждите на служителите, и изискванията за здравословна и безопасна среда. Анализът и проектирането на работата са база за интегриране на дейностите по УЧР със стратегическите цели и рамката, в която се реализират всички организационни програми. Проектирането на труда уточнява съдържанието на работата, за да задоволи изискванията на всяка дейност и да отговори на личните потребности на изпълнителя на задачите, като по този начин повишава ангажираността на служителите (Armstrong, 2012:147).

Дигиталната трансформация на организациите засяга радикално бизнес процесите, ускорява комуникациите и налага преоценка на корпоративната култура, стратегия и структура. От работодателите се изисква да влагат повече инвестиции за създаване на здравословна (във физически и ментален аспект) работна среда и осигуряване на баланс между работа и личен живот.

Всеобхватната свързаност налага отваряне на корпоративното пространство и създаване на споделени работни офиси. Работата на организациите в бизнес екосистеми предполага голям и бърз обмен на потоци информация и знания между служители, партньори и конкуренти, с цел по-висока производителност и иновации.

Настоящата глобална пандемия налага организациите да проектират по нов начин здравословни и безопасни работни места. Сега качеството на вътрешната работа среда е по-важно от всякога (Gutierrez-Sullivan и др., 2020). Настъпил е моментът, в който интелигентните офиси трябва да обезпечат търсения от служителите комфорт, професионални предизвикателства и идентифициране с корпоративните ценности.

Целта на настоящата работа е да покаже как дигиталната трансформация и епидемиологичните изисквания променят дизайна на корпоративното работно пространство и неговото въздействие върху благосъстоянието на служителите.

1. КОРПОРАТИВНА ФИЛОСОФИЯ И ВЪНШЕН ДИЗАЙН НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Дигиталната трансформация задвижва следващата вълна на еволюцията в корпоративното работно пространство. През последното десетилетие компаниите отварят работните си пространства, за да позволят повече взаимодействие и сътрудничество, като се опират на идеята, че кръстосаното общуване стимулира иновациите. Частните офиси и кубичните ферми от миналото са остарели толкова, колкото салонът за пушене и секретарският басейн (Young, 2018).

Корпоративното работно пространство претърпява значителна промяна. Ясното разграничение между това, което е вътре и извън организацията, се размива. Компаниите демонтират част от външните си стени, за да позволят по-свободен поток от хора, опит и идеи. Формалната структура вътре в организациите става аморфна, за да позволи на компанията да преобразува бързо своя бизнес модел и да улови нови възможности. Гъвкавостта е от първостепенно значение. И всички тези промени не само прекрояват проектите на работните места, но коренно изменят за какво служат работните пространства. (Fox, 2019). В миналото големите корпорации са постигали успех посредством изграждане на своите вътрешни ресурси (финанси, суровини) и способности (работни процеси, интелектуална собственост). Целта е била, да не се позволи проникване отвън и да се отслаби силата на организацията. Израз на тази цел е защитата чрез масивни стени, които служат за външна граница на компанията, за да затруднят външните лица да проникнат вътре, без нейното изрично знание или разрешение. Небостъргачите и мениджърските офиси са подходяща метафора за традиционната корпоративна централа. Те изразяват властта и йерархията. Формата следва функцията. Видът на сградата подкрепя нивата и длъжностите в официалната организационна схема. Корпоративните цели са насочени към: натрупването на ресурси, ясни процедури и правила, обособени отдели, строг контрол на информационните потоци във фирмата и добре пазена външна граница. За да оцелее днес, тази традиционна структура, трябва да се променя – да става малко по-плоска и проектна.

Дигиталната трансформация изисква прозрачност (споделянето на информация е по-ценно от нейната защитата) и демократизация (всеки може да бъде иноватор; всеки може да задава на ръководителите трудни въпроси). Праволінейният дизайн на сградата, например засилва разстоянието между „върха“ и „дъното“ на пирамидата, и насърчава бавното централизирано вземане на решения, докато цифровото преобразуване изисква гъвкавост и бързина. За да ги постигнат, компаниите трябва да се откажат от масивните сгради и офиси, позволявайки бързо формиране на мултифункционални екипи, които обменят идеи, учат се и вземат решения за най-добрия начин, по който да удовлетворят изискванията на клиентите.

Дигиталната трансформация изменя както външния вид на компаниите, така и начина, по който изглеждат отвътре. Много банки преустройват старите сгради в съответствие с технологичните и културни промени. Докато сградите им запазват някои хоризонтални и вертикални линии, новата по-флуидна структура, която изисква цифровата трансформация, се вгражда плавно традиционния офис. Това показва, че вътре в организацията се приемат нови идеи и алтернативни перспективи. Промените са не само на повърхността. За да внедряват бързо иновации, компаниите въвеждат нови организационни проекти, основани на междуфункционални екипи – структура, заимствана от цифрови компании като Google, Spotify, Netflix и Zappos.

L'Oreal, най-голямата световна компания за козметични продукти, изгражда център за научноизследователска и развойна дейност Bay Area, за да се включи в иновационната екосистема в региона. Други добри примери са глобалните фармацевтични, телекомуникационни компании, някои машиностроителни предприятия предлагат работни пространства за фрилансери, за да получат нови идеи и възможности, чрез общуване с хора отвътре и вън от организацията. В архитектурно отношение всички тези организации заменят старите масивни сгради с дебели стени и се отварят, за да получат достъп до своята екосистема. Дигиталната трансформация изисква пространства, които позволяват **непрекъснат поток от светлина, въздух и хора, оставящи преградите отвън**. И затова днес повечето от сградите включват стъклени конструкции. Много фирми занимаващи с брокерски, дизайнерски и строителни услуги вече предлагат WaaS (Wide Area Augmentation System).

Автоматизацията и изкуственият интелект променят проектирането на работните пространства, придържайки се към следните функционални изисквания:

- **Демократизация**- дизайнът на работното пространство трябва да изтъква културните ценности като демократичност и прозрачност. Йерархията е бариера за иновациите, защото централизира вземането на решения и контролира кой има достъп до кого и до какви видове информация.

- **Свързване**. За да успеят в цифровата икономика, компаниите (както и индивидите и страните) трябва да бъдат добре свързани с потоците от знания. Работните помещения трябва да насърчават тази връзка, включително технологията, инструментите и средата, които дават възможност за безпроблемно сътрудничество и споделяне на знания, както вътре в организацията, така и навън с клиенти, доставчици, партньори и други. Иновациите за повече гъвкавост и

прозрачност изискват работни пространства, които поддържат тези дейности (лаборатории, студия, пясъчни кутии, инкубатори, хакатони и прозорци).

- **Флуидни структури:** Функциите и отделите вече не са еквивалент на адреса на работното място. Изискванията за размера на групата и работното пространство ще се колебаят в зависимост от задачата или етапа на работата. Работното пространство ще трябва да бъде гъвкаво. Проектните екипи ще се формират около конкретна потребност или предизвикателство и ще се разпуснат, когато целта им е постигната.

- **Прилив и поток от хора:** Работното пространство трябва да подбира изменящ се, разнообразен набор от хора: служители, хора, работещи от разстояние, временно наети таланти, лица или екипи от компании-партньори, клиенти, доставчици и др. Линията между „външни хора“ и „вътрешни лица“ се размива. В резултат на това работното пространство трябва да отговаря на нуждите, както на влизащите за първи път, така и на дългосрочно работещите в него.

Широкото разпространение на изкуственият интелект и други ИТ приложения ще изместят радикално парадигмата на работата в офис към работа от къщи. Много от ежедневните задачи, като насрочване на срещи или изготвяне на доклади, и други приложения, са разработени за осъществяване на работа – от интелигентни системи за резервиране на пространство, до платформи за комуникация, за намиране или общуване с колеги. Технологиите стават все по-сложни и променят драстично това, което се прави в рамките на работния ден, и начина, по който се проектират производствените и офисни помещения. Това ще повлияе и на дизайна на домовете и наличието на повече домашни офиси за учене, работа, спорт и др.

Освен с изискванията за прозрачност и гъвкавост, организациите днес трябва да съобразяват и с епидемиологична обстановка. За реконструкцията на отворените офиси има различни варианти. Промените, които прави всяка организация сега, ще допринесат значително за осигуряване на психологическата безопасност, за да могат служителите да се чувстват безопасно при завръщане в офиса. В много офис среди има до четири поколения служители и някои ще бъдат изложени на по-висок риск от COVID-19 инфекция, отколкото други. Нормите за поколенията също влияят върху начина, по който персоналът реагира на съображенията за нов дизайн. Служители, които преди са се чувствали комфортно с кабинети, могат да съжаляват за миналото (Henderson, 2020). По-младият персонал, образован и свикнал с отворените концепции за сътрудничество, може да се почувства задушен, ако бъдат въведени стени, разделящи хората и функциите. Промените в дизайна трябва да бъдат внимателно планирани и прилагани, за да се сведе до минимум нарушаването на сплотеността и ценностите на организацията.

2. БЛАГОСЪСТОЯНИЕТО – ОСНОВЕН ФАКТОР ПРИ ПРОЕКТИРАНЕТО НА РАБОТНОТО МЯСТО

Проектирането на работното място има цел да отговори на изискванията на дадена работа и да удовлетвори личните потребности на изпълнителя, като повишава ангажираността и мотивацията на служителите. Трудно е да се намерят

параметри, които едновременно да съответстват на спецификата на работните процеси, да осигуряват безопасни и здравословни условия на труд, и да създават удовлетвореност. Съвместната работа в споделено пространство е основата на всеки съвременен проект, при спазване на хигиенните изисквания и социалната дистанция. Основната цел на проекта е да се получи „преживяване на работното място“. Затова са необходими проучвания и съобразяване на проектите с уникалните характеристики и желания на всеки служител.

Новият дневен ред на ООН, озаглавен „Трансформиране на нашия свят: Дневен ред 2030 за устойчиво развитие“ (<https://sustainabledevelopment.un.org>) за първи път включва и личното благополучие на всеки един гражданин на планетата като обща цел на обществото.

Благосъстоянието на служителите се превръща в едно от важните съображения при планирането и проектирането на работното място. Благополучието вече не се ограничава до насърчаване на физическото натоварване или стимули за здравословно хранене. Докладите за повишаващите се нива на психични заболявания в цяла Европа и заради социалната изолация, притискат работодателите да започнат активно да се интересуват и от менталното благосъстояние на служителите. Това означава разкриване на отворени линии за комуникация между ръководството и персонала, да се осигури гъвкавост на служителите, и да се планират официални програми за здравеопазване и за подпомагане на служителите.

Могат да се приложат различни схеми за определяне на подходящите параметри за удовлетворяване на разнообразните изисквания на работното място: индекс на Лийзман (Leesman), Къшман&Уейкфийлд, индекс на Генслер.

Фирмата **Къшман&Уейкфийлд** проучва как хората си взаимодействат в работните пространства и установява, че благосъстоянието като фактор за оформление на проектите за офиси и сгради все още е рядкост. Това несъответствие между ползите от ангажирана работна сила и здравословна офис среда, се отразява негативно върху благосъстоянието. Бързото развитие на дигиталните технологии изменя характера на труда и затова работните места трябва да обезпечават необходимите условия. Благосъстоянието на служителите се очертава като критичен проблем за бизнеса, защото се игнорира повсеместно. Докладът на Къшман&Уейкфийлд прави прогноза за три ключови аспекта при проектирането на работната среда в бъдеще:

1) **Уелнес служителите ще стават все повече.** Ролите за управление на човешките ресурси и на съоръженията, обикновено обособени в отделни корпоративни отдели, ще бъдат заменени от мениджърите на общността, които ще използват аналитични инструменти, интелигентни технологии и бизнес показатели, за да персонализират физическата среда на своите служители. Офисът като „едно пространство за една организация“ ще бъде заменен от отворени работни места с множество, припокриващи се общности и споделено ниво на доверие. Такива работни места ще доведат до по-висока функционалност и принос към благосъстоянието на служителите, както и за ефективността на бизнеса.

2) **Благосъстоянието ще бъде изключително важно за привличането на най-висококвалифицирани кадри.** С напредването на технологиите, човешката част от работата ще стане все по-важна и временните служители или екипите ще

заменят служителите на пълен работен ден като основен източник на таланти. Традиционните кариери ще бъдат заменени от портфейли с преживявания и служителите ще избират къде и как искат да работят. Интелигентните офиси ще станат основен приоритет за най-търсените таланти и факторът „благо“ ще бъде императивен при решенията за наемане на кадри.

3) Показателите за благосъстояние ще се трансформират от технологията. Анализаторите на работата трябва да познават своите служители по-добре от всякога, а работните места ще бъдат проектирани чрез предварително и задълбочено сътрудничество със служителите. През следващото десетилетие се очаква разработване на уелнес програми на работното място и повече инвестиции за здравеопазване на служителите. Все по-голямо разпространение ще получава анализът на здравето на служителите и дали физическото пространство му съответства. Традиционните показатели трябва да се надградят и да включват повече информация за моделиране. Ако компаниите разполагат с технология за наблюдение на биометричните данни и здравния статус на служителите, това от една страна дава възможности, но също така поражда и риск за неприкосновеността на личния живот.

В условията на пандемия технологиите играят важна роля за реконструкцията на работното място. Работодателите трябва да осигурят скенери за телесна температура, за да не допускат болни служители да идват на работа. Оборудването и системите, контролирани от гласова команда или режим „свободни ръце“, ще станат норма. Трябва да се инвестира и в нови вентилационни системи, които осигуряват по-чист въздух и по-добра циркулация. Интелигентните електронни шкафчета са полезни, като позволяват на служителите да оставят якета, обувки или други предмети, чрез които могат да се внесат вируси от обществените пространства.

Индексът на Лийзман (Leesman) – разглежда широк спектър от компоненти на работното място и измерва ефективността му. Докладът „Революцията на работното място“ (Workplace Experience Revolution, 2017) е резултат от изследване на 401 622 глобални преживявания на работници и служители. Проучени са 3100 работни места в 458 организации в 90 страни. Това е най-голямото глобално изследване от този вид. Безпрецедентните резултати разкриват серия от фактори, от които зависи преживяването на служителите, което ги прави важни, както за ръководителите, така и за проектиращите работни места, с основна цел - управлението на преживяванията на персонала и подобряване на организационната ефективност.

Формиран е взаимозависим набор от преживявания на служителите, които се обособяват в три групи: „виждане“, „чувстване“ и „правене“. По-нататъшният анализ разкрива основна група от пет критични работни дейности и осем характеристики на работното място, които определят преживяванията, проявявано във всеки от тези клъстери. Тези компоненти на „супер-драйверите за преживяване“ са ключовите механизми. Изключителното работно място се дължи на трите групи настроения, а неуспехът в който и да е от тях показва, че се ограничава или липсва преживяването на служителите. Идентифицирането на тези три различни групи от преживявания дава на мениджърите възможност да съсредоточат вниманието върху критичните за мисията компоненти. От друга

страна, позволява на екипът за проектиране и управление на хората да очертае областите, в които планираните инвестиции ще осигурят максимална възвръщаемост. Резултатите от изследванията потвърждават, че най-добрите работни места в света постоянно предлагат специфични преживявания на работното място - пространство за участие, вглъбяваща атмосфера, създадена уникална инфраструктура, ориентация към потребителя.

Индексът на Генслер (<https://www.gensler.com/>) - идентифицира и определя количествено факторите на проектите за работното място, които влияят върху човешките преживявания. Проучени са над 4000 души в САЩ и Азия, включително и етнографски проучвания, за да получи по-задълбочено разбиране защо хората харесват определени места, какво правят и как дизайнът влияе върху тяхното поведение. Оттук се извеждат и проектират пространства за доставяне за страхотни преживявания. Основен елемент на *проектирането за преживяване* е разбирането на желанието на човека и как то оформя неговото изживяване. Изследването идентифицира пет различни категории преживявания. Тези пет аспекти представляват различни потребителски желания, които хората променят често по време на дадено преживяване. Факторите, които се отразяват в проектирането са: *задачи, социална среда, открития, забавления, стремежи*. Тенденциите са в посока продуктивно и лесно преобразуване на факторите са основата за страхотно изживяване на работното място.

Изследвания за тенденциите на работното място (Chang, 2020) установяват предимствата на естествената светлина и наличието на гледката на работните места. Тези фактори: повишават щастието и здравето на служителите (твърдят 78% от изследваните); за 73% се подобрява удовлетвореността на работното място; при 70% се подобрява трудовото изпълнение; при 54% се повишава съпричастността към работата.

Списъкът с подходи за проектиране на работното място и въздействието му върху работната сила се разширява. И все пак, няма универсален начин за решение. Изживяването днес е критичен фактор в дизайна на работното място. Всички проучвания сочат, че работното пространство поддържа мисията, културата, бизнес целите и благосъстоянието на служителите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В резултат на изложението могат да се направят следните обобщения:

Благодарение на дигиталната революция светът се превръща в хиперсвързана мрежа с огромен капацитет, основан на силата на колективния разум. Дигиталната трансформация изисква гъвкавост и прозрачност: междофункционални екипи, които могат да се събират бързо неофициално, ако е необходимо за справяне с внезапно възникващите, нови или неразрешени, стари проблеми и след това да се разпуснат, когато изпълнят своята цел.

Промяната в ценностите, нормите и целите на организациите намира външен израз в дизайна на сградите. Тенденциите са насочени към оформление на отворени и споделени работни пространства, позволяващи свободно движение на хора, информация и светлина.

Работното място вече няма да се отъждествява с едно място, а ще представлява екосистема от разнообразни места и опит в подкрепа на здравето,

функционалността и приятните преживявания. Целта на офиса ще бъде да осигурява вдъхновяваща среда, която укрепва корпоративната култура, насърчава обучението, връзките с колегите и клиентите, и подкрепя иновациите.

За да отговорят на изискванията на киберфизическите технологии и епидемиологичните изисквания, организациите следва да разширяват все повече екипите за планиране и проектиране на работната среда и да включват не само специалисти по ЧР, но и други заинтересовани страни.

Необходими са повече инвестиции в изследователска дейност, свързана с разработване на уелнес програми и продукти с ергономичен дизайн.

Работодателите трябва да отчитат влиянието на виртуалната среда върху психическото и физическо здраве на служителите.

Ключовите фактори в проектирането на работните места - благополучието и опазването на околната среда - се превръщат във важни акценти за набирането и задържането на служители, особено за по-младите поколения.

Дизайнът на по-здравословни работни места, създаващи преживявания засилва имиджа на социално отговорна компания и се отразява положително върху общите бизнес резултати.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. ARMSTRONG M., A (2012) Handbook of Human Resource Management Practice. London, Kogan Page.
2. Chung J.(2020) 12 Workplace Trends for 2020-21. [Online]. Available from: <https://financesonline.com/workplace-trends/>
3. GUTIERREZ-SULLIVAN M., A LAPSLEY , B.JACOBS. (2020).How Covid-19 Made Healthy Indoor Environments and Wellness a Priority. The Edge, Vol.4 [Online]. Available from: <https://www.cushmanwakefield.com/en/insights>.
4. FOX B., (2019) Workplace Trend Predictions. *Expert Insights, Tips & Trends*, [Online]. Available from: January 31. <https://www.workdesign.com/>
5. HENDERSON D. (2020) The New Workplace: Wellness And The Pursuit Of Worker Safety Can Co-Exist [Online]. Available from: <https://www.workdesign.com/2020/08/ExpertsInsights>.
6. YOUNG M., (2018) What-is-digital-transformation-and-what-does-it-mean-for-workplace-design. 04, p.22. [Online]. Available from: <https://www.workdesign.com/>
7. Wellbeings impact on offices too fundamental.2017,07 [Online]. Available from: <http://www.cushmanwakefield.com/en/news>.
8. The Workplace Experience Revolution.Unearthing the real drivers of employee sentiment [Online]. Available from: <https://www.leesmanindex.com/wp-content/uploads/2020/07/Leesman-EwX-Book>.
9. Дневен ред 2030 за устойчиво развитие. [online]. [24.07.20]. Достъпен: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.
10. <https://www.gensler.com/research-insight/gensler-research-institute/experience-index>.

HIGHER EDUCATION IN THE AGE OF DIGITAL CHALLENGES: A TOOLKIT FOR E-LEARNING IN A LOCKDOWN

Chief Assist. Prof. Radka Nacheva, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria

Prof. Anita Jansone, PhD
Liepaja University, Latvia

Abstract: *In a crisis such as the one in 2020, education is undoubtedly one of the areas affected. Teachers and students face the challenge of communicating virtually and applying different teaching methods to put them beyond their comfort limits. The learning process is conducted in a fully electronic environment, which must be organized so that the materials provided are accessible to all learners. The purpose of our paper is to study the e e-learning technical support used in lockdown conditions at universities in Bulgaria and Latvia, and on this basis we offered recommendations for effective e-learning process.*

Keywords: *e-learning, lockdown, remote work, human resource management, digital transformation*

JEL code: *C83, C88, D83, I23*

INTRODUCTION

Modern life confronts us with many challenges in various fields - from healthcare through education to technological progress. Humanity faces major cross-border challenges that require cooperation between governments, academic organizations, businesses and professionals. United Nations highlight issues that exceed the national borders and should be taken into account globally. The most important goals that they bring to the foreground are related to safeguarding peace, protecting human rights, establishing the framework for international justice and promoting economic and social progress, climate change, refugees and AIDS (United Nations, 2020). Not only that but monitoring progress toward achievement of the Sustainable Development Goals and equitable and progressive opportunities and solutions such as access to education, health, employment and gender equality. In 2020, United Nations Foundation address critical challenges at home and across borders which are targeted to delivering climate actions, meeting the Sustainable Development Goals, eradicating unequal distribution of education, health and living standards, better connecting development work with peacekeeping and security, with an emphasis on preventing conflicts (United Nations Foundation, 2020). The global achievement should be related to sustainable and equitable future.

Education is still one of the most vulnerable areas. The European Commission works with EU countries common education challenges (European Commission, 2020). Some of them are related to higher education attainment, standards of teaching and teacher education, recognition of skills and qualifications, development of skills and learning mobility. These issues have gathered head during coronavirus crisis in 2020 when the educational institutions accelerated many times over the digital transformation of the learning process. Many organizations face the problem of increasing their motivation and frustrating their turnover (Koleva, 2018).

According to UNICEF data “188 countries have imposed countrywide school closures, affecting more than 1.6 billion children and youth” (UNICEF, 2020). Teachers had to quickly come up with the best options for which technologies were most accessible and effective for learners, how to teach through technology, how to monitor students’ progress and assess adequately. Unfortunately, students from low-income countries are the most affected by the new way of accessing educational services due to the lack of access to the Internet and usage of digital devices in the learning process.

In this connection, **the purpose of current paper** is to study the e-learning technical support used in lockdown conditions. To narrow the scope, we made our research among university students in Bulgaria and Latvia. On this basis we offered recommendations for effective e-learning process.

1. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

In recent years, there has been a growing trend in the value and importance of human resources in organizations due to increased competition for skilled labor. Higher education is no exception. Human resource management (HRM) combines management decisions, actions and methods aimed at people in the organization as an important resource. HRM is focused on achieving the goals of the organization and adds “value” to employees, managers, customers and investors (Hristova, 2020). It is a strategic approach to influencing the people in the organization in order to achieve its goals. The primary goal of HRM is to bring out the best in people by creating an environment conducive to employee growth and satisfaction (Menon, 2020). Higher education institutions are interested in implementing HRM as a strategic part of their operations (Abu Teir and Zhang, 2016) because they are responsible for economic, social and cultural growth by presumption. That is why they have to pay attention to increase the quality of educational services through raising the qualification of the academic staff, introduction of modern teaching methods and digitalization of the learning process.

Every crisis situation tests the resilience of the education system. Universities have moved into an “emergency remote teaching” mode (Hodges et. al., 2020), which has undoubtedly put academic staff and students in a position of inability to switch to the new requirements fastly. The main burden falls on university e-learning centers, which have to make quick decisions to move to an emergency mode. For example, they need to ensure the learning process so that university e-learning systems can handle the huge number of simultaneous requests to use e-resources and conduct remote tests to minimize learner fraud attempts. The strategic management of human resources also intervenes here, the main goal of which is related to the development of methods for increasing human productivity. That advances flexibility, innovation, and competitive advantage. HR techniques for overcoming employee weaknesses are being developed. Teachers became learners who had to quickly acquire a knowledge of modern teaching aids.

The urgent provision of technical resources and raising the qualification of the academic staff is associated with investing a serious financial resource, which in most cases is beyond the capabilities of educational institutions. As it is well known, funding for education in low-income countries is too limited, and this results in problems related to hiring and retaining well-qualified academic staff, providing a modern learning environment and opportunities for creative and timely problem solving.

One of the main lessons that educational institutions have learned in the conditions of lockdown is the need to accelerate the processes of digitalization and investment in staff development. That is why HR planning must be part of the strategic planning of higher education (Sarip and Royo, 2014).

Part of the strategic human resource management is aimed at students. Increasing their satisfaction with educational practices increases their interest in the opportunities offered by the university. In turn, this influence over their motivation to develop their professional knowledge and skills. Ambitious and talented students must be motivated by the academic staff so that they feel valuable to the university and see prospects for development in education and science. One of the good practices is to involve students in research projects or to hire them as lecturers or administrators.

But as it is written in (UNESCO IESALC, 2020), the main technical difficulties faced by students in higher education during the pandemic are related mainly with ICT hardware internet connectivity, communication with peers and teachers, keeping a regular schedule. “The situation is particularly worrying for those higher education students who are more vulnerable on account of their more fragile condition” (UNESCO IESALC, 2020). In particular, the coronavirus crisis has put on the agenda the problems of low-income students who have encountered difficulties in their seamless access to electronic resources and systems at universities. The results were a decrease in motivation, and hence an inability to cope with the assigned tasks and exams due to poor technical support. This is where human resource management intervenes with its human orientation and methods for retensioning of aspiring students and developing opportunities for research talents.

However, the achievement of such strategic goals would not be possible without the adequate attitude of the top management at the university for the implementation of long-term commitments to the development of human resources. Investing in people is investing in the future.

In the conditions of lockdown, all of us - both lecturers and students, appreciated the need to use software tools to ensure trouble-free classes. As it is shown on State of Remote Work report by (Buffer and AngelList, 2020) among 3500 remote workers from around the world, the biggest benefits to working remotely are:

- Ability to have a flexible schedule – 32%;
- Flexibility to work from anywhere – 26%;
- Not having to commute – 21%;
- Ability to spend time with family – 11%;
- Ability to work from home – 7%.

Along with the advantages, the participants in the study also noted some disadvantages of the remote work, namely:

- Collaboration and communication problems – 20%;
- Loneliness – 20%;
- Not being able to unplug – 18%;
- Distractions at home – 12%;
- Being in different time zone than teammates – 10%;
- Staying motivated – 7%;
- Taking vacation time – 5%;
- Finding reliable wi-fi – 3%.

In our opinion, these data are valid not only for business, but also for education. Therefore, it is necessary to choose such software tools to ensure the reduction of the negative consequences of remote work. To observe the purpose of this paper, we made a research among university students in Bulgaria and Latvia about the usage of e-learning software during the lockdown. We are interested in the remote management of the learning process in times of crisis.

2. METHOD

Material

The purpose of this study is to investigate students' views on the e-learning tools used in Bulgaria and Latvia during the lockdown in summer semester of 2019/2020 academic year. In order to keep the survey as simple as possible, we surveyed only academic representatives. We used Google Forms for developing the questionnaires.

Design

The study used partially within-subject design, with the two main factors being the participants' age group, educational qualification degree and the country of residence (Bulgaria or Latvia). The dependent variables were the e-learning ratings provided by the survey participants, as detailed further.

Process

We have developed a questionnaire consisting of two parts:

- *Participants Details* - it contains information for users such as age, gender, study program (depends on the university), educational qualification degree (bachelor or master) and year of study (1 – 6).
- *Opinion on E-learning* – this part contains questions related to:
 - ✓ form of e-learning (synchronously or asynchronously);
 - ✓ video conferencing software products;
 - ✓ e-learning system used by lecturers;
 - ✓ form of mid-term control (synchronously or asynchronously);
 - ✓ form theoretical tests (synchronously or asynchronously);
 - ✓ form of the examinations;
 - ✓ evaluation of online learning (we proposed five-point scale);
 - ✓ impressions and recommendations about online learning.

We used email and university channels to distribute the questionnaires among the students.

Participants

There were two versions of the survey which were represented in native languages of participants. Total number of Bulgarian participants is 48 (21 female) who are students in University of Economics – Varna (UEV), Department of Informatics. The number of Latvian respondents is 45 (19 female) who are students in Liepaja University (LiepU), Faculty of Science and Engineering.

Dividing Bulgarian participants by age, they are between 19 and 29 years old (Mean 22, SD 2.498). Latvian participants are between 20 and 30 years old (Mean 22,28, SD 2.765).

UEV bachelor students are 81.3% and masters are 18.8%. LiepU bachelor students are 73.4% and masters are 26.6%.

3. RESULTS

Summarizing the results of our study, we can report that the training during the lockdown period was in synchronous form, both in the Bulgarian and Latvian universities. The connection between lecturers and students is realized in real time through video conferencing software. 95.8% of UEV students report that they have used Google Meet, 50% have used Zoom, 29.2% - Skype and 4.2% - Microsoft Teams. 86.6% of LiepU students report they have used Microsoft Teams and 26.6% have used Skype as a second web conferencing software. University of Economics – Varna has an institutional access to G Suite for Education and that is why its online classes are mainly oriented to Google Meet. Liepaja University has an institutional access to Microsoft Teams which is the main motive for popularity of this software among online classes.

Both universities use Moodle e-learning platform for publishing e-material to students and for conducting online classes, tests and sending assignments. 100% of students of both universities report they have used the institutional e-learning platform. Both students and lecturers recognize the benefits of using the e-learning platforms. From the students' point of view, the materials are available 24/7, they have both desktop and mobile access. They can communicate in a timely manner with their lecturers. From the point of view of lecturers, they can track the activity of students, as access journals are kept, as well as track their progress in mastering the curriculum and the implementation of assigned tasks.

Both universities students report they have conducted online theoretical and practical tests (mid-term control) and examinations. LiepU students have used Moodle platform, but UEV students have used both Moodle platform (39.6%) and the specialized test system of the university (60.4%). The mid-term control, including theoretical tests and practical assignments, have realized both synchronously or asynchronously. Each of the lecturers had different approach to track the activities of the students. For example, sharing the screens and cameras, real-time tracking the students' activities in e-learning platform, giving a password protected access to the assignment material, etc. The UEV and LiepU exams were conducted synchronously - the students shared their screens to show the teachers their desktops and at the same time they shared their cameras to prevent cheating attempts.

The overall evaluation of the e-learning process during the lockdown is as follows:

- UEV students: 5 (29.2%); 4 (41.7%); 3 (14.6%); 2 (10.4%); 1 (4.1%).
- LiepU students: 5 (26.7%); 4 (26.7%); 3 (33.3%); 2 (8.9); 1 (4.4%).

The students' assessments show that they are completely satisfied with the training conducted at both universities. In addition, they have some recommendations that we think should be taken into account when developing e-learning. Basically, they are related to orienting the teachers to only one web conferencing software and recording video of the classes and publishing in the e-learning platform, so that they can later return to the topic.

In support of the results of our study, we can share worldwide statistics. The outbreak of COVID-19 has led to revised growth expectations for enterprise software

spending in 2020 (Statista.com, 2020b). Companies spend more money on remote work software: web conferencing software (67%), collaboration tools (57%), remote desktop tools (52%), security software (41%), learning management software (23%), time tracking tools (14%). According to (Statista.com, 2020a) most used collaboration tools used for remote work are Zoom (36%), Microsoft Teams (19%), Skype (17%), Google Hangouts (9%) and Slack (7%). Other statistics show that Zoom is the leader among web conferencing software followed by Cisco Webex Meetings, Google Meet, BlueJeans, GoToMeeting, Skype, Adobe Connect (TechRadius.com, 2020).

On the basis of above-mentioned statistics, we could identify some web conferencing tools that are most used worldwide: Zoom, Microsoft Teams, Skype and Google Meet. Table 1 summarizes the main characteristics of this type of software.

Table 1

Web Conferencing Software Comparision

Criteria	Zoom	Microsoft Teams	Skype	Google Meet
Platform	Windows, macOS, Linux	Windows, macOS, Linux	Windows, macOS, Linux	Web
Capacity (in hosted participants)	100 - 1000	250-10000	50-1000	100-250
Video quality	HD	VGA, HQ, HD	VGA, HQ, HD	HD
Desktop sharing	yes	yes	yes	yes
File sharing	yes	yes	yes	yes
Collaboration tools	Whiteboard	Whiteboard, MS Office, PowerBI, third-party apps integration	no	Integration with Google Jam Whiteboard
Chat	yes	yes	yes	yes
Mobile app	yes	yes	yes	yes
Encrypted communication	yes	yes	yes	yes
Meetings recording	yes	yes	yes	yes
Meetings scheduling	yes	yes	yes	yes, using Google Calendar
Contact list	yes	yes	yes	no

Source: Own Elaboraton

According to the data shown in Table 1, Google meet is the most basic web conferencing software because it supports the smallest number of hosted participants. Skype is more for remote meetings not for collaboration because it is not integrated with other real-time tools like whiteboards for example. The most complex software among the included in Table 1 is Microsoft Teams. It provides opportunities to create a shared workspace, including creating teams and channels for individual activities, scheduling meetings, sharing documents, and integrating with multiple applications from Microsoft or other companies.

CONCLUSION

Based on our research, we can conclude that online learning has been successful in both universities. Students appreciate the opportunities provided by their teachers to master the material in the disciplines, namely the publication of full-text lectures and exercises, additional literature, video lectures and synchronous communication. But on the other hand, they also take into account the negative consequences of this type of training. For example, too many hours in front of the computer, lack of real connection with teachers and other students, problems with internet access, power outages in emergency situations, poor technical support (some of them do not have the appropriate hardware).

As a result of our research, we can make some basic recommendations about the organization of online classes:

- establishing a synchronous connection with the students through the conference software of the university - the choice of specific software depends on the preferences of the institution and the licensing agreements with the software companies. As it became clear, the above-mentioned software is the subject of preferences not only in UEV and LiepU but also worldwide, from which we can conclude that it provides the necessary functionality for organizing online classes;
- preparation of electronic lectures and exercises that follow a certain structure - purpose, subtopics, tasks, cases, questions and tasks for self-examination, additional literature;
- mid-term control through the e-learning environment - to prevent incorrect behavior, the synchronous implementation of control forms is preferred;
- synchronous session exams through the e-learning environment – Moodle or specialized test system.

Whatever tools are chosen, it is necessary to take into account that online learning cannot replace the traditional educational form, but in the conditions of lockdown it is an irreplaceable solution.

ACKNOWLEDGEMENTS

The publication is made with the financial support of the project No. 8.2.2.0/18/A/021 “Perfection of the Academic Staff of Liepaja University in the Areas of Strategic Specialization – Natural Sciences, Mathematics and Information Technologies, Art, Social Sciences, Commerce and Law”.

We also heartfully thank all the participants who took part in our survey.

REFERENCES

1. ABU TEIR, R., ZHANG, R., (2016). The current Practices of Human Resource Management in Higher Education institutions in Palestine. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol. 4, No. 1, pp. 65-83.
2. BUFFER AND ANGELLIST!, (2020). The 2020 State of Remote Work. [online]. [4 October 2020]. Accessible: <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>.
3. EUROPEAN COMMISSION, (2020). Shared challenges in education and training. [online]. [4 October 2020]. Accessible: https://ec.europa.eu/info/education/policy-educational-issues/shared-challenges-education-and-training_en.

4. HODGES, C., et. al., (2020). The Difference Between Emergency Remote Teaching and Online Learning. [online]. [4 October 2020]. Accessible: <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>.
5. HRISTOVA, T., (2020). A complete guide to successful human resource management. [online]. [4 October 2020]. Accessible: <https://www.novavizia.com/rykovodstvo-upravlenie-na-choveshkite-resursi/>.
6. KOLEVA, V., (2018). Labor Needs of IT Specialists in Bulgaria. *Eastern Academic Journal*, Issue no. 1, pp. 51-62.
7. MENON, S., (2020). HRM in Higher Education: The Need of the Hour. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, Vol. 5, Issue 6, Ver. II, pp. 12-14.
8. SARIP, A., ROYO, A., (2014). Strategic HR in Higher Educational Institutions in Malaysia and Denmark. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 5, No. 1, pp. 60-64.
9. STATISTA.COM, (2020a). Most used collaboration tools used for remote work in the United States in 2020. [online]. [4 October 2020]. Accessible: <https://www.statista.com/statistics/1123023/top-collaboration-tools-for-remote-workers-in-the-us/>.
10. STATISTA.COM, (2020b). Where are businesses increasing software spending? [online]. [4 October 2020]. Accessible: <https://www.statista.com/statistics/1116831/business-software-spending-covid19-forecast/>.
11. TRUSTRADIUS.COM, (2020). Web Conferencing Buyer Statistics and Trends. [online]. [4 October 2020]. Accessible: <https://www.trustradius.com/vendor-blog/web-conferencing-statistics-trends>.
12. UNESCO IESALC, (2020). COVID-19 and higher education: Today and tomorrow. Impact analysis, policy responses and recommendations. [online]. [4 October 2020]. Accessible: <http://www.iesalc.unesco.org/en/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-EN-130520.pdf>.
13. UNICEF, (2020). COVID-19 and children: UNICEF data hub. [online]. [4 October 2020]. Accessible: <https://data.unicef.org/covid-19-and-children/>.
14. UNITED NATIONS FOUNDATION, (2020). 5 Global Issues to Watch in 2020. [online]. [4 October 2020]. Accessible: <https://unfoundation.org/blog/post/5-global-issues-to-watch-in-2020/>.
15. UNITED NATIONS, (2020). Global Issues Overview. [online]. [4 October 2020]. Accessible: <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/global-issues-overview/>.

ACCOUNTING BUSINESS ANALYSIS AND PERSONEL MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE

Associate professor Marko Timchev, doctor
University of national and world economy (UNWE), Bulgaria

Abstract: *The report proposes models for improving the business accounting analysis of the human resources of the enterprise. Methodological problems and models for analysis of the security, use and efficiency of the use of human resources are studied. The model "Accounting analysis of human resources in a balanced system of indicators" is presented. Problems of the information provision of the accounting analysis in a balanced system of indicators, by means of accounting and integrated reporting in conditions of digital transformation are studied.*

Keywords: *human resources, analysis, digitalization, accounting, balanced system, integrated reporting*

JEL code: *M 40*

СТОПАНСКИ СЧЕТОВОДЕН АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА В ПРЕДПРИЯТИЕТО В ДИГИТАЛНАТА ЕРА

Доцент, доктор Марко Тимчев
УНСС, България

1. Стопански счетоводен анализ в балансирана система от показатели.

Стопанският счетоводен анализ (ССА) е специфична функция на управлението, методология и наука. Във функционален аспект ССА е присъщ на основните бизнес функции на управление: бюджетиране, отчитане, контрол, мотивиране и регулиране. Наукометричната рамка на ССА се базира на параметрите: предмет, обект и метод. Предмет на ССА на предприятието са микроикономически, финансови, счетоводни и вътрешни процеси, свързани с трансформациите на капитала във фазите на маркетинговата, инвестиционната, оперативната, търговската и финансовата дейност на предприятието. Обект на ССА са микроикономическите процеси (stopанската дейност) във връзка с активите, капиталите и капацитета на предприятието. Метод на ССА, в гносеологичен аспект, е системата от способности, позиционирана между научния предмет и обект. Методът на ССА се базира на епистемологични и гносеологични принципи - анализ, синтез, индукция, дедукция и традукция. Динамичната, рискова и конкурентна пазарна среда, предполага развитие на видовете и подсистемите на ССА: предварителен, оперативен, текущ, последващ и ситуационен. Видовете стопански счетоводен анализ се интегрират в хоризонтален, вертикален и интегрален аспект. Показателите от системата на ССА предполагат критерий за оптимален информационен капацитет съдържание. Ключовите показатели и бизнес индикатори имат различно информационно съдържание в отделните моменти от логистичния цикъл на бизнес процесите и дейността на предприятието. Съществена част от

показателите генерират оптимално информационно съдържание след протичане на пълен счетоводено – информационен цикъл във времето.

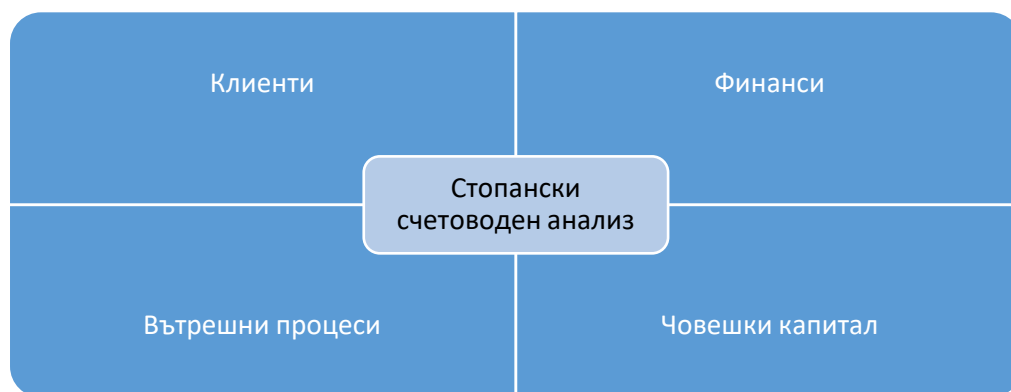
Методологията и организацията на ССА се базира на системен, балансиран, технико-икономически, счетоводен и финансов подходи. Балансираната система от показатели предполага интегриране на финансови и нефинансови бизнес индикатори в четири ключови перспективи [1], [8], [9], (Таблица 1).

Таблица 1

Балансирана система от показатели

Перспективи и подсистеми на балансираната система от показатели	Ключови показатели
Финансови и счетоводни процеси	Анализ на финансовата стратегия, финансовото състояние, стабилност и риск.
Пазар, маркетинг и клиенти	Анализ на маркетинговата стратегия и конкурентоспособността.
Вътрешни процеси и бизнес среда	Анализ на доставни, оперативни, реализационни, иновационни и информационни процеси.
Иновации, обучение и развитие	Анализ на човешкия капитал

Интегрирането на стопанския счетоводен анализ и балансираната система от показатели в концентричен модел (Фиг.1) дава възможност за по-ефективно управление на стратегията и тактиката на бизнес организацията.



Фиг. 1. Стопански счетоводен анализ в балансирана система от показатели

2. Методологични проблеми на ССА на персонала в предприятието.

Персоналът е определящ фактор по отношение на изпълнението на бизнес програмата и резултатите от стопанската дейност на предприятието. Методологията на ССА на персонала в балансирана система от показатели може да се реализира посредством стратегическа карта и методически шаблон (Таблица 2).

Таблица 2.

Стратегическа карта с разчетен шаблон за анализ

Показатели за анализ на осигуреността с персонал		Показатели за анализ на използване и ефективност		Разчетен шаблон за анализ
Индикатори за компетенции на персонала	Индикатори за численост на персонала	Индикатори за работно време	Индикатори за производителност	Модели за факторен анализ

Методологията за анализ на персонала на предприятието обхваща следните методически насоки:

- Анализ на осигуреността на предприятието с персонал;
- Анализ на използването на работното време от персонала;
- Анализ на производителността на труда и влиянието на персонала върху изпълнението на производствената програма.

Стопанският счетоводен анализ на персонала се базира на следните информационни източници:

- отчет за заетите лица, средствата за работна заплата и други разходи за труд за годината;
- вътрешнофирмени отчети по труда, използване 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 показатели и бизнес индикатори:

- абсолютна икономия (преразход) на персонал:

$$AS(W) = ANS_1 - ANS_0;$$

- относителна икономия (преразход) на персонал:

$$RS(W) = (ANS_1 - ANS_0 \times \%PRD)$$

$$\%PRD = \frac{PRD_1}{PRD_0};$$

- коефициент на основните работници:

$$K_{ew} = \frac{ANS_{ew}}{ANS};$$

- коефициент на спомагателните работници:

$$K_{sw} = \frac{ANS_{sw}}{ANS},$$

където:

ANS_0 , ANS_1 - базисен (планов) и фактически средносписъчен брой на персонала (работниците);

ANS_{ew} , ANS_{sw} - средносписъчен брой на персонала (работниците) в основната и спомагателната дейност;

$\%PRD$ - процент на динамиката на продукцията, работи, стоки и услуги, продажби.

Анализът на осигуреността с персонал е свързан с оценка на квалификационната структура, оборота и текучеството. Равнището на квалификация на персонала може да се анализира посредством среднопретеглени величини – *средна степен на квалификация и среднопретеглен тарифен коефициент*:

$$WQD = \frac{\sum(NS_{qd} * SQD)}{\sum NS_{qd}}$$

$$WAT_k = \frac{\sum(NS_{qd} * TK_{qd})}{\sum NS_{qd}},$$

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 на оборота на приети (напуснали) работници и коефициент на текучество (Вж. 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	1100	1200
2. Приети от предприятието	200	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	1200	1170
5. Средносписъчен брой на работниците	1204	1175
6. Коефициент на оборота на приетите работници (п.2:п.1)	0.18	0.04
7. Коефициент на оборота на напусналите работници (п.3:п.1)	0.09	0.07
8. Коефициент на текучеството на работната сила:		
а) първи вариант [min (п.2 или п.3) :п.5]	0.09	0.04
б) (п.3б:п.1);	0.02	0.01

Методиката за анализ на използването на работното време на персонала се реализира в следните насоки:

- Анализ на целодневните загуби на работно време и причините за тяхното допускане;
- Анализ на вътрешносменните загуби на работно време;

- Анализ на ефекта от допуснатите загуби на работно време - произведена продукция, респ. пропуснатата печалба.

Основен обект на анализа на използването на работното време са целодневните загуби и вътрешносменните загуби на работно време. Целодневните загуби на работно време се определят като разликата между фактическия и плановия брой на отработените човекодни от един работник се умножи по фактическия брой на работниците, работили в предприятието. Когато се разглеждат два последователни отчетни периода, плановите данни се заменят с данните за предшестващия отчетен период. Вътрешносменните загуби на работно време са свързани с промените в средната продължителност на работния ден. Размерът им се установява като разликата между плановата и фактическа средна продължителност на работния ден се умножи с броя на фактически отработените човекодни от всички работници.

Непроизведената продукция поради загуби на работно време се определя като сумата от целодневните вътрешносменни загуби, трансформирани в човекочасове, се умножи с продукцията, падаща се на един човекочас по план (часова производителност на труда). Анализът на загубите на работно време може да бъде прецизиран като се изследват отделните видове неявявания на работа по причини и се изясни техният характер.

Анализът на интензивното използване и натоварване на персонала може да бъде осъществен посредством специфичен показател - 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.

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 може да се третира двуаспектно. От една страна, производителността може да се приеме като фактор, който обуславя преизпълнението или неизпълнението на бизнес програмата за продукцията, респ. продажбите. От друга страна, сама по себе си производителността на труда е резултат от влиянието на преки фактори. Когато производителността на труда се приема като фактор, който обуславя изпълнението на бизнес програмата за продукцията (продажбите), анализът се изразява в установяване на влиянието на динамиката на производителността на труда и средносписъчния брой на работниците върху преизпълнението (неизпълнението) на бизнес програмата (Таблица 4).

Таблица 4

Стратегическа карта с 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
2. Произведена продукция (хил. лв.)	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.) - (p.2 : p.1)	15 066	15 405	102.25
6. Произведена продукция от 1 работник (хил. лв.) - (p.2 : p.1a)	18 876	19 240	101.92
7. Произведена продукция от 1 работник за един работен ден (хил.лв.) - (p.2 : p.3)	83.03	88.17	106.19
8. Произведена продукция от 1 работник за 1 човекочас (p.2 : p.4)	10,00	10,43	104,30

От данните се вижда, че процентът на динамика за произведената продукция от едно лице от персонала възлиза на 102.25%, а процентът на динамика на произведената продукция от един работник в основната дейност възлиза на 101.93%.

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:
 $(2333 - 2363) \times 15\,066 = -451\,980$ хил. лв.;
- влияние на промените в произведената продукция, падаща се на едно лице от персонала:
 $(15\,405 - 15\,066) \times 2\,333 = +790\,887$ хил. лв.;
- комплексно влияние на двата фактора:
 $(-451\,900 + 790\,887) = +340\,000$ 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 двуаспектно третиране на индивидуалната производителност се формализират по следния начин:

$$PRD = ANS \times LP$$

$$LP = D \times T \times PRD^{1hh}$$

$$PRD = ANS \times D \times T \times PRD^{1hh},$$

където:

ANS - средносписъчен брой на персонала (работниците);

LP - индивидуална производителност на труда;

D - отработени дни от едно лице (работник в основната дейност);

T - средна продължителност на един работен ден;

PRD^{1hh} - продукция за един човекочас (часова производителност).

Полученият обединен факторен модел представлява производствена функция за оценка на влиянието на трудовите фактори върху продукцията, приходите от продажби и оперативната печалба:

$$Prf = ANS * D * T * PRD^{1hh} * ROS,$$

където:

Prf и ROS - съответно оперативна печалба от продажби и индивидуална рентабилност на база приходите.

Тази функция може да бъде анализирана пофакторно чрез метода на верижното заместване или разликовия способ.

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 с 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 изпълнението 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;
 $(-9.12) \times 8.30 \times 10.00 = -757$ хил. лв.;
- влияние на промените в средната продължителност на работния ден:
 $218.22 \times (+0.15) \times 10.00 = +327$ хил. лв.;
- влияние на промените в произведената продукция за 1 човекочас:
 $218.22 \times 8.45 \times (+0.43) = +794$ хил. лв.

Комплексното влияние на трудовите фактори възлиза на +364 хил. лв. $[-757 \text{ хил. лв.} + 327 \text{ хил. лв.} + 794 \text{ хил. лв.}]$.

Ако в зависимостта между средносписъчния брой на работниците и производителността на труда се детайлизира посредством детерминирано

моделиране, може да бъде дефиниран своеобразен детайлизиран модел за анализ на трудовите фактори [2], [3]:

$$PRD = \frac{SSBr}{SSBp} \times \frac{SSBor}{Kor} \times \frac{Dor}{SSBor} \times \frac{CHor}{Dor} \times \frac{PRD}{CHor}$$

където:

SSB_r – средносписъчен брой на работниците;

SSB_p – средносписъчен брой на персонала;

SSB_{or} – средносписъчен брой на основните работници;

K_{or} – коефициент на основните работници;

D_{or} - отработени човекодни от основните работници;

CH_{or} – отработени човекочасове от основните работници;

PRD - произведена продукция

Представеният модел е релевантен на зависимостта между производителността на лице от персонала, структурата на персонала, използването на работното време и часовата производителност на труда.

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Интегрирането на стопанския счетоводен анализ на персонала и балансираната система от показатели в концентричен модел (Фиг.1) дава възможност за по-ефективно управление на стратегията на бизнес организацията. Съвременните икономически реалности поставят сериозни предизвикателства пред ССА, на които може да се отговори със значително усъвършенстване в теоретико-методологичен, организационен и практико-приложен аспект. Интегрирането на методологията на стопанския счетоводен анализ в балансираната система от показатели дава възможност за по-ефективна реализация на бизнес стратегията на предприятието.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. КАПЛАН, Р., Д. НОРТЪН. (2006). Стратегически карти – да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати, София: Класика и стил, стр.233
2. ЧУКОВ КР. (2009). Анализ на приходите, печалбата и рентабилността на предприятието (проблеми и решения), София: Издателски комплекс – УНСС, стр.40
3. ЧУКОВ КР., Р. ИВАНОВА,(2019). Финансово-стопански анализ. София: Издателски комплекс –УНСС, стр.101
4. BRAGG, STEVEN, (2019). Financial Analysis: Third Edition, Accounting tools (R)
5. BLOGDYK, G.,(2019). Balanced Scorecard A Complete Guide, Amazon.co.uk, amazon.com
6. KENNEDY B.D. (2003). Analysis and interpretation,
7. NEELY. ANDY, (2007). Business Metrix, Bretish Book for Managers sheme,
8. NEELY ANDY , (2009). Cris Adams and Mike Kennerleiq, The Scorecard for Meassuring and Managing, The performance Prism, p.57. p.67
9. ROBERT S.KAPLAN and DAVID NORTON, (2008). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, p. 126

A STUDY ON INTRA-GENERATIONAL ATTITUDE TOWARDS THE INTELLECTUAL PRODUCTS IN THE DIGITAL ERA

Daniel Pavlov, PhD

University of Ruse “Angel Kanchev”, Bulgaria

Miroslava Boneva, PhD

University of Ruse “Angel Kanchev”, Bulgaria

Abstract: The aim of this paper is to present some key findings from a survey on the attitudes of different generations towards the technological skills that young entrepreneurs should possess in order to create intellectual products and to be successfully in the age of digital challenges. The research tasks are related to: (1) discussing the role of long life learning, acquisition and improvement of digital skills in the context of human resource management; (2) distinguishing the peculiarities between the researched generations on the base of an empirical study in 2020 among 774 Bulgarian citizens at the age of 15 to 72 years old.

Keywords: intellectual products; generation; digital entrepreneurship; human resources management

JEL code: L26; J24

ИЗСЛЕДВАНЕ ОТНОШЕНИЕТО НА ПОКОЛЕНИЯТА КЪМ СЪЗДАВАНЕ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИ ПРОДУКТИ В ДИГИТАЛНАТА ЕРА

Доц. д-р Даниел Павлов

Русенски университет „Ангел Кънчев“, България

Гл. ас. д-р Мирослава Бонева

Русенски университет „Ангел Кънчев“, България

ВЪВЕДЕНИЕ

Дигиталната ера предлага своите „дарове“ в лицето на нови алгоритми, технологии, устройства, приложения, чиято адаптация в реална бизнес среда е съпроводена с релевантни предизвикателства: дигитална трансформация на бизнес модели и процеси, учене през целия живот и други но те едва ли се възприемат еднакво от хората, представляващи отделни генерации.

Настоящата разработка има за цел да изследва отношението на различните поколения към технологичните умения, които следва да притежават младите предприемачи, за да създават интелектуални продукти и да се справят успешно в ерата на дигиталните предизвикателства. Поставени са изследователски задачи, свързани с: (1) аргументиране на ролята на обучението през целия живот, придобиването и усъвършенстването на дигитални умения в контекста на управлението на човешките ресурси и (2) разграничаване на особеностите на отделните генерации чрез анализиране на резултатите от емпирично изследване.

Резултатите от това проучване биха могли да бъдат полезни на научни и приложни изследователи, а също така на действащи и бъдещи предприемачи.

1. РОЛЯ НА ОБУЧЕНИЕТО ПРЕЗ ЦЕЛИЯ ЖИВОТ, ПРИДОБИВАНЕ И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ДИГИТАЛНИ УМЕНИЯ В КОНТЕКСТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Данните на Световния икономически форум (World Economic Forum, 2019), сочат, че Четвъртата индустриална революция може до 2022 година да доведе до изместване на почти 75 милиона работни места в света. Ето защо, ученето през целия живот (“lifelong learning”) не случайно е сред приоритетите, включени в дългосрочни стратегически документи като: „Визия за европейската индустрия до 2030 г.“ (European Commission, 2019).

Развитието на компетенциите чрез обучение в организациите и валидирането на професионални знания, умения и компетентности представлява важна част от качествата на човешкия капитал през последните години в практиките по управление на човешките ресурси в организациите (Атанасова, 2017). Освен това се разкриват възможности за професионална реализация, чрез усвояване на умения за работа с уеб инструменти (Yordanova et al., 2018) и международно признат начин за подпомагане на обучението по социално предприемачество чрез сътрудничество между поколенията – INTERGEN (Pavlov, 2018). Независимо от сектора, в който организацията упражнява своята основна дейност, ключова роля имат: правилният подбор, обучението и мотивацията на персонала (Славова, 2019), както и привличането и задържането на служители (Коцев, 2019). Съвременната динамика и бързи обновления изискват променящи се знания и налагат нуждата от постоянно учене, но в същото време премахват зависимостта на учебния процес от възраст, време и пространство в унисон с измененията, присъщи на дигиталната ера (Aykan et al., 2019).

С оглед на емпиричното изследване тук представяме класификация на генерациите, съобразно становищата на различни изследователи:

- Prensky, (2001) обособява поколенията в две основни групи: „дигитални имигранти“ („Digital Immigrants“) и „дигитални туземци“ („Digital Natives“).

- Стойкова, Иванова и Смикаров, (2012) определят поколенията и годините на раждане, съответстващи на реалността в България, съобразно появата и масовото разпространение на интернет по следния начин: Y – родени през периода 1991-1994, израснали са с бързо развиващите се компютърни и комуникационни технологии; Z – родени са между 1995 и 2009 направо в дигиталния свят и се забавляват с дигитални играчки, смартфони, таблети и други преносими устройства, свързани с интернет независимо от местоположението; Алфа – родените от 2010 насам. Тези три поколения се отнасят към „дигиталните туземци“. Характерно за тях е, че притежават различен начин на мислене и стил на учене в сравнение със своите предшественици.

- McCrindle, (2018) разглежда генерациите в Австралия и ги класифицира по години на раждане, но в зависимост от обществени, икономически, политически и демографски явления, през които преминава тяхната младост: 1925-1954 Builders - строители; 1946-1965 „Baby Boomers“ – бейби бумъри; 1966-1979 „Generation X“ – поколение X; 1980-1994 „Generation Y“ – поколение Y;

1995-2009 „the Zeds“ – поколение Z; 2010 и следващите години „Generation Alpha“ – поколение Алфа.

- Пенчева, (2016) съпоставя поколенията в контекста на междупоколенческите различия и тяхното отражение върху процеса на учене. Класификацията на поколенията, според периода, в който попада годината на раждане в българска среда, изглежда по следния начин: 40-те години на XX век – традиционалисти; 50-те и 60-те години – поколение на растежа; 70-те години – деца на прехода (X); 80-те и 90-те години – „деца на хилядолетието“ (Y); около и след 2000 г. – поколение Z; 2010 и следващите – поколение „Алфа“.

- Серостанова, (2019) анализира особеностите на поколенията по света и в Русия в зависимост от основния източник, от който хората получават информация: телевизор, интернет, социални мрежи и акцентира на съвременните потребители на медии, наричани още „милениуми“, които се открояват с предприемчивост, многозадачност и общителност.

2. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ ОСОБЕНОСТИТЕ НА ОТДЕЛНИТЕ ГЕНЕРАЦИИ

Методика на изследването

Изследването има за цел да установи отношението на различните поколения към технологичните умения, които следва да притежават младите предприемачи, за да създават интелектуални продукти и да се справят успешно в ерата на дигиталните предизвикателства. Изследователската теза гласи, че: между отделните поколения няма различия в отношението към необходимостта от технологични умения, които следва да притежават младите предприемачи, за да създават интелектуални продукти. Обект на проучването са хора на различни възрасти, представляващи отделни генерации. Предмет на изследване са нагласите на поколенията към технологичните умения и интелектуалните продукти при дигиталното предприемачество.

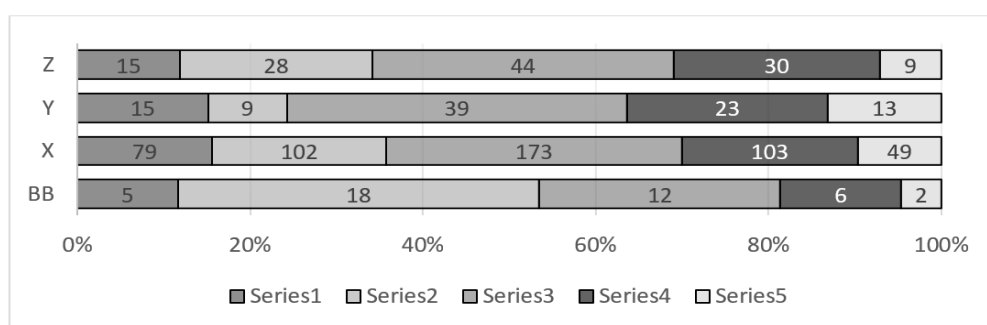
Анкетният формуляр е създаден с помощта на уеб приложението GoogleForms и е разпространен до целевата аудитория чрез персонални съобщения в Messenger. Анкетирането е извършено в периода от 20.01. до 01.04.2020 г. Отзовали са се 774 български граждани на възраст между 15 и 72 години. Всички те познават дейността на Русенски университет „Ангел Кънчев“ и Центъра за насърчаване на предприемачеството, функциониращ в същото висше училище. Формулярът съдържа общо 30 въпроса, систематизирани в 8 групи, съответно: бизнес умения; технологични умения за създаване на интелектуален продукт; технически умения за работа с устройства; правна култура; умения за оцеляване; подходи за изготвяне на практически задания; подходи за финансиране на обучаващи организации и демографски въпроси. С изключение на последната група въпроси, останалите са представени като твърдения, за които респондентите трябва да изразят своето съгласие по 5-степенна ликертова скала със значения: (1) напълно съгласен; (2) съгласен; (3) не мога да преценя; (4) несъгласен и (5) напълно несъгласен. За целта на настоящия доклад са обобщени и анализирани отговорите само на пет въпроса от групата на технологичните умения за създаване на интелектуален продукт и част от групата за правна култура, номерирани в анкетата по следния начин: №7, №8, №9, №10 и №13.

Поколенията са групирани в зависимост от възрастта на анкетираните. За целите на емпиричното изследване, основавайки се на изложените в т. 1 класификации и предвид някои от националните особености са формирани следните генерации: **ВВ** (1946-1964) „бейби бумъри“; **X** (1965-1990) „деца на прехода“; **Y** (1991-1994) и **Z** (1995-2009). Получените резултати са обработени с помощта на математически и статистически функции на MS Excel.

Обобщение на получените отговори

Разпределението на анкетираните 774 респонденти по целеви генерации е следното: **ВВ** 43 души (5,56%); **X** 506 души (65,57%); **Y** 99 души (12,79%) и **Z** 126 души (16,28%). Групата на поколение X е най-многобройна, тъй като обхваща родените в най-големия времеви интервал.

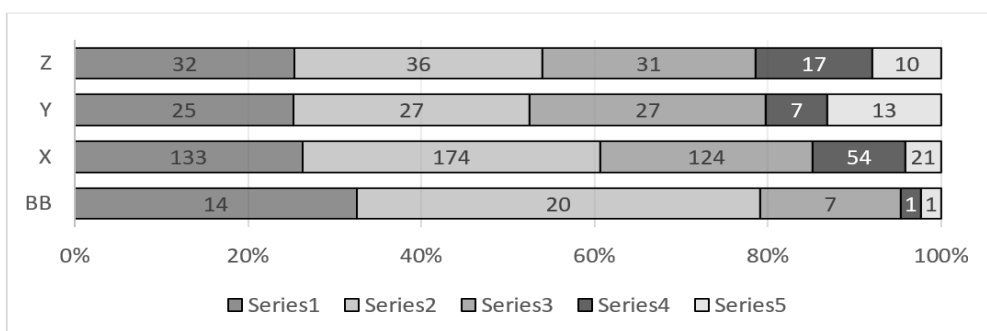
На фиг. 1-5 са представени обобщения на отговорите от представителите на четирите изследвани поколения (ВВ, X, Y и Z), съгласно гореописаната методика.



Фиг. 1. Отговори по Твърдение 7 Умения за изработване на дигитален 3D чертеж на предмет

Източник: обобщение на авторите

Уменията за изработване на дигитален 3D чертеж на предмет се считат за важни от 53,49% представители на поколение ВВ, 35,77% – поколение X, 24,24% сред поколение Y и 34,13% – поколение Z. Прави впечатление големият дял (около 30%) невъзможност за преценка при всички поколения.

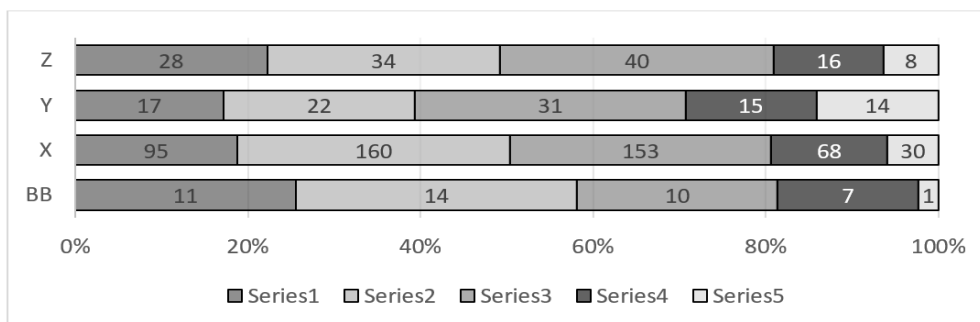


Фиг. 2. Отговори по Твърдение 8 Умения за създаване на дигитални видеоклипчета като реклама на семейни бизнеси, регионални културно-спортни забележителности и други

Източник: обобщение на авторите

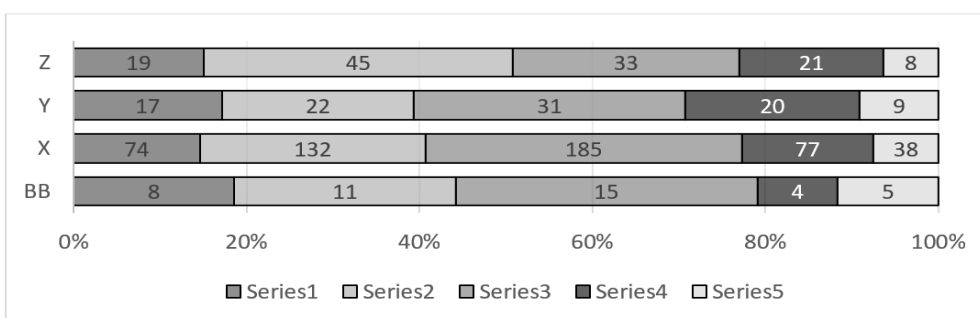
Уменията за създаване на дигитални видео материали за рекламиране на семейни бизнеси се посочват за важни от 79,07% представители на поколение ВВ,

60,67% – поколение X, 52,53% сред поколение Y и 53,97% – поколение Z. Невъзможността за преценка при всички поколения е около и над 20%.



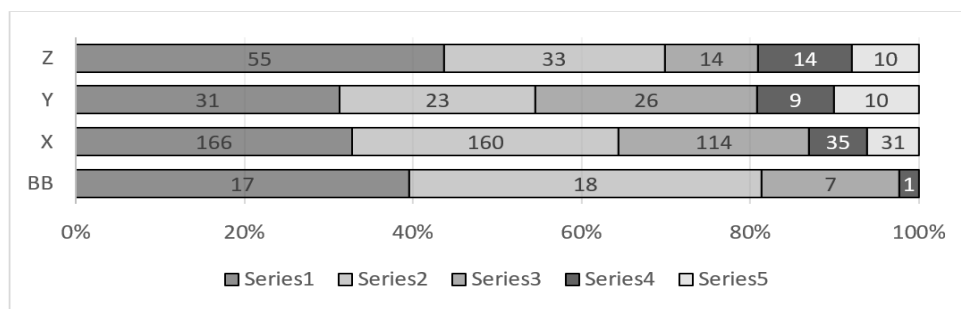
Фиг. 3. Отговори по Твърдение 9 Умения за дигитална визуализация на технологичен процес за производство на изделия от леката промишленост - храни, напитки, мебели, сувенири, помещения, къщи и други предмети
Източник: обобщение на авторите

Уменията, свързани с дигитална визуализация на технологичен процес за производство на изделия от леката промишленост се определят за важни от 58,14% представители на поколение BB, 50,40% - поколение X, 39,39% сред поколение Y и 49,21% - поколение Z. Забелязва се при всички поколения немалък дял (26-36%) невъзможност за преценка и несъгласие с твърдението (19-29%).



Фиг. 4. Отговори по Твърдение 10 Умения за базово програмиране на производствен процес от леката промишленост
Източник: обобщение на авторите

Уменията за базово програмиране на производствен процес са важни съгласно мнението на 44,19% представители на поколение BB, 40,71% – поколение X, 39,39% сред поколение Y и 50,79% – поколение Z. Тук също прави впечатление големият дял невъзможност за преценка при всички поколения – между 26 и 36%, също и липсата на подкрепа сред анкетираните представители на четирите поколения варира от 26 до 37%.



Фиг. 5. Отговори по Твърдение 13 Знания за защита и умения за пазарно приложение на интелектуална собственост

Източник: обобщение на авторите

Знанията за защита и умения за пазарно приложение на интелектуална собственост се определят като важни от преобладаващата част на анкетираните: 81,40% представители на поколение BB, 64,43% - поколение X, 54,55% сред поколение Y и 69,84% - поколение Z. Делът на тези, които не могат да преценят при всички поколения е от 11 до 26%, липсата на подкрепа е най-малка при BB-поколението само 2,33% и около 19% при двете най-млади генерации.

Статистически анализ на резултатите

Обобщената информация за резултатите на четирите възрастови генерации не позволява еднозначен отговор на въпроса за различие или сходство в мненията на поколенията. Допълнителна статистическа обработка на данните (F-Test Two-Sample for Variances – Табл. 1-3) ще позволи да се установи наличие или липса на междупоколенчески различия относно необходимите технологични умения на младите предприемачи за създаване на интелектуални продукти, както и знания за защита и умения за пазарно приложение на интелектуална собственост, респективно успешна предприемаческа дейност в дигиталната ера. В тази връзка са издигнати две хипотези:

- (1) $H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$, т.е., мненията на двете сравнявани поколения съвпадат;
- (2) $H_1: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$, т.е., двете сравнявани поколения изразяват мнения със статистически значими различия.

В трите таблици е извършена съпоставка на мненията за всеки от целевите въпроси/твърдения, (описани детайлно в методиката) на представителите на поколение X с по една от останалите три генерации, а именно: табл. 1 съпоставя мненията с бейби бумърите, табл. 2 – с поколение Y и табл. 3 – със Z-поколението. Последната колона съдържа за всяко твърдение, коя от двете хипотези се приема.

Таблица 1

Сравнение чрез F-Test Two-Sample на мненията на поколения X и BB.

Твърдения	Mean 1	Variance 1	Mean 2	Variance 2	F	P(F<=f) one-tail	F Critical one-tail	Приета хипотеза
7.	2,883399	1,406179	2,581395	1,058693	1,328222	0,128247	1,509530	H_0
8.	2,320158	1,208187	1,953488	0,807309	1,496561	0,053589	1,509535	H_0
9.	2,561265	1,248714	2,372093	1,239203	1,007676	0,512206	1,509535	H_0
10.	2,697674	1,501661	2,749012	1,23787	1,213101	0,174461	1,408591	H_0
13.	1,813953	0,631229	2,219368	1,335941	0,472498	0,001813	0,662456	H_0

Източник: изчисления на авторите

Съпоставката на мненията, споделени от представителите на поколение X и генерацията на „бейби бумърите“ показва, че няма статистически значими различия между двете групи по всички твърдения, свързани с технологичните умения за създаване на интелектуален продукт, както и знанията за защита и уменията за пазарно приложение на интелектуална собственост.

При сравнението на мненията, изразени от представителите на поколения X и Y се установява сходство по два от целевите въпроса, т.е. няма статистически значими различия между X и Y по отношение на уменията за базово програмиране на производствен процес от леката промишленост и знанията за защита и умения за пазарно приложение на интелектуална собственост. По първите три въпроса има статистически значими различия между тези две поколения.

Таблица 2

Сравнение чрез F-Test Two-Sample на мненията на поколения X и Y.

Твърдения	Mean 1	Variance 1	Mean 2	Variance 2	F	P(F<=f) one-tail	F Critical one-tail	Приета хипотеза
7.	2,883399	1,406179	3,10101	1,459081	0,963743	0,392644	0,782844	H ₁
8.	2,555556	1,698413	2,320158	1,208187	1,405753	0,010786	1,277394	H ₁
9.	2,868687	1,625438	2,561265	1,248714	1,301689	0,038172	1,277394	H ₁
10.	2,818182	1,456401	2,749012	1,23787	1,176537	0,136877	1,277394	H ₀
13.	2,434343	1,676768	2,219368	1,335941	1,255121	0,063465	1,277394	H ₀

Източник: изчисления на авторите

Таблица 3

Сравнение чрез F-Test Two-Sample на мненията на поколения X и Z.

Твърдения	Mean 1	Variance 1	Mean 2	Variance 2	F	P(F<=f) one-tail	F Critical one-tail	Приета X
7.	2,883399	1,406179	2,920635	1,225651	1,147292	0,176262	1,274536	H ₀
8.	2,500000	1,516000	2,320158	1,208187	1,254773	0,047510	1,250595	H ₁
9.	2,539683	1,338413	2,561265	1,248714	1,071832	0,300713	1,250595	H ₀
10.	2,634921	1,257651	2,749012	1,23787	1,015979	0,444053	1,250595	H ₀
13.	2,134921	1,701651	2,219368	1,335941	1,273747	0,037494	1,250595	H ₁

Източник: изчисления на авторите

Съпоставката на мненията, споделени от представителите на поколение X и поколение Z се установява сходство по три от петте целеви въпроса, т.е. няма статистически значими различия между двете поколения по отношение на уменията за изработване на дигитален 3D чертеж на предмет; уменията за дигитална визуализация на технологичен процес за производство на изделия от леката промишленост и уменията за базово програмиране на производствен процес от леката промишленост. По останалите два въпроса, (свързани със създаване на дигитални видеоматериали също защита и пазарно приложение на интелектуална собственост) има статистически значими различия между тези две поколения.

ИЗВОДИ

От проведеното изследване сред 774 респонденти се наблюдават следните отношения на поколенията към създаване на интелектуални продукти в

дигиталната ера: (1) разграничава се мнението на представителите на отделните генерации относно уменията за: изработване на дигитален 3D чертеж на предмет; създаване на рекламни дигитални видео клипове; дигитална визуализация на технологичен процес за производство на изделия от леката промишленост; знания за защита и умения за пазарно приложение на интелектуална собственост, в т.ч. търговска марка, промишлен дизайн и др. и (2) няма статистически значими различия във връзка с уменията на младите предприемачи за базово програмиране на производствен процес от леката промишленост.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. AYKAN, E., KARAKUŞ, G., KARAKOÇ, H., (2019). The Effect of University Students' Individual Innovation and Lifelong Learning Trends on Entrepreneurship Orientation. *Sustainability*, 11(22), 6201; <https://doi.org/10.3390/su11226201>, p. 1-16.
2. EUROPEAN COMMISSION, (2019). A Vision for the European Industry until 2030. [online]. [18.08.2020]. Достъпен: https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/eu_initiatives/industry_2030_report_0.pdf
3. MCCRRINDLE, M. (2018). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, Publisher: McCrindle Research, Australia
4. PAVLOV, D., (2018), INNOVENTER – an International Way to Support the Social Entrepreneurship Education. Proceedings of University of Ruse - 2018, volume 57, book 9, Ruse, University of Ruse "Angel Kanchev", pp. 42-47, ISBN 2603-4123.
5. PRENSKY, M. (2001), "Digital Natives, Digital Immigrants Part 1", On the Horizon, Vol. 9 No. 5, pp. 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
6. YORDANOVA D., HRISTOV, T., KIROVA, M., PENCHEVA, M., EVSTATIEV, I. (2018). Opportunities for study of university graduates professional realisation by use of web based tools. Proceedings of the 18th International Scientific Conference Globalization and Its Socio-Economic Consequences, Part III. – Behavioural Economics, University of Zilina, Slovak Republic, 10-11 October 2018, Web of science, pp. 2399-2406, ISBN 978-80-8154-249-7.
7. WORLD ECONOMIC FORUM, (2019). A Global Standard for Lifelong Learning and Worker Engagement to Support Advanced Manufacturing. [online]. [18.08.2020]. Достъпен: <https://www.weforum.org/whitepapers/a-global-standard-for-lifelong-learning-and-worker-engagement-to-support-advanced-manufacturing>
8. 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.
9. КОЦЕВ, Е. (2019). Нагласата за социално предприемачество – фактор за привличане и задържане на служители. Сборник с доклади Устойчиво управление на човешките ресурси в съвременната икономическа реалност, Издателство „Наука и икономика“, Икономически университет – Варна, стр. 25-34.
10. ПЕНЧЕВА, М. (2016). Различия между поколенията и техни проекции върху процеса на учене. Научни трудове на научна конференция организирана от РУ „Ангел Кънчев” и СУ – Русе, Русе, стр. 93-97.

11. СЕРОСТАНОВА, О. (2019). Цифровое поколение в эпоху трансформации информационного пространства. Информационные изменения в эпоху глобализации: материалы II Республиканской научно-практической конференции Луганск, 18 апреля, 2019 г., стр. 242-245.
12. СЛАВОВА, Г. (2019). Правилен подбор, обучение и мотивация на персонала при съвременните условия на роботизирано и автоматизирано земеделие. Сборник с доклади Устойчиво управление на човешките ресурси в съвременната икономическа реалност, Издателство „Наука и икономика“, Икономически университет – Варна, стр. 188-201.
13. СТОЙКОВА, В., ИВАНОВА, А., СМРИКАРОВ, А. (2012) Добри практики при е-обучение на студентите от дигиталното поколение. Научни трудове на Русенския университет, том 51, серия 3.2, Русе, Печатна База при Русенски Университет, 2012, стр. 149 - 154, ISBN 1311-3321.

EMPLOYERS CONTROL WITHIN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Assoc. Prof. Andriana Andreeva, PhD
University of Economics -Varna

Assoc. Prof. Galina Yolova, PhD
University of Economics -Varna

Abstract: *The report analyses some more characteristic tendencies imposed in the practice of the employers on performing control over the working process. The analysis is based on the actual Labour legislation and the application of the institute of control in digital surroundings, and affects also problems, which put on the field of doctrine some legal and moral issues, concerning the borders of intervention in the private life of workers and employees. On the basis of the performed analysis the authors make some conclusions and summaries concerning the necessity of re-thinking and actualization of the regulation and principles of employers control in the conditions and through the instruments of digitalization in the working legal relationships.*

Key words: *internal control, technical meanings for control, inviolability of the private life*

JEL code:K31

РАБОТОДАТЕЛСКИЯТ КОНТРОЛ В КОНТЕКСТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА

Доц.д-р Андрияна Андреева
Икономически университет-Варна

доц. д-р Галина Йолова
Икономически университет-Варна

ВЪВЕДЕНИЕ

Контролът за спазване на трудовото законодателство е тематика с изключително важно значение, както за всяка от страните по трудовото правоотношение, така и за нормалното развитие на трудовите правоотношения в страната. Предвид на това законодателят регламентира този правен институт с императивни норми и регламентира разнообразни форми и механизми за неговото осъществяване. Заложената цел на контрола за спазване на правната уредба на трудовите правоотношения е посредством него да се осигури „свобода и закрила на труда“ (чл.1, ал.3 от Кодекс на труда). Именно трудът и неговото полагане в достойни условия следва да бъде в центъра на отношенията между страните.

В правната теория тематиката е изследвана в различните и аспекти (Андреева, А., Димитрова, Д. , 40,2019, pp. 243-258) (Андреева, А., Йолова, Г. , 2018, pp. 65-79) (Андреева, А., Йолова, Г. , 2011), като тези разработки показват, както развитието на института, така и проблемите, които възникват при неговото приложение в различните етапи и с динамиката на обществените отношения.

В периода на дигитализация, навлязла във всички сфери на обществените отношения тематиката за контрола се поставя в правната литература пречупена през тази призма. Авторите отчитат не само положителните тенденции, но и рисковете и респективно правните предизвикателства през законодателя за актуализация на нормите с цел защита на субективните трудови права на страните в трудовоправната връзка (Александров, 2011) (Андреева, 2019,1, pp. 11-15). Във фокуса на настоящият доклад е само един от видовете контрол, а именно работодателският контрол в контекста на дигитализацията.

Актуалността на избраната тема на доклада се базира от една страна на възможностите, които технологиите предоставят за широкообхватност и детайлност в контрола над трудовия процес. Именно чрез съвременните средства работодателят може да гарантира спазването на трудовата дисциплина по коренно различен начин и с много по-голяма ефективност. Същевременно обаче въпросът има не само правна, но и морална и етична страна, която следва да бъде отчетена и отразена в законодателството, за да се поставят „правни“ механизми, гарантиращи ненамесата на работодателя в личния живот на работниците и служителите, и едновременно с това – да очертаят по разумен начин необходимите за целта граници.

Законодателят е предоставил субективни права на всяка от страните по трудовоправната връзка, съответстващи на нейната роля. В тази връзка, и като организатор на трудовият процес разполага с работодателска власт, в която се включва и възможността да се осъществява контрол върху работниците и служителите, но тази власт и контрол следва да са насочени само и единствено към обезпечаване на нормален трудов процес. Преминаването на границата на допустимия работодателски контрол следва да се приема като нарушение, за което самият работодател да понесе отговорност.

Цел на разработката е да представи базисната рамка на проблемите и рисковете на вътрешния контрол, осъществяван от работодателя в условията и чрез механизмите на дигитализацията. Анализират се разпоредби на действащото трудово законодателство, като на база на изследването се правят изводи и се отправят предложения де леге ференда за актуализация на контрола и въвеждането на нови принципи при неговото осъществяване.

За постигане на поставената цел авторите са заложили изпълнението на няколко **изследователски задачи, а именно:**

1. да се анализират актуалните трудовоправни норми, касаещи вътрешния работодателски контрол върху трудовия процес;
2. на база на извършеният анализ да се дадат предложения с оглед съобразяване на националното законодателство с актуалните потребности в областта на контрола.

За реализиране на целта и изследователските задачи се използват традиционните методи в правната доктрина – нормативен анализ, индукция и дедукция. Разработката се базира на актуалното трудово законодателство към 15 септември 2020г.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Работодателският контрол се основава на правни източници от различен вид и с различна йерархична сила. Тенденция в съвременното трудово право е

разширяване на свободата и ненамесата на държавата в отношенията между равнопоставените страни на трудовоправната връзка. Същевременно обаче отчитайки предмета на регулиране, когато говорим за контрол е невъзможно неговото правилно осъществяване без императивни рамки, в които той да се разпростре. В общият държавен източник Кодекса на труда се съдържат норми относими към видовете контрол, като те не са систематизирани само и изключително на едно място. Най-детайлна е уредбата на контрола, която се съдържа в Глава деветнадесета, Контрол за спазване на трудовото законодателство и административнонаказателна отговорност (Димитрова, Д., Матеева, Ж., Димитрова, Д., 2020) за неговото нарушаване. Акцент в нея е поставен на външния контрол осъществяван от компетентните органи спрямо спазване на задълженията на работодателите. Този подход считаме за правилен предвид потребността от императивна намеса в хипотези на нарушаване на трудовото законодателство от страна на „по-силната,, страна в трудовото правоотношение. Същевременно вътрешният работодателски контрол е сравнително слабо законово уреден. По този начин законодателят е целял да запази свободата на отношенията между страните и да даде възможност в недържавни източници да се регламентират спецификите на контролната дейност за всеки един работодател. В тази връзка нормата на чл.181, ал.1 от КТ урежда правомощието на работодателя да приема правилник за вътрешния трудов ред, който подлежи на съгласуване с представителите на работниците и служителите. Тоест предвид предоставената вътрешно нормотворческа свобода на работодателя да регулира трудовия процес, респективно механизма и мерките за спазване на трудовата дисциплина той би могъл да включи безпрепятствено и осъществяването на контрол посредством нови технологични средства. С тяхна помощ се обезпечава стриктното спазване на отделните елементи от съдържанието на трудовото правоотношение и по конкретно изпълненията на задълженията на работниците и служителите. Така например въвеждането на биометрични системи (с анализ на пръстови отпечатаци, ирис, вени и др.), видео наблюдение на мястото на работа, контрол на работата в интернет, контрол на кореспонденцията и др. Вzeti в своята съвкупност тези мерки на контрол са допустими предвид липсата на законови ограничения и зависят от волята и възможностите на работодателите за тяхното въвеждане. Възниква обаче въпросът създава ли българското трудово право достатъчно гаранции за запазване на субективните права на по-слабата страна – работника или служителя? Тази тенденция е особено обезпокоителна предвид навлизането на дигитализацията и изкуствен интелект (ИИ) (Andreeva, A., Yolova, G., Dimitrova, D., 2019, pp. 74-77) във всички сфери на прстиране на труда и ако в някои дейности с повишен риск въвеждането на засилени контролни механизми за спазване на трудовата дисциплина е необходимо, дали това се отнася за всяка една трудова дейност и докъде се разпростират пределите на работодателската власт.

В тази посока на анализ и разсъждения можем да заключим, че към настоящият момент КТ не съдържа директни норми указващи границата на работодателския контрол. За постигане на оптимален баланс с оглед защита на интересите и на двете страни се ползват механизмите на съвместно изготвяне на вътрешните актове или най-малкото съгласуваност на Правилника за вътрешния

трудов ред. Това обаче не е достатъчно т.к. работодателят може да преодолее това, залагайки принципни положения в него и детайлизирайки реда в друг вид актове неподлежащи на съгласуване с представители на работниците и служителите.

В такава ситуация нормата, която поставя границата на допустим контрол е чл.127, ал.2 от КТ, а именно вмененото задължение на работодателите да пазят достойнството на своите работници и служители.

Както беше посочено, в определени дейности работодателят е длъжен да въведе засилени мерки на контрол и тези му ангажменти произтичат от специални нормативни актове. В този случай не може да се коментира въпроса за преминаване на граници предвид законосъобразното въвеждане на контролните мерки. В останалите случаи обаче, когато трудовият процес не е от естество изискващо такъв контрол работодателят, като носител на работодателската власт сам преценява какви мерки да въведе. Към настоящият момент липсва единна практика, респективно указания на компетентни органи (инспекция по труда, КЗЛД и др.) за регулиране на този процес.

С оглед на това считаме, че е потребно в общото трудово законодателство да се въведе правен принцип на „оптимално допустим“ вътрешен контрол, кореспондиращ със задължение на работодателя при въвеждане и регламентиране на мерки за контрол, осъществявани с технологични средства, това да става само съгласувано с представители на работниците и служителите.

По този начин поставяйки общата рамка в КТ ще се предостави и възможност, съответно основание при превишаване на работодателския контрол да се сигнализират контролните органи за преустановяването му.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Темата за работодателския контрол в контекста на дигитализация на труда поставя множество въпроси, които националният законодател тепърва предстои да реши и съответно – да реципира и актуализира в съответните трудовоправни актове. С настоящият доклад, и предвид рамките на изложението авторите целяха да повдигнат базисни аспекти на проблематикта, която тепърва следва да търси и намира своите адекватни решения. Както е очевидно, налице е сериозно предизвикателство не само пред трудовоправните, но и като цяло пред базисни правни принципи, очертаващи рамките на правата и границите на ненамеса в индивидуалните свободи на личността.

В тази връзка, а и с оглед предстоящите за развитие механизми, които са повече от належащи за съвременното законодателство, могат да бъдат направени някои **изводи, обобщения и предложения**.

От една страна, е видна липсата на достатъчна адекватност на нормите на българското трудово законодателство, относно новите, прилагани като практика форми на работодателския контрол, често преминаващи правно допустимите граници на личната сфера на работниците и служителите. В този смисъл, налице е една налагаща спешно преомисляне потребност от въвеждането на нови принципи на контрола в общото трудово законодателство с цел урегулиране на съвместна дейност по въвеждане на контролни средства с участието на работещите лица.

В тази насока, можем да очертаем следните по – важни към **момента предложения**:

➤ Необходимост от очертаване, дори и в начална базисна рамка на адекватни правни механизми за очертаване на допустими граници, както на ниво кодифицирания акт, така и като изискване към вътрешноведомствените правилници при прилагане на съвременни форми на контрол;

➤ Очертаване първоначално чрез общи правни рамки, а впоследствие – и чрез конкретни нормативни механизми, формите на работодателски контрол в аспектите, ненакърняващи основни човешки свободи и граници на индивидуалните права. В посочения смисъл се предлага и приемане принципа на „оптимален работодателски контрол“, разбиран като контрол, прилаган единствено в границите и за нуждите на конкретната цел – изпълнение на служебно задание и в рамките на работното време;

➤ Регламентиране на форми за широка и на различни нива съгласуваност между отделните партньори – синдикални, сдружения на работници и други браншови организации, с цел постигане на съгласуваност в механизмите и недопускане на едностранчивост в установяването на различни форми на дигитална проследимост;

➤ Правно очертани и гарантирани компетенции на контролните органи, функциониращи служебно или по жалби на лицата, в случай на неправомерно като форми и време работодателски контрол чрез информационни технологии. Очевидно, че към настоящият етап все още се касае за първоначални стъпки и процеси към една нова и надяваме се, успешна законодателна гъвкавост, относно непознати до момента елементи на работодателска правоспособност в нейните контролни аспекти. Същевременно, не следва да се забравя, че въвеждането им е сериозно предизвикателство към правния ред и в по-широк аспект - към правопорядъка въобще на установени граждански права и свободи. В посочения смисъл, предприемането на мерки за очертаване на формите и границите на контролна дейност не следва да изостава от традиционните правни ценности и философията на правната етика, утвърждаващи благого на свободата като основно благо на всяка правова държава.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. ANDREEVA, A., YOLOVA, G., DIMITROVA, D. (2019). *Artificial intellect: Regulatory Framework and Challenges Facing the Labour Market. CompSysTech '19: 20-th International Conference on Computer Systems and Technologies*. Ruse, University of Ruse, Proceeding, New York : ACM [Association for Computing Machinery] Digital Library, 74-77
2. АЛЕКСАНДРОВ, А. (2011) *Използването на технически способности за контрол на работното време и достъпа в предприятието.. Труд и право*, Volume 10, 5-10.
3. АНДРЕЕВА, А., ДИМИТРОВА, Д. (2019). *Специфики на контрола на изпълнителна агенция главна инспекция по труда, в контекста на гаранциите за изплащане на трудовото възнаграждение*. Бургас, Годишник на БСУ, Бургас : Бургаски свободен университет, 243-258

4. АНДРЕЕВА, А., ЙОЛОВА, Г.(2011). *Юридическа отговорност и контрол за спазване на трудовото и осигурително законодателство*. Варна: Университетско издателство Наука и икономика,258.
5. АНДРЕЕВА, А., ЙОЛОВА, Г.(2018). *За някои особености на административния контрол и административнонаказателната отговорност за нарушаване на здравословните и безопасни условия на трудАдминистративно право – съвременни тенденции в правораздаването и доктрината:Сборник доклади*. Варна, Наука и икономика,65-79
6. АНДРЕЕВА, А., (2019). *Неприкосновеност на личния живот на работниците в контекста на дигитализацията*. Варна, Известия на СУ-Варна,Сер. Хуманитарни науки,1, 11-15
7. ДИМИТРОВА, Д., МАТЕЕВА, Ж., ДИМИТРОВА, Д. (2020). *Административно право и процес*. Варна: Наука и икономика.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE WORLD OF DIGITAL TECHNOLOGIES

Assoc. Prof. Hristina Blagoycheva, PhD
University of Economics - Varna, Bulgaria

Abstract: *The rise of digital technologies is completely changing the established standards for paid employment and the relationship between employers and employees. On this basis, corporate social responsibility is a key factor for the social well-being of the employees. Moreover, digitalisation also creates opportunities for social irresponsibility or attempts to transfer the responsibility to third parties or to the workers themselves. Therefore, the focus of this research is on discovering new opportunities for socially responsible business behavior in the digital economy and opportunities to counteract potential areas of irresponsibility.*

Keywords: *corporate social responsibility; digital economy; stakeholders; staff.*

JEL code: *J24, M14*

КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ В СВЕТА НА ЦИФРОВИТЕ ТЕХНОЛОГИИ

доц. д-р Христина Благойчева
Икономически университет – Варна, България

След финансовата криза правителствата подходи с ентузиазъм към цифровата икономика, виждайки в нея възможност за ускоряване на икономическия растеж, постигане на устойчивост и дори предпоставки за създаване на конкурентни предимства. Разразилата се през 2020 г. световна пандемия на Covid-19 и наложената в много страни социална изолация, допълнително засилиха стремежа към цифровизиране на икономиката и разширяване на приложението на новите технологии.

Цифровизацията променя света на бизнеса, на обществото и на всеки отделен човек. Променят се условията на труд и производствените системи като цяло, създават се нови работни места, откриват се нови сектори, продукти и услуги, а в някои случаи се стига до радикално преориентиране на организацията на работа. Това е така, защото цифровите технологии са приложими във всички сектори на икономиката. Нещо повече – мащабът им може да бъде сведен до всякакъв размер и брой. В резултат се формират по-ниски производствени разходи, по-ниски цени, икономия от ресурси и по-висока конкурентноспособност. Дигитализацията, интелигентният машинен интерфейс, автоматизираните производствени системи и новите форми на интегриран мениджмънт водят и до сериозно повишаване на производителността на труда. Установено е например, че фирмите, които приемат вземане на решения с данни, имат 5-6% по-висока производителност (Brynjolfsson, Hitt & Kim, 2011). Почти 50% от целия растеж на производителността вече е свързан с инвестиции в такива технологии. Ако през 2016 г. цифровата икономика в световен мащаб е на

стойност 11,5 трилиона щатски долара, или 15,5 процента от световния БВП, то до 2025 г. се предвижда индустриите да постигнат високи нива на цифровизация и интелигентност, а цифровата икономика да нарасне допълнително, до 24,3% от световния БВП (OXFORD ECONOMICS, 2017: 2).

Едно от средствата за адаптация към промените и постигане на икономически успех е високо образованата и технологично осигурена работна сила. А работодателите и техните работници, като „двете страни на трудовия процес, са колкото традиционни в отношенията си, толкова и различни – обвързани и променени съдържателно от цифровите процеси“ (Андреева, Йолова, 2020:12). Това налага обръщане на вниманието към отговорността на организациите към техните наети лица в новите бизнес процеси, предизвикани от цифровата икономика, особено по отношение на заетостта, управлението на работната сила и устойчивостта.

Същевременно нараства загрижеността за отговорността на корпорациите към самите човешки взаимоотношения, които технологиите изглежда подкопават или премахват (Grigore, Molesworth & Watkins, 2017). Това обуславя актуалността на избраната тема, а целта в настоящия доклад е да се открият някои нови възможности за проявление на социално-отговорно поведение на бизнеса в цифровата икономика и възможностите за противодействие в потенциалните области на безотговорност.

Най-общо съществуват три доминиращи течения за посоките на отговорност на организациите (Marrewijk, 2001). Класическият подход към Корпоративната социална отговорност (КСО) е, че основната отговорност на бизнеса е да увеличи печалбите на своите собственици (Friedman, 1970). В тази връзка цифровите технологии могат да се разглеждат само като нови източници за реализиране на печалба или като допълнителна възможност за повишаване на ефективността на дейността, без никакви други конкретни отговорности. Т.е. цифровите технологии се използват за увеличаване на печалбата, в рамките на закона, без да се обръща внимание на последиците за заинтересованите страни (Grigore, Molesworth & Watkins, 2017).

Подходът на заинтересованите страни (Freeman 1984) изисква да се отчита и моралното измерение на стопанската дейност (Carroll, 2000, р. 35). Тази гледна точка вече повече клони към концепцията за корпоративната социална отговорност и насърчаването на един по-широк подход на корпоративно управление, обвързан с интересите и на заинтересованите страни. Ангажирането на управлението с интересите на наетия персонал може да се разглежда като идеално „морално партньорство“ (Phillips, 1997, 54), което, ако е правилно организирано, ще създаде социална стойност и за персонала (Noland & Phillips, 2010). В тази насока цифровите технологии също могат да се разглеждат като възможност за ангажиране и предоставяне на комуникативни възможности за вслушване в мнението на заинтересованите страни. Нещо повече - дигитализацията трябва да помогне на управлението да обедини икономическите аспекти на бизнеса със социалните аспекти на наетия персонал.

На трето място, корпоративната социална отговорност изисква фирмите да са съпричастни към обществото (Marrewijk, 2001). В най-амбициозния случай това би означавало използването на цифровите технологии да направи света по-

добро място за живот. Това последно предизвикателство към бизнеса изисква не само икономически растеж, не само увереност, че не се нанася вреда на заинтересованите страни или че техните мнения се вземат предвид, а и че корпорациите активно работят и за едно по-добро общество. В тази връзка внедряването на цифровите технологии трябва да подобрява живота на хората, да съдейства за укрепване на общностите, за справяне с неравенствата и несправедливостта и трябва да го направи за бъдещите поколения. Цифровите технологии трябва да подобрят устойчивостта на бизнес практиките, условията на труд, автономията (например свободата на изразяване), достъпа до информация, до услуги и богатство и т.н. Предвид последното е нужно спешно адаптиране на законодателния и регулаторния механизми за отстояване на ненакърними, базисни и безусловни човешки права, застрашени в условията на агресивна цифровизация (Андреева, Йолова, 2020: 31).

Все по-голяма част от населението вече разполага с мобилни цифрови устройства, а широкият достъп до интернет, освен възможности за информация и комуникация, съдейства за разширяване на границите на традиционно стационарното работно място. Възможностите за мобилна работа, които цифровите технологии предоставят, достигат нови измерения както в количествено, така и в качествено изражение. Работодателите и работниците могат да управляват работното си време с по-голяма гъвкавост при взаимен интерес. Чрез мобилните устройства служителите могат да работят, когато е необходимо, където и да се намират. Появяват се нови форми на работа, характеризирани се с липса на географско местоположение, работа на платформи, използване на мрежови ефекти и големи данни (Valenduc & Vendramin, 2016).

В бизнес практиката вече съществуват примери за социално отговорни работодатели, които са осъзнали ползата от промени. От 2004 г. Netflix (американска компания за онлайн стрийминг услуги) премахва твърдо регламентираното работно време. Нейните служители имат правото сами да определят колко дни да си вземат като отпуск, кога да идват на работа и за колко време (Pink, 2010). Политиката на компанията се оказва изключително печеливша. Докато през 2005 г. нейният годишен приход е 682 млн USD, за финансовата 2018 г. Netflix съобщава за годишен приход от 15,8 млрд. (Netflix, 2019).

Политиката на Netflix не е изолиран случай. През 2016 г. австралийската консултантска фирма Inventium въвежда неограничен платен отпуск, наречен 'rebalance leave'. Трудовите договори в консултантската индустрия на Австралия обичайно фиксират 38-часова работна седмица. Но собствениците осъзнават, че не е необичайно консултантите им да работят повече от 50 часа седмично и решават да компенсират тази свръхнатовареност. В резултат, при стандартен до тогава 4-седмичен годишен отпуск, ползването на свободно време се е увеличило на средно 5 и половина седмици. Същевременно платените отпуски по болест (които са един от качествените измерители на корпоративната социална отговорност) са намалели наполовина, а мениджърите изказват вярата си, че отпочиналите служители имат по-голям шанс да бъдат по-щастливи и да се представят по-добре на работното си място (Pash, 2018).

През ноември 2015 г. LinkedIn въвежда подход, наречен "Discretionary Time Off", с който предоставя на служителите сами да определят времето си за работа и почивка. Ръководството счита, че това ги предпазва от стреса на работното място и им помага да бъдат по-отговорни и по-ползотворни при изпълнението на задачите си. Единственото условие, което им се поставя, е те да се координират с непосредствените си мениджъри, така че да е сигурно, че работата ще бъде свършена (Cosic, 2016). Това са само част от наличните примери, но те започват да фокусират вниманието и на други социално отговорни работодатели.

Изводът е, че благодарение на цифровизацията, доброволното прилагане на социалната отговорност в компаниите може да съдейства за постигане на социално благосъстояние на служителите и по-висока производителност за самата фирма. То допълнително се свързва с различни действия по осигуряване на добра работна среда, осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд (Blagoycheva, Andreeva & Yolowa, 2019), осигуряване на възможности за кариера и различни мероприятия за повишаване на квалификацията, както и други възможни политики, насърчаващи ангажираността на работниците към фирмата, в която са наети. Една добра представа за социално отговорното поведение на работодателите формира както удовлетвореност на служителите от тяхната работа, така и повишаване на позитивната обратна връзка от техните семейства, приятели и социални групи (Riordan, Gatewood & Bill, 1997). Работник, осъзнаващ, че получава по-добри условия на труд, отколкото би могъл да получи в различна компания от същия сектор, има стимул към лоялност и сътрудничество за запазване на дългосрочната си връзка с работодателя.

Успоредно с всички ползи, в някои аспекти на труда, приемането на технологията от организациите може да бъде дехуманизиращо. В ръцете на социално неотговорни компании, цифровизацията може да доведе до натрупване на огромни печалби, за сметка на експлоатация на работната сила или заобикаляне на правилата. Тук можем да включим мероприятията за избягване на данъчното облагане, злоупотреба с лични или обществени данни, избягване на регулаторна и саморегулираща комуникация и т.н. Използването на технологиите съдейства за разширяване на работното пространство и удължаването на работния ден на служителите.

Например фирми като Google, Facebook, LinkedIn, Amazon, Apple или Microsoft имат сравнително малко на брой редовни служители, но предлагат работа за набиране на входящи данни към работници от държави с потенциално по-слаби стандарти за защита на труда и осигуряващи по-ниски разходи (PES, 2017: 16). Започва да се прилага понятието „кибертариат“ (Huws, 2014). С него се обозначават тълпи от работници, принудени да работят в несигурни условия на труд и да изпълняват множество малки задачи, които не изискват особени умения, но са необходими за гладкото протичане на дейността на фирмата. В резултат, на виртуалния пазар, жестоката конкуренция принуждава работниците от богатите страни да съобразяват цените си с по-ниското ценово равнище на останалите кандидати. А съсредоточаването на предлагането на работна сила към ограничен брой купувачи води до по-ниски възнаграждения, или до разпределянето на задачите и избор на изпълнител по преценка на работодателя.

Алтернативно, Интернет позволява различни форми на несигурност на работното място, прокламирани като потребление, основано на достъпа, „икономика на споделяне“ или краудсорсинг (Belk, 2014). Нещо повече - с използването на смартфони, таблети и лаптопи служителите възприемат денонощни работни практики, отговарят на работни имейли вечер, през почивните дни и докато са в отпуск, защото технологията ги прави винаги на разположение. В допълнение, технологията може да се използва и за наблюдение върху тях по различни начини, включително електронно наблюдение на ежедневната активност и производителност (Ball, 2010). С новите технологии възможностите за управление на всички аспекти на живота на служителите „за благото“ на компанията се увеличават, но е необходимо да се прецени дали тези подходи са належащи и отговорни.

Някои фирми се възползват от цифровизацията, за да откажат на своите служители част от обичайните права на заетост (както и да избегнат някои законодателни регламентации). Например на платформата Amazon's Mechanical Turk работната сила може да бъде закупена в глобален мащаб на цени от по няколко цента без никакъв ангажимент към „служителите“, намалявайки разходите за труд до глобалния минимум и позволявайки на корпорациите да избягват почти всички разходи, свързани със заетостта - офис, заплащане на отпуск, отпуск по болест, пенсии, данъчни плащания и др. (Scholz, 2013)

Какви са възможностите за справяне с проблема? Някои анализатори смятат че единственият начин за отпор на цифровото разделение е международната хармонизация на законите. Но дали това ще успее, ще зависи в голяма степен от политическите решения за това чии са правата за управление и за налагане на условия в киберпространството, както и доколко се отчита натиска от страна на гражданското общество. Очевидно ще е необходимо създаването на демократична платформа с прозрачна регулаторна рамка за преодоляване на евентуални дискриминационни въздействия и гарантиране на пълното зачитане на трудовите права. Необходима е намеса на публичните структури, които да наложат правото на колективни преговори и действия, както и достатъчна степен на социална сигурност в цифровата сфера.

В други случаи, самите работници поемат защитата си срещу нелоялното им използване. Например в отговор на приложението приложението Amazon Mechanical Turk (AMT), още през 2009 г., потребителите създават сайт, наречен Turkopticon, позволяващ докладването и избягването на нелоялни работодатели. Така всеки следващ работник, посещаващ сайта на AMT, може да изтегли разширение в интернет навигатора и да види оценките за даден работодател, оставени от предходните работници (Degryse, 2016).

Цифровата трансформация на икономиката е необратим процес, развиващ се с все по-бързи темпове. Пред изнеса и обществото не стои друг избор, освен да приемат новата действителност и да се стремят да бъдат в крак с нея. Цифровизацията създава възможности за откриване на нови полета за разширяване на бизнеса или за изцяло нови форми на бизнес. Ако тези процеси се управляват правилно и отговорно, те могат да насърчат устойчивото развитие и да подобрят живота на хората. Какво означава тогава една корпорация да бъде социално отговорна в условията на цифрова икономика? Достатъчно ли е само

спазването на закона? Очевидно не. Нещо повече - цифровизацията създава предпоставки за нови области на корпоративна социална отговорност.

В епохата на иновациите и дигитализацията връзката между работодателите и персонала ще става все по-силна. Трансформациите на цифровата среда, поставят в центъра на дневния ред знанието и информацията. Интернет и достъпът до данни и споделянето на знания осигуряват възможности за трансформативна динамика на образованието, което е ключов елемент на изграждането на устойчивостта. Именно компаниите, отговарящи за социалното благосъстояние на голяма група, заети в тях лица, са в най-добра позиция да управляват възможностите за създаване на тяхното благосъстояние и на обществото като цяло. Увеличението на производителността на труда, снижените производствени разходи и по-добрата конкурентна позиция осигуряват по-голяма свобода на компаниите да инвестират в социално отговорни инициативи. Самият интернет създава множество възможности и икономически стимули за насърчаване на корпоративната социална отговорност и изграждане на позитивни нагласи към нея в съзнанието на обществото.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. BALL, K., (2010). Workplace surveillance: an overview. *Labor History* Volume 51, Issue 1, pp. 87-106
2. BLAGOYCHEVA, H., ANDREEVA, A. & YOLOVA, G. (2019). Obligation and Responsibility of Employers to Provide Health and Safety at Work – Principles, Current Regulation and Prospects. *Economic Studies* Volume 28, Issue 2, pp. 115-137.
3. BRYNJOLFSSON, E., HITT, L. M. & KIM, H., (2011). Strength in numbers: How does data-driven decision making affect firm performance?. *SSRN Electronic Journal* № 1, DOI: 10.2139/ssrn.1819486.
4. CARROLL, A., (2000), Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10 No. 1, pp. 33-42. DOI: 10.2307/3857692.
5. COSIC, M., (2016, January 25). Unlimited annual leave: is it good HR or good PR? *The Guardian*. Достъпен: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/jan/25/unlimited-annual-leave-is-it-good-hr-or-good-pr>.
6. DEGRYSE, C. (2016). Digitalisation of the economy and its impact on labour markets. Working Paper 2016.02, European Trade Union Institute.
7. FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
8. FRIEDMAN, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13.
9. GRIGORE, G., MOLESWORTH, M. & WATKINS, R. D., (2017), *Responsibility in the Digital Economy*, in *Corporate Social Responsibility Post-Financial Crisis*, ed. Theofilou, A., Grigore, G. and Stancu A., London: Palgrave MacMillan, p. 41-62. Достъпен: http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-40096-9_3.
10. HUWS, U. (2014). *Labor in the Digital Economy: The Cybertariat Comes of Age*. NYU Press.

11. MARREWIJK, M., (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics* 44(2), pp. 95-105. DOI: 10.1023/A:1023331212247.
12. NOLAND, J., PHILLIPS, R., (2010), Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 No. 1, pp. 39-49. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00279.x.
13. NETFLIX, (2019). Fortune 500. Retrieved June 3, 2019. Достъпен: <https://fortune.com/fortune500/netflix/>.
14. OXFORD ECONOMICS, (2017). *Digital Spillover. Measuring the true impact of the digital economy*. Huawei Technologies Co., Ltd. [10.09.2020]. Достъпен: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj-7m96_TrAhXqkosKHTCTAjAQFjAAegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.oxfordeconomics.com%2Fpublication%2Fopen%2F284959&usg=AOvVaw1oVi-ya_G-X7nsix-VxG3F
15. PASH, C., (2018, August 28). Unlimited leave is working so well, some companies are offering it fully paid. *The Sidney Morning Herald*. Достъпен: <https://www.smh.com.au/business/companies/unlimited-leave-is-working-so-well-some-companies-are-offering-it-fully-paid-20180828-p500ah.html>.
16. PES, (2017). Workers' rights and social progress in the digital economy. Достъпен: <http://www.pervencheberes.fr/wp-content/uploads/2017/09/digital-economy-brochure-web-version-002.pdf>.
17. PHILLIPS, R., (1997). Stakeholder Theory and A Principle of Fairness. *Business Ethics Quarterly* Vol. 10 No. 1, pp. 51-66. DOI: 10.2307/3857232
18. PINK, D., (2010, Aug 14). Netflix lets its staff take as much holiday as they want, whenever they want – and it works, *The Telegraph*. Retrieved June 12, 2019. Достъпен: <https://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/7945719/Netflix-lets-its-staff-take-as-much-holiday-as-they-want-when-ever-they-want-and-it-works.html>.
19. RIORDAN, C., GATEWOOD, R. & BILL, J., (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics* 16.4, pp. 401-412.
20. VALENDUC, G. & VENDRAMIN, P., (2016). Work in the digital economy: sorting the old from the new. *Working Paper 2016.03* Brussels: ETUI. Retrieved June 17, 2019. Достъпен: http://ftu-namur.org/fichiers/Work_in_the_digital_economy-ETUI2016-3-EN.pdf.
21. АНДРЕЕВА, А., ЙОЛОВА, Г., (2020). Трансформация на правната връзка работодател – работник в резултат на влиянието на дигитализацията, *De Jure*, В. Търново : ВТУ Св. Св. Кирил и Методий, 11, 2020, 1(20), 11-18.
22. АНДРЕЕВА, А., ЙОЛОВА, Г., (2020). Трудовоправните принципи – еволюция и трансформация в ерата на дигитализация и използването на изкуствен интелект, *Известия*, В: Наука и икономика, т.64, №1, 2020, с. 22 – 35.

PREREQUISITES AND OPPORTUNITIES FOR DIGITAL TRAINING AND PERSONNEL MANAGEMENT IN AGRICULTURAL COMPANIES IN BULGARIA AND AROUND THE WORLD

Assoc. prof. Gergana Slavova PhD
University of Economics-Varna

Abstract: *In the modern conditions of this fast-paced and dynamic 21st century, in the conditions of a coronavirus pandemic, digital training and personnel management have become a major part of the management of any large and successful company. The report aims to determine the preconditions and opportunities for digitalization of management and training processes in agricultural companies, both in Bulgaria and around the world. The main areas that will be considered and may subsequently be of interest to real companies in the sector are: preconditions and advantages of digital management, emergence of specialized hubs and digital information centers that support both training and specialized software application within the sector. The start of the first AgriTech Hackathon for Bulgaria and its future development. Opportunities for specialized training of agricultural personnel and its better level of management.*

Key words: *management, personnel, digital training, preconditions, opportunities, remote control, "Covid 19";*

JEL code: *M51, M 54, Q1, O13, O15*

ПРЕДПОСТАВКИ И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ДИГИТАЛНО ОБУЧЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА В АГРАРНИТЕ ФИРМИ В БЪЛГАРИЯ И ПО СВЕТА

Доц.д-р Гергана Славова
Икономически университет-Варна

В съвременните динамично променящи се условия, управлението е една от най-важните и значими организационни задачи във всяка една фирма. В това число и в аграрната организация. Пандемията от „Ковид 19“, както в нашата страна, така и в целия свят, стана една от основните предпоставки да се наложи необходимостта от развитие на нов подход и начин на мислене и въздействие върху хората работещи в големи аграрни фирми. И независимо че процесът на извършване на дейност в аграрната фирма е пряко свързан със земята и земеделската продукция, то административната дейност на управление в тези фирми е в пряка връзка с управленските звена, които извършват основния производствен процес. Управленската дейност включва планиране, организиране на работните процеси, както и контрол на всички логистични процеси в аграрния бизнес. Все по-широко застъпления в съвременния свят модел на дистанционна работа и дистанционно обучение (Маринова, Н. и Хаджиев, Кр. 2009: с.184) в настоящата ситуация помогнаха значително за решаване на проблема с пандемията от Ковид 19. Създаде се реална възможност голяма част от процесите

на администриране и управление в аграрния бизнес да бъдат прехвърлени в дистанционна форма на организиране и на управление, което позволи реално на полето да бъдат само работниците, които трябва да настройат селскостопанската техника, машини и агрегати. Друга реална предпоставка за въвеждане на дистанционно обучение и в аграрния сектор е неговата добра алтернатива в съвременните пандемични условия (Коцева Т., 2014). Дистанционното управление в част от тези фирми се базира на факта, че служителите които извършват не производствен, а административен вид дейности и не участват пряко в производствения процес, т.е. нямат директна връзка със самото производство, имат реален шанс да работят и да се обучават, ако е необходимо дистанционно, като водят счетоводството, анализират и развиват административна дейност при конкретни нива на сигурност, която аграрният сектор може да им осигури, благодарение на използвани специализирани софтуерни продукти. Друга важна предпоставка подпомогнала процеса на дигитализация в селското стопанство на Европа, в това число и на България са използваните през последните години нови технологии и машини, които служат за обработка на полетата и позволяват координиране на процеса на извършване на конкретните дейности от разстояние, т.е. от дистанция благодарение на така наречените джипиес системи и специални навигатори. Важна предпоставка се явява и факта, че в аграрната сфера на дейност се внедриха и широко се прилагат формите на развитие на успешни софтуерни продукти които следят например: храненето, поенето, доенето, обслужването на животните. Аналогично в растениевъдството съществуват специализирани софтуери, които проследяват процеса на засяване, на провеждане на мильоративни дейности, на внасяне на минерални торове и растително защитни препарати. От повече от двамадесет години съществуват софтуерни програми за водене на счетоводните отчети, дневници и баланси. Добра предпоставка е и факта, че много често в аграрната сфера на дейност, голяма част от процесите вече стават механизирани, особено при посевите със слята повърхност, каквито са зърнено-житните култури, като пшеница, просо, ечемик и др., фуражните култури като царевица и др., при маслодайните култури, като рапица, слънчоглед и лавандула. Ето защо това позволява процеса на организиране, на планиране, на управление и координиране да се извършва в дистанционна форма и дава големи възможности пред аграрния бизнес и неговите управленски кадри. Това споделя и (Маринов, А., 2005) анализирайки възможностите за онлайн и дистанционно обучение на персонала.

Управленските процеси във всяка една фирма в това число и в аграрната сфера на дейност са пряко свързани с организиране на персонала в следните основни дейности: планиране на процесите, ръководене на хората, контролиране на целия производствен и логистичен процес. Поради спецификата в аграрната сфера, управлението се извършва в няколко основни посоки. На първо място то е свързано със снабдяването със суровини и ресурси необходими за производствения процес. То се осъществява благодарение на така наречените логистични процеси свързани с доставката на материали ресурси и суровини в пряка връзка с производствената дейност на аграрната фирма. Поради това голяма част от процесите могат да се осъществят чрез дистанционна форма на връзка с доставчиците, като самото транспортиране вече се случва реално, но връзката се

осъществява чрез интерфейс и чрез така наречените локални, национални и международни интернет системи, които осигуряват пряката връзка и контакт с доставчиците. След като се доставят материалите, суровините и ресурсите, необходими за протичане на един производствен процес е необходимо да се ръководят и управляват изпълнителните кадри или така наречените работници и служители във фирмата. Работниците са тези които осъществяват самия производствен процес. Те са пряко подчинени на административните кадри и на управляващия персонал в аграрната фирма. От своя страна, те са в пряка връзка със самия производствен процес и най-добре познават производствените етапи през които минава той. В пряка релация с това, те познават добре, както ресурсите, така също и факторите които се използват пряко за осъществяване на производството в аграрната фирма. Връзката е праволинейна и се осъществява на база на пряк контрол който е свързан с техническите и производствени процеси осъществявани в конкретното производствено звено. В пряка зависимост от това какво се произвежда (дали е растителна или животинска продукция) има конкретна специфика за всяка отделна група аграрни продукти. Така например: при зърнено-житните култури има пряка зависимост от избора на земеделска категория земя, от сортовете на избраните култури, от сеитбообращението от факта, че производствения процес е напълно механизирован. Ако процеса е свързан с производство на зеленчуци или овошки, съществува необходимост земята по възможност да е наша или да е отдадена със срок на арендно ползване не по-малък от 10 години, както и с необходимостта земята да е поливна. Друг много важен фактор при този вид производство е работната сила. При аграрни фирми насочени към добив на месо и млечни продукти от животновъдна дейност имаме друга конкретна специфика, както на производствените, така и на управленските процеси. За да се управлява успешно трябва да сме наясно, че се произвеждат биологично живи организми, които боледуват, загиват, имат конкретни физиологични нужди. Тези факти неимоверно затрудняват управленските процеси в аграрния сектор. Във всяка една от аграрните фирми, които се занимават с производство и преработка на растителна и животинска продукция са необходими следните основни фактори: земя, труд и капитал, както и предприемачество, нови технологии, автоматизация на работните процеси. Ако те са налице, голяма част от тези процеси, могат да се осъществят дистанционно. Когато се разпределят конкретните задачи по определени етапи на извършваните дейности, дистанционното организиране на работния процес не е проблем. Важно е да отбележим, обаче, че самият производствен процес няма как да се случи дистанционно, особено когато се касае за засяване на семена в земята, до хранене на животните, до поливане, поене, извършване на специфични агротехнически мероприятия. И въпреки, че съществува така нареченото прецизно земеделие, което се базира на дистанционно управление на част от тези процеси, например: поливане, хранене, доене, то слагането на ваксини, личната, персонална грижа за животите трудно може да бъде изцяло заменена от машини, и роботи. Въпреки, че учените ни убеждават, че не е далеко това време когато хората ще бъдат напълно отменени от специализирани агрегати в аграрния сектор. Към момента обаче, все още всичко се извършва на място в конкретната ферма или фирма и е необходима работна ръка. Тъй, като тя е малобройна и за съжаление ниско

квалифицирана в селските райони на страната, често големите фирми закупуват специализиран софтуер и модерна техника, която улеснява до голяма степен производствените процеси в сектора и те са напълно или частично автоматизирани и интегрирани в една производствена интегралната система. Ето защо в голяма степен в аграрната сфера можем да си позволим да внедрим, както нови технологии и автоматизация така и дистанцирано управление но само на някой от работните процеси, при наличие на достатъчно грамотни и квалифицирани кадри в сектора. Важно е да отбележим, че този процес не може да се осъществи напълно и не изцяло в процеса на контролиране и процеса на регулиране на аграрното производство.

Много често в аграрната сфера имаме пряка връзка и зависимост от климатичните фактори, които са променливи и не подлежат на управленските процеси. Те са външни за аграрната фирма фактори, които са непредвидими в голямата си степен. И поради това за тях могат и се използват различни средства за управление на риска и намаляване на тяхното външно въздействие. Такива средства са, използването на застрахователни събития, като: градушки, засушаване, пожари, замръзи и др. Също така може да се използват така наречените противоградушни ракети, които служат за разбиване на градоносните облаци, а също и мрежи против слани и за засенчване при висока степен на засушаване. Когато говорим за възможност да се обучава и управлява персонала дистанционно в аграрната сфера, трябва да се знае, че технологично значително напреднаха възможностите за засяване, обработка, прибиране и съхраняване на продукцията автоматично. Друго важно нещо, което също трябва да се има предвид при управление на аграрните процеси е пряко свързано с една от специфичните характерни черти на аграрното производство, а именно сезонния характер и бързата и висока степен на разваляемост на аграрните стоки и суровини.

В бъдеще все в по-голяма степен, според нас, аграрният сектор ще се нуждае от обучение на специализирани кадри, които ще могат да управляват технологично производствените процеси и да познават в голяма степен автоматизирания производствен процес. Те ще осигурят възможност в сектора в още по-голяма степен да навлязат автоматизация, роботизация, агрегация, които пряко са свързани със самия производствен процес. Според нас необходимият брой хора, като производствен персонал в аграрната сфера, ще бъде все по-малко, но все по-висококвалифициран, а това е и възможното решение на един от основните проблеми в селата. Той е свързан със силно застаряващото и намаляващо население в селата. Друг проблем е ниската степен на образованост и все по-малкото желаещи хора да се включат в производствен процес с възможност да работят специализирано в аграрния сектор. Основен проблем е високата степен на смъртност на населението в селските райони, както и високият отрицателен прираст и така наречените „селища фантоми“, изчезващи от картата на България. Проблемите свързани с изключително високата степен на обезлюдяване на селски райони в страната и липсата на квалифицирани кадри в аграрните райони според нас ще породят остра нужда за обучение на специално подготвени млади и амбициозни бъдещи аграр предприемачи и мениджъри. Според нас това ще бъде главен и основен приоритет на хората от аграрния сектор, които ще трябва да умеят да работят както дистанционно със селскостопанските

машини и технологии така също и ще е необходимо да познават добре и в детайли специализираните аграрни софтуери за управление и организиране на аграрните процеси. В това число незаменим помощник за развитието на бъдещето на аграрния сектор в България се оказа развитието на така наречения Агро хакатон в град Шумен през 2019 година. Това бе първият за страната хакатон, който даде възможност и шанс да бъдат предложени много добри оперативни управленски решения базирани на стартиране на специализиран софтуер приложим в аграрната сфера на дейност. Според нас бъдещето е именно в тази възможност да се съчетаят знанията на специалисти от аграрния сектор, съвместно със знанията на специалисти от ИТ-ти сектора, които успоредно да могат да разработват реални решения за реални проблеми и ситуации в аграрната сфера на дейност. Това може да се постигне, само тогава когато управленските кадри от аграрната сфера на дейност се запознаят много добре с ИТ-ти специалистите и споделят спецификата и дейностите които се извършват в една реална аграрна фирма. Необходимо е ИТ-ти специалистите да се запознаят с конкретните ресурси, които се влагат в производствения процес, със специфичните фактори на производство. Така например с факта, че голяма част от производствения процес се базира на биологично живи организми, които за разлика от обикновените използвани в други фирми продукти имат смъртност, могат да загинат, боледуват, нападат се от неприятели и прочие. Ето всичко това прави изключително специфичен начина на производство, а от там и на управление, в този сектор. Поради това е необходимо да се вземат в предвид познанията на аграр икономистите, на агрономите, на инженерите, на ветеринарите, на зооинженерите, на полевърдите и на всички специализирани звена в сектора, когато се създава специализиран софтуер и се управляват конкретните аграрни процеси с него. Всичко това са възможности, но те налагат много добро познаване на спецификата на земеделската земя върху която се обработва и се засява конкретната селскостопанска култура с цел да се получи аграрна продукция. Това налага добро познаване на всички тези специфични фактори и ресурси и влагане на тези знания при разработването на специализиран софтуер. Ето защо партнирането на двете страни на Аграрен сектор и на ИТ сектора е незаменимо. Според нас това е бъдещето развитие пряко свързано и с възможността от дигитално обучение на кадри в тази посока и управление на този сектор. Важно е да отбележим, че всичко споменато до тук не е характерно единствено за страната ни. В много по-голяма степен то вече се прилага и осъществява в аграрния сектор на развитите държави от Европейския съюз. Да посочим само няколко успешни примера: Ирландия, Холандия, Германия, Англия, Швейцария, Испания, Италия. Всички те вече прилагат така наречените аграрни хъбове, които събират специалисти на конкретни селскостопански продукти в конкретни селскостопански райони в които има създадени иновативни, технологични бази с разработени специфични аграрни софтуерни продукти, които се прилагат успешно при развитието например на зърнопроизводство, овцевъдство, говедовъдство, птицевъдство, лозарство, овощарство, производство на зеленчуци, преработка на маслодайни култури, пчеларство и др. специфични аграрни дейности.

В заключение: В бъдеще, според нас, специалистите от двата сектора: аграрен и информационен, все по-успешно ще комбинират своите знания при

разработването на съвместни аграрни софтуерни продукти. С това ще се постигне по правилен процес на планиране, организиране, управление и контрол на аграрните процеси в конкретната аграрна фирма.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. КОЦЕВА, Т., (2014), Дистанционното обучение в социалните науки, като алтернатива за качествено обучение, Списание „Компютърни науки и комуникации”, Том 3, № 3, БСУ, Бургас, стр.72-77
2. МАРИНОВ, А., (2005) „Развитие на човешките ресурси чрез дистанционно онлайн обучение“, списание “Икономика и управление“, година 1/2005, No: 4, С., стр.100-107
3. МАРИНОВА, Н. и ХАДЖИЕВ, Кр. (2009) „Електронно интернет базирано дистанционно обучение – актуална форма за повишаване квалификацията на кадри и специалисти от бизнеса, Съвременни управленски практики VI : Научна конференция с международно участие, Бургас: Сборник доклади , стр. 184-192

NEW PROFESSIONS ON THE LABER MARKET

Chief Assist. Prof. Milena Ivanova, PhD.

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *In the last years changes have taken place in almost all the spheres of society, which experts define as the Fourth industrial revolution. It is associated with the incorporation of certain technologies that unite the physical, digital and biological worlds and cause tangible changes in the labor market. The Fourth industrial revolution poses a number of challenges to the business and the latter increasingly requests for specialists with specific professional training. The aim of the author of the report is to present some of the new professions that have appeared on the labor market in response to the requirements of the Fourth industrial revolution.*

Keywords: *fourth industrial revolution, labor market, new professions*

JEL code: J21

НОВИ ПРОФЕСИИ НА ПАЗАРА НА ТРУДА

Гл. ас. д-р Милена Иванова

Икономически университет-Варна, България

През последните години в почти всички обществени сфери настъпиха промени, които специалистите определят като Четвърта индустриална революция. Тя е свързана с развитието на нови технологии в сферата на изкуствения интелект, роботиката, следващото поколение Интернет, Интернет на нещата (IoT), автономните автомобили, 3D принтирането, нанотехнологиите и др. (Shwab, 2016). Най-общо под Четвърта индустриална революция ще разбирате навлизането на определени технологии, които обединяват физическия, дигиталния и биологичния свят, и предизвикват осезаеми промени не само на пазара на труда, но и в икономическата и социалната сфера като цяло. Най-големи предизвикателства Четвъртата революция отправя към бизнеса, който все повече се нуждае от специалисти със специфична професионална подготовка. Една част от професиите, които познаваме към настоящия момент, след сравнително кратък период от време няма да съществуват на пазара на труда или поне не във вида, в който ги познаваме днес. Същевременно на пазара на труда се появяват професии, които до сравнително скоро са били непознати. Проучване за работните места на бъдещето за развитието на сектора на информационните технологии (IT) до 2025 г. показва, че петте най-търсени IT профила до 2025 г. ще бъдат 54.6% експерти по големи данни, следвани от специалисти по IT сигурност (44.58%) и трети – разработчиците на приложения (26.10%), след това многоканални архитекти (24,90%) и интерактивни разработчици (23,29%) (Ivytechnoweb, 2019).

Целта, която си поставя авторът на доклада, е да представи някои от новите професии, появили на пазара на труда като отговор на изискванията на Четвъртата индустриална революция.

Четвъртата индустриална революция променя облика на човешкия труд и значителна част от професиите, като поставя изискването за владенето на нови

умения - преди всичко в областта на информационните технологии. В настоящия доклад ще съсредоточим нашето внимание предимно върху специалистите с по-специфични умения в дигиталната сфера.

Социалните мрежи заемат все по-съществена роля в живота на хората. Те отдавна не са единствено и само средство за забавление. Социалните мрежи са един от най-ефективните комуникационни канали - еднопосочни или двупосочни. Голяма част от стопанските и нестопанските организации поддържат страница в една или повече социални мрежи като Facebook, Twitter, Instagram и др. Социалните мрежи са едно от средствата за налагане на дадена организация в обществото, за създаването на положителен имидж, за промотиране на продукти или услуги. Това виждане се възприема от все повече стопански и нестопански организации, които наемат специалист, който да създаде и поддържа страницата на организацията в различните социални мрежи. **Специалистът по социални мрежи** не само актуализира информацията за организацията и нейните продукти/услуги. Той разработва стратегии, чрез които страницата в съответната социална мрежа да максимално да работи в полза на организацията, организира рекламни кампании, анализира резултатите от тях, поддържа връзка с клиентите, следи страниците на конкурентите и др. Специалистът социални мрежи трябва да притежава задълбочени познания в областта на традиционния и дигиталния маркетинг, отлична комуникативност, креативност и организационни умения (5W Блог, 2020).

През последните години организациите се преориентират от традиционните уеб хостинг услуги към облачните технологии. Облачната технология е модел, който прави възможен мрежовия достъп до споделени ресурси като интернет мрежи, сървъри, хранилища за масиви от данни и софтуерни приложения с минимално участие или управление от доставчика на услугата (ICN.BG, 2020). Този преход наложи на пазара на труда професията на **инженера по облачни услуги (Cloud Engineer)**. Основната задача на инженера по облачни услуги е да разработва, внедрява и развива облачно базирани решения- най-вече за корпоративни клиенти. Инженерът по облачни услуги има своето място и в публичната администрация. През 2015 г. е разработена Стратегия за прилагане на облачните информационни технологии в държавното управление, в изпълнение на „Визия за развитие на единна съобщителна среда за държавното управление на базата на единната електронна съобщителна мрежа на държавната администрация за нуждите на националната сигурност” (СПОИТДУ, 2015). Предвид спецификата на всеки клиент, облачните решения също са специфични и в тази сфера готови стандартни решения са неприложими. Инженерът по облачни услуги, освен задълбочени познания в Cloud технологиите, е необходимо да притежава отлични професионални компетенции в областта на системната и мрежовата администрация, IT интеграциите, организационни умения, логическо мислене, опит в управлението на проекти и др.

Сред новите професии на пазара на труда са тези на Big data специалистите- **анализатор на данни (Data Analyst)**, **учен по данни (Data Scientist)**, **инженер по данни (Data Engineer)**. Под „Big Data“ ще разбираме масив от данни, чийто размер надхвърля възможностите на типичните база данни за съхранение, управление и анализ на данните (McKinsey Institute, 2011). Тези три професии са

свързани една с друга, но са различни по своята същност. Основната задача на инженера по данни се състои в това да предостави на учените и анализаторите данни в такъв формат, които могат да се използват за анализ. Анализаторът на данни от своя страна агрегира и анализира получените данни и ги предоставя на съответната организация в информация в разбираем вид. Ученият, за разлика от анализатора, не само анализира предоставените данни, но и разработва алгоритми за машинно обучение и изкуствен интелект. От него се изисква да създаде прототипи и да разработи такива продукти за данни за вземане на интелигентни решения, чрез които да се управлява бизнеса. Big data специалистите най-често са програмисти или администратори на база данни. Освен специфичните компютърни умения тези специалисти трябва да притежават и задълбочени математически и статистически умения, аналитични способности, умения за машинно обучение, бизнес познания и др.

Масовото навлизане на „умни“ вещи и автоматизирането на различни системи все повече налага комбинацията от изкуствен интелект и машинно самообучение. На тази основа възниква необходимостта от професията на **инженер по машинно самообучение (Machine Learning Engineer)**. Работата на инженера по машинно самообучение се състои преди всичко в създаването и обучаването на алгоритми, които правят прогнози въз основа на обработени данни. Някои от практическите приложения на ML са филтрирането на спам, оптичното разпознаване на символи, създаването на търсачки, както и компютърното зрение (ICDET, 2017). Инженерите по машинно самообучение трябва да притежават аналитично мислене, умения за работа с данни, математически и статистически познания, опит с алгоритми за регресия и класификация, познания по някои програмни езици (напр. Python).

На 3 януари 2009 г. е „изкопан“ първият „блок“, наречен „генезис блок“, част от първия блокчейн в света. Това дава началото и на първата криптовалута, наречена биткойн. След около седмица е направена първата транзакция, която използва дигиталната валута биткойн. Динамичното развитие на криптовалутите, електронните плащания, „икономика на споделянето“ и необходимостта от киберсигурност налага на пазара на труда професията на **блокчейн специалист**. Мнозина свързват тази професия единствено и само с дигиталната валута, но биткойн технологиите имат приложение в здравеопазването, в областите, в които се изисква удостоверяване на самоличност, при „умни“ договори“, при които се автоматизират процесите и отношенията между потребителите и др. Блокчейн специалистите в повечето случаи са програмисти или софтуерни инженери, които са с по-специфична специализация (Кариери, 2018).

Думата „хакер“ предизвиква предимно негативни асоциации и се свързва с човек, който прониква в определена компютърна система- най-често с цел собствена облага или престъпни намерения. Ускореното навлизане на технологиите във всички сфери поставят на преден план въпросите, свързани с киберсигурността и свързаните с нея професии. Една от тях е тази на **„Етичният хакер“**. Това е компютърен специалист, който прониква в компютърни системи, за да тества сигурността им, да открива уязвимости в информационните системи, с цел тяхното подобряване и допълнителна защита срещу злонамерено чуждо проникване. Професията на етичния хакер е регулирана от различни организации

като Агенцията за национална сигурност (NSA) в САЩ, която предлага сертификат CNSS 4011 и Международният съвет за електронна търговия, който е разработил професионални сертификати, курсове и онлайн обучение и др. Специалистите, които работят в тази област, обикновено доказват умения пред потенциалните работодатели чрез различни сертификати (напр. СЕН). Освен сертификатите етичният хакер трябва да притежава и редица „меки умения“ като стриктна работна етика, много добри умения за решаване на проблемите, отлични комуникационни способности, запазване на мотивацията във всякакви ситуации, познания в областта на „социално инженерство“ (набор от техники, използващи подвеждащите методи и слабостите на самите потребители, за да се постигне определена цел, например инсталиране на проследяваща програма или предоставяне на поверителна информация) и др. (PC World, 2012).

През 1999 г. за първи път е формулиран терминът „Интернет на нещата“ (IoT). През 2005 г. Международният телекомуникационен съюз към ООН (ITU), публикува доклад, в който определя „Интернет на нещата“ като концепция, която представлява „едно ново измерение, което е добавено към ИКТ и дава възможност по всяко време, навсякъде да съществува свързаност за всеки (човек), която сега ще се превърне в свързаност за всичко (устройства, вещи и хора). Връзките между вещите ще се размножават, създавайки изцяло нова, динамична мрежа от мрежи – Интернет на вещите, част от нещо по-голямо.“ (ITU, 2005). Макар IoT да е позната от повече от 20 години тя е един от основните елементи на Четвъртата индустриална революция. Изследване на Business Insider показва, че до 2020 г. в световен мащаб се очаква да има повече от 34 милиарда устройства, свързани към Интернет, а инвестициите за това възлизат на 6 млрд. долара за разработването на IoT решения (Дигитална индустрия, 2018). Друга компания, IDC, твърди, че инвестициите в тази сфера ще достигнат 1,4 трлн. долара до 2021. В тази връзка се очертава ролята и значението на новите специалисти на пазара на труда, наречени **IoT инвеститори**. Техните задачи са в следните две направления. Едното е да откриват иновативни стартап организации, работещи в областта на Интернет на нещата, и да ги превръщат в печеливши. Другото направление, в което работят IoT инвеститори, е да предлагат нови бизнес модели на организации, които внедряват в своята дейност Интернет на нещата (CIO, 2018). Един от основните проблеми на IoT е този със сигурността. Ето защо на пазара на труда се появява и **специалистът по IoT сигурност**. И двете професии изискват технологични умения (инженерно образование или образование в сферата на информационните технологии), познанията в сферата на данните и тяхната сигурност, изкуствения интелект, машинното обучение, бизнес познания, опит в управлението на проекти и др. (CIO, 2018).

Все по-широко разпространение в наши дни има и виртуалната реалност. Тя представлява е компютърно генерирана симулация на триизмерна среда, която може да представя обективната физическа действителност или въображаеми светове. В тясното си (и изходно) значение виртуалната реалност (VR) е технология/технологии, която позволява на потребителя едновременно да наблюдава и да си взаимодейства активно и целенасочено със симулираната среда така, както си взаимодейства с натурната реалност (Litmedia, 2020). Началото на самата технология е поставено още през 70-те години на миналия век, но през

последните години започва нейното масово приложение- а от там- и необходимостта от **специалистите по виртуална реалност**. Погрешно е схващането, че виртуална реалност се използва единствено и само в развлекателната индустрия (кино, видео и компютърни игри и др.). Виртуалната реалност все повече намира своето приложение в медиите, образованието (при дигитално и реално обучение), рекламата, архитектурата (за визуализация на архитектурни модели, за по-бърза синхронизация между специалистите в проектирането), спорта (виртуални тренировки), медицината (при системи за рехабилитация, за лечение на психични заболявания, за лечение на посттравматични травми, при облекчаване на болката) и др. Професиите в сферата на виртуалната реалност се делят на две основни групи – творчески (такива, които отговарят за разработването на виртуалните образи или цели видеа), и технически (такива, които са свързани в програмирането на конкретната идея) (Кариери, 2017). В зависимост от това в кое от двете направления се реализират, специалистите по виртуална реалност трябва да разбират от архитектура, дизайн на озвучаването, дизайн на осветлението, познания по физика, познания по цветознание и психологическото въздействие на цветовете, отлично пространствено ориентиране, технически познания и др.

В заключение, в резултат на изложеното, може да обобщим следното:

Скоростта, с която настъпват промените вследствие на технологиите, обединяващи физическия, дигиталния и биологичния свят, е висока. Пазарът на труда не винаги е в състояние да отговори адекватно на новите изисквания на бизнеса и обществото със специалисти, които имат необходимата квалификация. Променят се не само структурата на заетостта, изискванията към образованието и уменията, но и възможностите за професионална реализация. Системите на средно и висше образование все още не са достатъчно адаптирани към новите условия, което налага редица специалисти да се самообучават или да търсят подходящи курсове, бакалавърски и магистърски програми в чужбина. Това налага разработва на стратегия, в която усъвършенстването на системата за определяне на потребностите от кадри за икономиката и администрацията и адаптирането на системите за средно и висше образование да заемат централно място (Димитров, 2019). С появата на нови направления на труд и нови професии се появяват и нови рискове, свързани с безопасността и здравето на работното място. В тази връзка е необходимо и повишаването на осведомеността за това как промените от всякакъв вид - технологични, социални, политически и икономически - могат да засегнат безопасността и здравето на работещите, както и управление на предотвратяването на бъдещи проблеми чрез разработване на съответните политики (Антонова, 2018). Настоящият доклад не претендира за изчерпателност. Той очертава възможни насоки за допълнителни, по-обстойни изследвания, свързани с новите професии на пазара на труда, с оглед подпомагане на теорията и практиката в тази област.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. 5W БЛОГ 5. (2020). *Задължителни умения, които всеки един специалист социални мрежи трябва да притежава.* [online]. [24.8.2020]. Достъпен: <https://blog.5w-pr.com/bg/article/5-zadlzhitelni-umeniya-koito-vseki-edin-specialist-socialni-mrezhi-tryabva-da-pritezha>
2. СЮ. (2018). *Как Интернет на нещата ще промени пазара на труда?* [online]. [24.8.2020]. Достъпен: https://cio.bg/softuer/2018/03/14/3433444_kak_internet_na_neshtata_shte_promeni_pazara_na_truda/
3. ICN.BG. (2012). *Облачни технологични модели - видове облаци.* [online]. [24.8.2020]. Достъпен: <https://www.icn.bg/bg/blog/polezno/oblachni-tehnologii-modeli/>
4. ICDET (2017). *Новите IT професии.* [online]. [24.8.2020]. Достъпен: <https://www.icdetbg.eu/post/2017/07/29/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B5-it-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D0%B8%D0%B8>
5. ITU INTERNET REPORTS. (2005). *The Internet of Things.* [online]. [24.8.2020]. Достъпен: http://www.itu.int/osg/spu/publications/internetofthings/InternetofThings_summary.pdf
6. IVYTECHNOWEB. (2019). *Карiera в IT-специалисти по работа с данни-анализатори на данни, учени по данни.* [online]. [24.8.2020]. Достъпен: <http://ivytechnoweb.net/kariera-big-data/>
7. MCKINSEY INSTITUTE. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity.* [online]. [24.8.2020]. Достъпен: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation#>
8. SCHWAB, K. (2016). *The Forth Industrial Revolution.* New York: Crown Business
9. SECPOINT. (2020). *What is a White Hat.* [online]. [24.8.2020]. Достъпен: <https://www.secpoint.com/what-is-a-white-hat.html>
10. Антонова, К. Съвременен подход при управление на безопасните и здравословни условия на труд. Административно право - съвременни тенденции в правораздаването и доктрината : Сборник доклади с доклади от национална кръгла маса, 20 април 2018, Варна : Наука и икономика, 2018, 149 - 161.
11. ДИМИТРОВ, А. (2019). *Бъдещето на труда. Бъдеще за трудещите се или бъдеще за за капита.* София: Фондация „Фридрих Еберт“
12. ДИГИТАЛНА ИНДУСТРИЯ. БГ. (2018). *Интернет на нещата – значение и приложение в съвременния динамичен свят на технологиите.* [online]. [24.8.2020]. Достъпен: <https://xn--80aahddubcb0awc4bnhip4t.bg/tema/oblachni-uslugi-iot/internet-neshtata-znachenie-prilozhenie-savremenniya-dinamichen>
13. КАРИЕРИ. (2018). *Професия: Блокчейн специалист.* [online]. [24.8.2020]. Достъпен: https://www.karieri.bg/karieren_klub/suveti/3158149_profesiia_blokchein_specialist/

13. КАРИЕРИ. (2017). *Професия: Специалист по виртуална реалност (VR)*. [online]. [24.8.2020]. Достъпен: https://www.karieri.bg/karieren_klub/suveti/3083448_profesiia_specialist_po_virtualna_realnost_vr/
14. ЛИТЕРАТУРА В МЕДИЙНАТА СРЕДА: ТЕРМИНОЛОГИЧЕН ОН-ЛАЙН РЕЧНИК. (2020). [online]. [24.8.2020]. Достъпен: <https://litmedia.wordpress.com/>
15. СЛАВОВ, М. (2012). *Професия „етичен хакер” - от първите стъпки до „вещи в занаята”*. [online]. [24.8.2020]. Достъпен: <https://pcworld.bg/lifestyle/2012/04/10/3248893/>
16. СТРАТЕГИЯ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА ОБЛАЧНИ ТЕХНОЛОГИИ В ДЪРЖАВНОТО УПРАВЛЕНИЕ (2015).

RECRUITMENT OF APPLICANTS THROUGH CAREER SITES

Assist. Dr. Maria Dimitrova

University of national and world economy, Bulgaria

Abstract: Human resources are still a key factor in the activities of any company. Forming a successful team is the key to achieving company's goals despite the rapid technological development. Therefore, finding suitable employees to be hired is crucial for the prosperity of any organization. Before an appointment can be made the most suitable applicants for job in the company must be found and attracted. As we enter the digital age, finding suitable candidates happens mainly in the online space. This paper aims to examine the opportunities provided by one of the most common sources of applicants - career sites.

Keywords: human resources, recruitment, career sites

JEL code: O15

НАБИРАНЕТО НА КАНДИДАТИ ПРЕЗ САЙТОВЕТЕ С ОБЯВИ ЗА РАБОТА

Ас. д-р Мария Димитрова

Университет за национално и световно стопанство, България

Привличането и подборането на подходящи служители е сред най-важните процеси в организацията. Така формирането на човешките ресурси поставя основите на екип, притежаващ нужните компетентности за изпълнение на поставените задачи и постигане на фирмените цели. От една страна, то е в началото на дейностите, част от управлението на човешките ресурси на организацията, а от друга, е тясно свързано с тях. Включвайки в себе си набирането на кандидати и подбор на най-добрите сред тях, от ефективността и успеха му зависят не само назначенията в компанията, но също мотивирането, обучението, системата за възнаграждение, оценяването на персонала.

Набирането на кандидатите е в началото на дейността по формиране на човешки ресурси. В „Основи на управлението на човешки ресурси” (Noe et al, 2007, p.7) авторският колектив разглежда набирането като процес, чрез който организацията открива подходящи кандидати за назначаване, търсейки ги чрез различни активности. Към това определение може да се добави още привличането и задържането на възможно най-много кандидати от всички, търсещи работа (Aswathappa, 2005, p. 132). Важно е да се отбележи, че при набирането не трябва да се търсят каквито и да е кандидати. Те трябва да отговарят на изискванията за свободната позиция. Затова и служителите, които отговарят за тяхното намиране, трябва предварително да се запознаят с характеристиките на длъжността, да са подберат подходящите източници и след това да пристъпят към локализирането, привличането и задържането на кандидатите като част от основните задачи на набирането на персонал.

Набирането на кандидати в своята същност най-често се определя като процес по търсене, осигуряване и привличане на кандидати за свободно работно

място, получаване на техните кандидатури, от които да се избере този, който най-пълно отговаря на изискванията на длъжността (Бояджиев, 1998, с. 55; Стефанов, 2015, с. 131; Харизанова, 2004, с. 60). Целта на набирането на кандидати е привличането на възможно най-подходящи кандидати за свободната длъжност при минимален разход на време и финансови средства, които да запълнят овакантените позиции. В допълнение С. Карабелъова (2015, с. 14) добавя като цел на набирането и поддържането на имиджа на компанията. Специалистите в областта знаят, че при набиране и подбор на подходящи кандидати за дадена свободна позиция не само компанията избира кандидата, но и кандидатът избира нея. Набирането на персонал, в частта си привличане на кандидати, е възможност за реклама на организацията и изграждане на определен имидж.

Чрез процеса по набирането се решават следните задачи (Калчев, 2009, с. 81):

- 1) уточняват се изискванията към кандидатите за свободната позиция;
- 2) определят се източниците на персонал в съответствие с политиката по персонала на организацията;
- 3) избират се средствата за най-подходящо и бързо информиране на евентуалните кандидати за работа.

Изборът на източници, от които се набавят кандидати, е едно от най-важните решения в процеса на набиране, тъй като от него зависят количеството и качеството на кандидатите, от които впоследствие ще се избира. Набирането на кандидати може да се осъществи през вътрешни и външни източници. Вътрешните източници са свързани със структурата на организацията и желанието на нейните служители да участват в процеса по подбор. В този случай съществува възможността да бъде издигната кандидатура на настоящ служител или стажант на компанията или да бъде избран от архив от подавани автобиографии за същата или подобна позиция, в случай че организацията има практика да поддържа такъв.

Изборът на вътрешен кандидат има своите предимства и недостатъци. При избор на такъв източник се спестяват разходи за набиране и подбор на подходящи кандидати, спестява се време и се стимулира вътрешното израстване на служителите. Това може да се счита за мотиватор за по-добро трудово представяне на служителите в организацията. Предимство е и фактът, че подбиращите вече познават кандидата, тъй като той е минал през подбор и в процеса на работа са наблюдавани неговите качества и трудови навици, познават се неговите силни и слаби страни и може да се прецени с какво ще допринесе на новата работна позиция.

Този вид набиране крие и рискове. По този начин се забавя обновяването на персонала, което може да доведе до застаряване на човешкия ресурс в компанията. При външни кандидатури организацията може да има достъп до нов опит, ноу-хау и информация, което при вътрешен кандидат не е възможно (т. нар. „фирмена слепота“ (Бояджиев и Пенева, 2002, с. 58), ограничават се знанията на служителите, възможността за разрастване и развитие на компанията се ограничава. Мениджърът, в чийто отдел е свободната работна позиция, може да се окаже в неблагоприятно положение, ако двама или повече негови служители с подобни квалификации кандидатстват за мястото. Тези, които не бъдат назначени,

могат да се демотивират или случаят да предизвика психологически проблеми при тях. Нещо повече – при назначаването на служител на организацията старото му работно място се освобождава, което изисква ново стартиране на процесите по набиране и подбор. Трябва да се има предвид, че този начин за набиране на персонал създава възможности за натиск с различни средства за осигуряване на повишения.

Външните източници, от своя страна, предлагат по-голям обхват и възможности. Те също имат своите предимства и недостатъци. Външен за организацията човек ще допринесе за развитието, опита и информираността на компанията. При избор на такива източници за нови кандидати, броят намерени такива ще бъде по-голям, което прави избора по-информиран. От друга страна, един такъв набор от кандидати генерира повече разходи от вътрешна кандидатура. Процесът по адаптация на новия служител е по-дълъг и съществува риск от пренасяне на погрешни работни практики, а и самите процеси по набиране и подбор отнемат повече време.

Анализът на различни литературните източници позволява да бъдат посочени основните външни източници за набиране на кандидати:

- висши училища;
- държавни и частни бюра по труда;
- обяви в средствата за масова комуникация;
- компании, специализирани в управлението на човешките ресурси / специализирани агенции за набиране и подбор на персонал;
- препоръки на настоящи служители;
- доказани в практиката професионалисти от други организации (хедхънтинг);
- „Дни на кариерата“;
- „Ден на отворените врати“;
- професионални организации от съответния бранш;
- чрез сайта на организацията;
- директно предлагане от страна на кандидатите;
- социални мрежи.

Най-често използваният източник на кандидати са сайтовете с обяви за работа. Лесно достъпни и с доказана успеваемост, те предоставят на работодателя голяма част от кандидатите, от които впоследствие той подбира най-подходящия за свободната си работна позиция. Едно от най-големите им предимства пред другите източници е, че кандидатите са потенциални служители, активно търсещи работа към момента. Принципът им на функциониране позволява работодателят да публикува обяви за свободните си позиции, а кандидатът – да кандидатства за работните места, които отговарят на неговите изисквания. Така работодателят комуникира само с кандидати, пожелали да работят за него.

Пет от най-често използваните такива сайтове са:

- <https://www.jobs.bg>;
- <https://www.jobtiger.bg>;
- <https://www.zaplata.bg>;
- <https://www.rabota.bg>;
- <https://www.karieri.bg>.

Различните сайтове предлагат различни услуги на различни цени. Рядко се предоставят безплатни услуги, но използването им е относително финансово достъпно и позволява бърз контакт с кандидатите. В Таблица 1 ще бъде направена съпоставка между гореизброените сайтове по основни показатели (цитираните цени за без включен ДДС):

Таблица 1

Съпоставка на сайтове с обяви за работа

Критерий	Jobs.bg	JobTiger.bg	Zaplata.bg	Rabota.bg	Karieri.bg
Продължителност на обявата	28 дни	30 дни	28 дни	28 дни	7, 14 или 28 дни
Подредба на обявите	по вид и по дата	по вид и по дата	по вид и по дата	по вид и по дата	по вид и по дата
Позиция в Google търсачка (към 17.08.2020 г.)	2	5	1	3	4
Предлагана отстъпка при предплатени пакети	от 10% до 45% в зависимост от броя предплатени обяви	от 3,3% до 16,6% в зависимост от броя предплатени обяви	не се предлага	от 15% до 30% в зависимост от броя предплатени обяви	от 20% до 50% в зависимост от броя предплатени обяви
Специален дизайн на обявата	100 лв.*	не се предлага	20 лв.*	не се предлага	не се заплаща

Източници: <https://www.jobs.bg>; <https://www.jobtiger.bg>; <https://www.zaplata.bg>; <https://www.rabota.bg>; <https://www.karieri.bg>

Както е видимо от таблицата, разглежданите сайтове предлагат много подобни услуги. Продължителността на обявата във всеки от тях е около месец. Изключение прави Karieri.bg, в който компанията има възможност да публикува информация за свободните си работни позиции за по-кратки периоди – 7 или 14 дни. Що се отнася до подредбата на обявите в съответните сайтове, във все един от тях те се визуализират по вид и по дата, а именно – най-скъпо платените и скорошни обяви излизат най-отгоре в списъка с обяви за свободни работни позиции. Всеки един от разглежданите сайтове предлага отстъпка за предплатени пакети, като тя варира между 3,3% и 50% в зависимост от сайта и от броя предплатени обяви. Специалните дизайни на обявите, които изискват допълнителна доработка и излизат извън шаблона на обява на съответния сайт, също е специфична услуга, която се предлага в два от разглежданите сайтове – Jobs.bg и Zaplata.bg, но услугата се заплаща допълнително.

От значение е и позицията, на която излиза съответния кариерен сайт при търсенето на обяви за работа от потребителите на Google търсачката, която е най-често използваната такава. Преди две години Jobs.bg беше на първа позиция, но през 2020 г. той беше изместен от Zaplata.bg. Лидерското място в търсачката може да се дължи както на повишения брой потребители на последно цитирания сайт, така и на платена реклама в търсачката, чрез която при търсени на определени ключови думи, съответният сайт да излиза на първа позиция.

Друга предлагана услуга от посочените сайтове е поверителността. Много от работодателите, които набират кандидати за свободните си работни позиции,

предпочитат да останат анонимни, особено в случаите, в които на позицията, за която се търсят кандидати, все още има назначен служител, което предстои да бъде заменен и освободен от длъжност. Проучване на автора от преди 2 години сочи, че тогава всички разглеждани сайтове са предлагали подобна възможност на своите потребители, но в Zaplata.bg и Rabota.bg това е било услуга, която се заплаща. Към датата на изготвяне на настоящата разработка, тази услуга се заплаща само в Zaplata.bg и то само в случаите, в които работодателят използва безплатни, а не платени обяви в сайта.

Често търсена услуга от потребителите на такъв тип сайтове е възможността желаещите да започна работа при конкретен работодател да могат да кандидатстват за свободните работни позиции при него през външен линк, свързан в неговите вътрешни системи. Тъй като тази услуга до някъде ограничава достъпа до информация на сайтове (брой кандидатствали, автобиографии и т.н.), тази услуга се заплаща в някои сайтове. Например в Jobs.bg това ще струва на работодателя допълнителна такса от 25 лв. без ДДС в случаите, в които той ползва двата типа по-евтини обяви – Silver и Gold, а в Zaplata.bg организацията, търсещи кандидати, трябва да заплати 20 лв. без ДДС в случай, че смята да публикува безплатна обява в сайта, която включва външен линк, през който желаещите да кандидатстват.

Друго предимство при използването на този вид източник на кандидати е т. нар. „employer branding“ или изграждането на работодателската марка на организацията. Това най-често се случва чрез популяризация на дейността, ценностите и мисията на компанията и чрез прозрачност в отношенията работодател-служител-клиент. При успешно разработена работодателска марка предимствата са различни (Starinca, 2015, р. 59). Това може да спомогне за повишаване на производителността, рентабилността, намирането и задържането на служители, намаляване както на разходите за набиране на човешки ресурси, така и на времето за назначаване на нов служител. Възможно е също така да се повиши ангажираността на служителите към организацията и нейните цели, да се намали текучеството, както и да се подобрят отношенията помежду им. Всички разглеждани сайтове с обяви за работа предоставят възможност на своите потребители, които са работодатели, да си създадат профил на тяхната платформа, в който организацията да презентира както дейността си, така и свободните работни позиции, за които набира кандидати към момента. С изключение на Rabota.bg, където е публикувана цената за тази услуга (1000 лв. без ДДС), за останалите разглеждани сайтове цената е индивидуална за всеки работодател, като се изготвят оферти спрямо желаното ниво на услугата.

Друг основен показател, по който могат да бъдат съпоставени сайтовете, е цената за публикуване на обява в тях. В Таблица 2 ще бъдат посочени цените без включен ДДС:

Таблица 2

Цена за публикуване в сайтове с обяви за работа

Сайт	Вид обява	Цена
Jobs.bg	Diamond	250 лв.
	Platinum	125 лв.
	Gold	50 лв.
	Silver	25 лв.
JobTiger.bg	Брандирана	60 лв.
Zaplata.bg	Специална	300 лв.
	PRO	125 лв.
	TOP	50 лв.
	VIP	20 лв.
Rabota.bg	Exclusive	80 лв.
	Premium	40 лв.
	Standard Plus	20 лв.
Karieri.bg	Premium	900лв./1500 лв./2300 лв.*
	Standard	150 лв./270 лв./420 лв.*
	Basic	50 лв./90 лв./145 лв.*

*Цени при продължителност на обявата съответно 7 дни, 14 дни и 28 дни

Източници: <https://www.jobs.bg>; <https://www.jobtiger.bg>; <https://www.zaplata.bg>;
<https://www.rabota.bg>; <https://www.karieri.bg>

При съпоставянето на цените между сайта Karieri.bg и останалите сайтове трябва да се има предвид, че това е единственият сред изброените, който предлага публикуване освен на своята страница, така и разпространение на обявата чрез други сайтове от групата (<https://www.capital.bg> и <https://www.dnevnik.bg>), бюлетини и социалните мрежи Facebook, LinkedIn и Twitter. Допълнителни услуги, които също се предоставят от сайта са таргетирано публикуване в кариерни клубове и публикуване в колоната за обяви на вестник „Капитал”.

Всички разглеждани сайтове, освен Rabota.bg, предлагат възможността за безплатно рекламиране на свободна работна позиция на техните платформи, но трябва да се има предвид, че тези обяви излизат на последно място след платените такива и съответно не са много ефективни. Както е видно и от Таблица 2, в повечето сайтове колкото по-висока цена плати работодателят, толкова по-напред ще излиза неговата обява в списъка. Препоръчва се да не се заплаща най-скъпият вид, ако длъжността, която ще се рекламира, се счита за търсена (очаква се, че независимо от вида си и позиционирането си в списъка за нея ще има много кандидати).

Сайтът Rabota.bg предлага услуга „Търсене на автобиография в база данни”, която се заплаща: 75 лв. без ДДС за 100 бр. автобиографии и 95 лв. без ДДС за 300 бр., и е валидна за 6 месеца. Ако организацията, която набира кандидати, не разполага със своя база данни от автобиографии и не желае да рекламира свободната работна позиция, може да използва тази услуга, предоставена от посочения сайт. Съществуват рискове при използването на такъв източник. Първият е, че няма как организацията да бъде сигурна, че предоставените автобиографии са актуални, а вторият – няма как сайтът да гарантира, че кандидатите, чиито автобиографии бъдат предоставени, са активно

търсещи работа. Поради тези причини източникът се препоръчва като допълнителен, а не като основен.

Друга услуга, която част от цитирани сайтове предлагат, е т. нар. „подсилване“. Тъй като, както беше споменато по-горе в настоящата разработка, разглежданите кариерни сайтове подкрепят публикуването в тях обяви по вид и дата, тази услуга дава възможност на работодателите да придвижат обявата си отново на по-предни позиции след определено време, най-често когато тяхната обява изостава в списъците спрямо другите обяви за подобни позиции. Сайтовете, които предлагат такава услуга и съответно типовете обяви, за които може да бъде приложено, могат да бъдат видени в Таблица 3, като цитираните цени не включват ДДС:

Таблица 3

Цена за подсилване в сайтове с обяви за работа

Сайт	Вид обява	Цена
Jobs.bg	Diamond	150 лв.
	Platinum	75 лв.
	Gold	30 лв.
	Silver	15 лв.
	Безплатна	не се предлага
JobTiger.bg	не се предлага	
Zaplata.bg	Специална	80 лв.
	PRO	30 лв.
	TOP	12,50 лв.
	VIP	5 лв.
	Безплатна	не се предлага
Rabota.bg	не се предлага	
Karieri.bg	не се предлага	

Източници: <https://www.jobs.bg>; <https://www.jobtiger.bg>; <https://www.zaplata.bg>; <https://www.rabota.bg>; <https://www.karieri.bg>

При анализа на различните сайтове може да бъде направена препоръка към организациите относно публикуването на обяви за работа. Сайтовете Jobs.bg и Zaplata.bg са сред най-популярните и съответно те би трябвало да предоставят най-много кандидати. Друг сайт, който може да бъде препоръчан, е Karieri.bg поради по-големия брой източници, в които се промотира свободната работна позиция.

В заключение е важно да се отбележи, че при привличането на подходящи кандидати е препоръчително първо да се направи съпоставка между вътрешните и външните източници, да се определят предимствата и слабите страни и на двете възможности, да се анализират факторите време и финансови разходи и тогава да се пристъпи към най-подходящия избор. Не се отхвърля възможността да се използват и вътрешни, и външни източници. По-големият брой възможности за база от кандидати може значително да намали разхода на време до намирането на най-подходящия сред тях. Същото важи и за броя на кариерни сайтове, в които работодателят ще публикува обявите си за свободни работни позиции – промотирането в повече сайтове ще доведе до по-високи разходи за набиране на кандидати, но това ще увеличи шанса за избор на най-добрия сред тях.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. БОЯДЖИЕВ, ДР. (1998) *Терминологичен речник по управление на човешките ресурси*, София, с. 55
2. БОЯДЖИЕВ, ДР., ПЕНЕВА, Д. (2002) *Силата на вашата обява. Как да разработим ефективна обява за свободно работно място*, София : Болид – Инс, с. 58
3. КАЛЧЕВ, Р. (2009) *Управление на персонала*, Варна : Наука и икономика, с. 81
4. КАРАБЕЛЪОВА, С. (2015) *Управление на човешките ресурси. Кратко практическо ръководство*, София, с. 14
5. СТЕФАНОВ, Л. (2015) *Информационни системи за управление на човешките ресурси*, София : Тракия-М, с. 131
6. ХАРИЗАНОВА, М. (2004) *Управление на човешките ресурси*, София : УНСС, с. 60
7. ASWATHAPPA, K. (2005) *Human resource and personnel management: Text and cases*, New Delhi : McGraw Hill, p. 132
8. NOE, R. A., TEAM (2007) *Fundamentals of human resource management*, Boston: McGraw Hill, p. 7
9. STARINECA, O. (2015) *Employer brand role in HR recruitment and selection, Economics and business*, Riga, p. 59
10. JOBS.BG (2020). *Цени на услуги в JOBS.bg*. [online]. [2020-08-17]. Достъпен: <https://www.jobs.bg/prices.php>
11. JOBTIGER.BG, (2020). *Ценова листа и описание на услугите*. [online]. [2020-08-17]. Достъпен: <https://www.jobtiger.bg/priceList.php>
12. KARIERI.BG, (2020). *Цени на обяви*. [online]. [2020-08-17]. Достъпен: https://www.karieri.bg/uslugi/?page=objavi_za_rabota#prices
13. KARIERI.BG, (2020). *Кариери е вашият надежден партньор в изграждането и развитието на работодателската ви марка*. [online]. [2020-08-17]. Достъпен: https://www.karieri.bg/uslugi/?page=employer_branding
14. RABOTA.BG, (2020). *Цени и услуги*. [online]. [2020-08-17]. Достъпен: <https://www.rabota.bg/prices.php>
15. ZAPLATA.BG, (2020). *Цени*. [online]. [2020-08-17]. Достъпен: <https://www.zaplata.bg/offertypes/>

APPLICATION OF SOCIAL MEDIA IN THE RECRUITMENT OF APPLICANTS

Assist. Dr. Maria Dimitrova

University of national and world economy, Bulgaria

Abstract: Proper discovery and management of human resources is a key process in the dynamic environment of the global economy. Any organization that wants to achieve its goals and follow the set tasks should pay the necessary attention to its employees and their proper recruitment because choosing the right team is the first step to success. The modernization of the business processes is a competitive advantage as a result of which the standard sources of candidates for vacancies retain their importance and place in the activity but they are joined by the “giant” that enters our daily and professional life – social media. This paper aims to examine the actual application of some of the most popular among them in recruiting applicants - LinkedIn, Facebook and Twitter.

Keywords: human resources, recruitment, social media

JEL code: O15

ПРИЛОЖЕНИЕ НА СОЦИАЛНИТЕ МРЕЖИ ПРИ НАБИРАНЕТО НА КАНДИДАТИ

Ас. д-р Мария Димитрова

Университет за национално и световно стопанство, България

Проблемите с нарастващата конкуренция и респективно затрудненото котиране на съвременните фирми, водят до необходимост от гъвкавост, динамичност, бърза реакция и адаптивност към обкръжаващата среда. В настоящите условия на динамична и бързо развиваща се среда, както в житейски, така и в бизнес план, нараства нуждата от управление на най-ценния бизнес ресурс – човешкия, единственият, който не може да бъде копиран от конкуренцията. Основна дейност на този управленски процес е формирането на този ресурс. Бързоразвиващите се технологии притискат всеки ден работодателите да са актуални на пазара на труда, за да предизвикват и поддържат интереса на правилната група кандидати за свободните си работни позиции. Все по-често работодателите усещат липса на достатъчно кандидати, които да отговарят на изискванията им при обявяването на свободна или нова работна позиция. Все по-трудно е да се намерят квалифицирани и мотивирани кадри, подходящи за екипите им. Неизменно с това нараства необходимостта от откриване на нови начини за привличане на такива кандидати.

Социалните мрежи са нов източник на кандидати, който е успешен, спестява разходи, но специалисти в областта препоръчват да не се използва като единствен източник (Bartakova et al, 2017, p.83). Те представляват съвкупност от интернет-базирани инструменти („мрежовата” част от понятието) и възможността на потребителите да споделят и дискутират дадена информация („социалната” част от понятието) (Torres, 2011, p. 3). Тези потребители са елементи на системата,

които, свързани помежду си, я създават и поддържат. Възможността да се коментира свободно, да се дават или четат мнения по различни въпроси, е разширила до такава степен границите на социалните мрежи, че те обхващаха не само личния, но и професионалния живот на своите ползватели. Към м. Юли 2020 г. повече от половината население на Земята – 3,96 млрд. души (Datareportal, 2020) – използва под различни форми социалните мрежи, което ги превръща в необятен източник на потенциални кандидати за свободните работни позиции в една компания. За най-подходящи се считат LinkedIn, Facebook и Twitter.

Всяка една от социалните мрежи има своите специфики и приложение при набирането на кандидати за свободни работни позиции:

➤ **LinkedIn:**

Тази социална мрежа предоставя търсачка, която дава възможност да се разглеждат кандидати според заемана длъжност (към момента и в миналото), име, настояща или предишна месторабота, учебно заведение, общи приятели и местожителство.

Ако се заплати за допълнителни функции на акаунта, използван от служителя, отговорен за набирането, могат да се добавят допълнителни филтри и услуги. Предлагат се четири предплатени плана, всеки със съответните допълнителни функции и цена:

- „Премиум кариера” (в оригинал на английски език: „Premium Career”) – подходящ за потребители, които си търсят работа: дава възможност за изпращане на допълнителни съобщения (тъй като при неплатен профил броят съобщения, които могат да бъдат изпратени на месец, е ограничен), онлайн курсове, възможност за проверка кой е посещавал профила, сравнение между потребителя и други кандидати и т.н. – 61,99 лв./месец;

- „Премиум бизнес” (в оригинал на английски език: „Premium Business”) – подходящ за бизнес потребители: възможност за изпращане на допълнителни съобщения, получаване на статистики относно профила и посещенията в него, онлайн курсове, неограничен брой търсения (тъй като и те са ограничени като брой при неплатен профил), възможност за проверка кой е посещавал профила и др. – 122,99 лв./месец;

- „Навигатор за продажби” (в оригинал на английски език: „Sales Navigator”) – подходящ за бизнес потребители: възможност за изпращане на допълнителни съобщения, статистики и инструменти при продажбите, неограничен брой търсения, възможност за проверка кой е посещавал профила и др. – 164,99 лв./месец;

- „Животът на набиращия” (в оригинал на английски език: „Recruiter Life”) – подходящ за потребители, които набират кандидати: възможност за изпращане на допълнителни съобщения, допълнителни филтри при избора на кандидати, „умни” предложения от самата мрежа в зависимост предишни търсения, платформа за управление на информацията за кандидатите, възможност за проверка кой е посещавал профила и др. – 244,99 лв./месец.

При създаването на профил в социална мрежа в повечето случаи исканата информация е обща – име, контакти, образование, месторабота, местоживее и др. При LinkedIn е малко по-особено поради факта, че е професионална социална мрежа. Ако служителя, отговорен за набирането, ще търси кандидати през

социалните мрежи, особено професионалните такива, трябва профилът му в сайта да показва професионализма му, тъй като чрез него се установява първият контакт с кандидатите. Хр. Симеонов (н.д.), създател на медия за бизнес и личностно развитие, разглежда основните елементи, на които трябва да се обърне внимание при създаването на профил в LinkedIn:

- профилна снимка – поставя се възможно най-добрата снимка, за предпочитане професионална, за да се постигне добро впечатление в посетителите на профила;

- име – използва се истинското име, а не псевдоним;

- заглавие – включват се ключови думи от сферата, в която работи потребителя, подходящи за търсене;

- текущ и предишен опит – описват се работодател и позиция, отново е препоръчително да се наблегне на ключовите думи;

- образование – включва най-високото ниво на образование, което е завършено, както и дейности и социални активности, ако е имало такива по време на обучението;

- уеб сайтове – предоставена е възможност да бъдат публикувани три уеб сайта, които могат да бъдат собствена уеб страница, фирмена страница, блог и др.;

- резюме – позволява кратко представяне, описващо професионален опит, интереси и други факти, подходящи за презентация пред бизнес партньори, настоящи и потенциални клиенти, служители и колеги;

- способности – вписват се области, в които потребителят се счита за тесен специалист или поне познавач над средното ниво;

- умения и експертен опит – добавят се ключови думи относно умения, присъщи за бранша;

- интереси – вписват се лични интереси;

- групи и асоциации – описва се принадлежност към големи и признати групи и асоциации, считани като предимство в бранша;

- предпочитани връзки – описват се предпочитания за връзки в бизнес мрежата на LinkedIn;

- сертификати – описват се получени сертификати;

- курсове – описват се преминати курсове и обучения, от които придобитата квалификация се счита за предимство в бранша;

- отличия и награди – вписват се постижения, които могат да бъдат описани подробно в профила;

- езици – описват се познанията по чужди езици и нивото на тяхното владение;

- организации – вписва се принадлежност към престижни организации, особено тези от съответната бизнес и социална среда;

- проекти – описват се проекти, върху които се работи или се е работило, като могат да бъдат вписани и членовете от екипа по проекта;

- публикации – описва се информация по направени публикации – заглавие, дата на публикацията, издател и др.;

- патенти – описват се налични патенти, както и останалите изобретатели, ако има такива;

- резултати от тестове – ако в платформата е попълван тест, чиито резултати се считат за значими, могат да бъдат публикувани в тази секция;
- доброволчество и каузи – описва доброволчески каузи, към които е съпричастен потребителя, организациите, в които членува, и ролята му в тях.

Изброените елементи могат да се считат и за показатели, които могат да бъдат търсени и разглеждани в профилите на потенциалните кандидати, открити при търсенето на подходящи такива в тази социална мрежа.

➤ **Facebook:**

Във Facebook могат да бъдат извършвани търсения на хора, страници, групи, места и др. Страниците и групите също могат да бъдат потенциален източник на перспективни кандидати, но при набиране на кандидати, най-важно е търсенето на хора. Съществуват различни команди, чрез които служителят, отговорен за набирането, може да търси във Facebook (Pavlou, n.d.):

- [Име на длъжността], който живее близо до [град];
- [Име на длъжност], който говори [език];
- Хора, които работят в [компания].

Тъй като тази социална мрежа все още не позволява търсене на български език, командите на английски език ще бъдат както следва:

- [Job title] who live near [location];
- [Job title] who speak [language];
- People who work at [company].

Препоръчително е профилът, през който ще се извършват търсенията, да бъде зададен на английски език, тъй като понякога, ако се използва различна от англоезична версия на интерфейса, например на български език, командите не сработват.

Друга възможност за търсене на хора във Facebook е през филтрите на търсачката на самата социална мрежа. Те дават възможност за търсене по име, роден град, местоживеене, училище от средното образование, висше училище, общи приятели и работодател.

➤ **Twitter:**

При тази социална мрежа има ограничение в големината на публикуваната обява, затова може да се публикува линк, през който да се получи повече информация за кандидатстване или само да се загатне за предстоящи възможности с цел поддържане на интерес у потребителите. Групите по интереси с дискусии също са източник на кандидати, но изискват постоянни наблюдения на тяхната активност и преценка от страна на служителя, отговорен за набирането, кои са подходящи за назначение в компанията. Хаштагът е другата възможност за популяризирането на информацията относно свободните позиции в компанията. Той представлява знак, използван за препратка в социалните мрежи и се означава със символа диез (#), който се поставя непосредствено преди дума или словосъчетание от думи. Публикувайки обикновен линк, потребителите създават хипер връзка към външен източник, но добавяйки хаштаг към определена дума или словосъчетание се създава линк (връзка) в социалната мрежа, в която е използван. Пример за такива комбинации, подходящи за популяризирането на информация, че дадена компания търси да назначи служители, са:

- #SofiaJobs или #РаботаСофия;

- #WorkInRealEstate или #РаботаНедвижимиИмоти;
- #SalesManager или #МениджърПродажби.

Поради многообразието на социалните мрежи съществуват различни места, където може да се публикува и съответно рекламира една обява за работа:

1) Страниците на компанията в различните социални мрежи:

Всяка една от изброените социални мрежи позволява създаване на бизнес профил на компанията. Възможно е публикуване на информация за отворена работна позиция и/или апел към последователите на страницата да споделят тази информация със своите приятели. Има възможност директно да бъде публикувана специфика за свободната позиция или да бъде споделян линк към обявата, публикувана в някои от сайтове за обяви за работа. Специалистите препоръчват публикацията да включва кратък призив към потенциалните кандидати, линк към обявата в някои от специализираните сайтове за търсене на работа и снимка, която чрез асоциация да привлече кандидатите към организацията и позицията, например двама усмихнати души, които се здрависват пред офис сграда (Strenitzerove, 2016, pp. 470-471). В Twitter по-подходящ вариант е споделянето на линк с определен апел. LinkedIn позволява изброените възможности, както и публикуване на обява за работа, подобно на специализираните за това сайтове.

Всяка една от социалните мрежи, независимо коя ще бъде избрана, трябва да бъде използвана и за изграждането на имиджа на компанията като работодател. Служителят, отговорен за това, може да публикува на страницата на компанията информацията относно:

- настоящи и бъдещи проекти;
- предстоящи фирмени събития;
- актуална информация относно бранша, в който оперира компанията;
- полезна и любопитна информация за потребителите;
- информация за предстоящи или вече открити свободни работни места;
- снимки и информация от повишения на служители;
- предимства на работата точно в тази компания.

При успешно разработена работодателска марка предимствата са различни (Starinesca, 2015, p. 59). Това може да спомогне за повишаване на производителността, рентабилността, намирането и задържането на служители, намаляване както на разходите за набиране на човешки ресурси, така и на времето за назначаване на нов служител. Възможно е също така да се повиши ангажираността на служителите към организацията и нейните цели, да се намали текучеството, както и да се подобрят отношенията помежду им.

2) Лични профили на служителите на компанията:

Настоящите служители на организацията могат да бъдат помолени да споделят информация за свободната работна позиция на своите страници. Това може да бъде направено като им бъде изпратен имейл или друг вид съобщение със съответната молба. По този начин кръгът от хора, до които ще достигне информацията, може да се разшири и да се достигне до повече потенциални кандидати.

3) Групи и страници в социалните мрежи, чиито членове се считат за потенциални кандидати:

Специалистът, отговорен за набирането, трябва да се присъедини към групи и страници в социалните мрежи, източници на перспективни кандидати. Това са групи, свързани с бранша, в който оперира компанията. Ако отговорният служител не се ориентира, за да набере достатъчно източници, може да се обърне към колегите от бранша и от тях да получи информация в кои групи членуват те и да се присъедини към тях. Наблюдавайки активните потребители в групите и страниците, специалистът ще прецени кои са подходящите за привличане кандидати.

4) Събития в социалните мрежи, чиито членове се считат за потенциални кандидати:

Почти всяко едно събитие вече се промотира в социалните мрежи. Отбелязвайки, че ще присъства или че се интересува от него, служителят, набиращ кандидати, може да следи дискусиите по темата, както и участниците в тях, и така да бъдат забелязани потенциални кандидати с интереси в областта. Facebook позволява търсене на събития по ключови думи, което може да улесни процеса на търсене на подходящи такива.

5) Чрез личен профил на служителя, отговорен за набирането на кандидати:

Този служител може да използва социалните мрежи както през фирмения профил, така и през своя личен профил. За да се извлече максимумът от тези платформи, той самият трябва да бъде активен член на професионалните групи и страници, да стартира дискусии, да провокира другите членове и да изучава инструментите на социалните мрежи.

Въпреки че най-често срещаните възможности в областта на човешките ресурси, които социалните мрежи предоставят на работодателите, се отнасят до публикуването на обяви, намирането на подходящи кандидати и изграждането на имидж като работодател, съществува и друг аспект, в който те могат да бъдат използвани. Това е събирането на допълнителна информация чрез социалните мрежи за кандидатите. Тази практика понякога среща неодобрението на специалисти в областта на човешките ресурси и на самите кандидати, но някои автори считат, че това е добър начин да опознаеш друга страна на човека – социалната, която влияе на професионалната (Gomes, Figueiredo and Ribeiro, 2016, p. 22).

Много от профилите на потребителите в социалните мрежи са достъпни за всички, съответно чрез публикациите е възможно придобиването на допълнителна информация и впечатления за кандидатите, които не са достъпни през техните автобиографии или при интервюто за работа. Специфичното тук е, че служителите, които използват с тази цел социалните мрежи, трябва да са фокусирани в събирането на информация за кандидата, отнасяща се до неговите професионален опит, знания, умения и компетенции. Събирането и взимането под внимание на друг тип информация могат да доведат до грешни впечатления за кандидата и да бъдат считани за дискриминация.

Информацията, която е достъпна, може да бъде определена както като положителна, така и като отрицателна (Landers and Schmidt, 2016, pp. 52-55). Могат да бъдат разгледани групите, в които членува кандидатът, страници, книги, филми, които е харесал, и т.н., за да се определят интересите му. Според

достъпността на профила е препоръчително да се разгледат и публикациите до две години в профила на кандидата. В негова полза могат да се считат следните наблюдения върху профила му:

- правилна граматика, правопис и пунктуация в публикациите и коментарите;

- положителни публикации, свързани със семейството;
- публикации, свързани с доброволческа активност, благотворителност и дарения;

- публикации от дейности на открито;
- публикации, свързани с пътувания;
- публикации, на които кандидатът спортува;
- снимки с колеги и/или от работното място с положителни коментари;
- интелектуални и свързани с културата публикации;
- полезни за останалите потребители публикации.

За отрицателни се считат следните активности:

- неправилна граматика, правопис и пунктуация в публикациите и коментарите;

- отрицателни публикации, свързани със семейството;
- публикации, свързани с наркотични вещества;
- снимки, на които кандидатът употребява или видимо е употребил алкохол;

- снимки, на които кандидатът проявява криминално поведение;
- използването на неподходящ и обиден изказ в публикации и коментари;
- снимки с колеги и/или от работното място с отрицателни коментари;
- публикувани резултати от игри и/или тестове в работно време.

Преди да се предприеме крачката за използването на социална мрежа във формирането на човешките ресурси, компанията трябва да проучи възможностите, границите и ограниченията на сайта, начините за търсене на кандидати и пътищата за комуникация с тях. Служителят, който ще извършва набирането през тях, трябва постоянно да се информира за новостите в областта. Наблюденията върху конкуренти, които вече са усвоили този инструмент, не винаги ще помогнат на организацията да изготви правилна стратегия за използването на социалните мрежи, но понякога по този начин могат да се родят добри идеи.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. BARTAKOVA, G., TEAM (2017) Actual trends in the recruitment process at small and medium-sized enterprises with the use of social network. *Economic Annals-XXI*, Ukraine, p. 83
2. GOMES, D. R., FIGUEIREDO, I., RIBEIRO (2016) Analyzing applicant's attraction with social networks on both sides of the table: those who recruit and those who are recruited have a compatible performance. *Journal of Human resource management*, Bratislava : Comenius University in Bratislava, p. 22
3. LANDERS, R., SCHMIDT (2016) *Social media in employee selection and recruitment. Theory, practice and current challenges*, Cham : Springer, pp. 52-55

9. STARINECA, O. (2015) *Employer brand role in HR recruitment and selection, Economics and business*, Riga, p. 59
5. STRENITZEROVE, M. (2016) HR marketing in terms of HR managers and employees – application e-marketing tools. *Marketing identity*, Smolenice, pp. 470-471
6. TORRES, J. (2011) *Human resources guide to social media risks*, Columbia, p. 3
7. DATAREPORTAL, (2020) *Global social media overview*. [online]. [2020-09-09]. Достъпен: <https://datareportal.com/social-media-users>
8. СИМЕОНОВ, ХР., н.д., *Как да си направиш перфектно изглеждащ LinkedIn профил*. [online]. [2020-09-09]. Достъпен: <https://www.lifehack.bg/business/palno-linkedin-rakovodstvo/>
9. FACEBOOK, (2020) [online]. [2020-09-09]. Достъпен: <https://www.facebook.com/>
10. LINKEDIN, (2020) [online]. [2020-09-09]. Достъпен: <https://www.linkedin.com/>
11. TWITTER, (2020) [online]. [2020-09-09]. Достъпен: <https://twitter.com/>
12. PAVLOU. С., н.д., *How to recruit on Facebook*. [online]. [2020-09-09]. Достъпен: <https://resources.workable.com/tutorial/recruit-on-facebook>

HUMAN AND DIGITAL CHALLENGES IN A CRISES ENVIRONMENT

Maria Peeva, PhD

*Regional Academic Center of the Bulgarian Academy of Sciences,
Republic of Bulgaria*

Abstract: *The process of digitalization of the economy and society solves particular problems and also creates opportunities for a lot of organizations to carry out their activities under specific conditions. In this regard, the value system and productivity of people at economic structures are of a key importance.*

The current research focuses on the most typical characteristics during a period of crises. Both specific key knowledge and skills for working in a digital environment with the leading role of the human factor are taken into consideration. To achieve the aim, analytical tools, based on the practices of leading companies in Bulgaria, are applied. Conclusions and guidelines for specific future actions have been formulated.

Key words: *human factor, value system, knowledge and skills, business-organizations, management*

JEL code: *J24; O30*

ЧОВЕШКИ И ДИГИТАЛНИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В КРИЗИСНА СРЕДА

д-р Мария Пеева

Регионален Академичен Център на БАН, България

ВЪВЕДЕНИЕ

Ускорените съвременни процеси на обмен и прилагане на нови знания, особено чрез информационни и комуникационни технологии, трансформират икономиката и обществото по необратим начин. Повишеният интензитет на информационните потоци води до засилено сътрудничество, изграждане на мрежи, повишена ефективност и конкурентоспособност за много организации и индустриални предприятия.

Взаимосвързаност и взаимозависимост са характеристики, определящи процесите във всички основни сфери на глобалното общество, а появата на новите технологии е прогрес и свобода, която се свързва с термина „глобализация”.

В историята на общественото развитие на човечеството кризите са съпътстващ фактор с неизбежно проявление. Кризисната ситуация, породена от коронавирусната епидемия маркира негативи в стопанския живот и нанесе тежък удар върху производства, вериги на доставки, транспорт и пр. Международният валутен фонд (МВФ) прогнозира 3% спад на БВП през 2020, а според McKinsey само в Европа на риск са изложени 60 милиона работни места. В същото време пандемията се превърна в ускорител на редица процеси, с най-ярко проявление между които е цифровата свързаност.

Идеята за тази публикация е провокирана от реакциите на хора и компании в кризисна среда, чиято адаптация бе осъществена чрез дигиталните средства. Дигиталната трансформация е възможност за конкурентоспособност на стопанската дейност. А конкурентоспособността и устойчивото развитие са немислими без приоритизиране на ролята на човешкия фактор в организациите и способността на стопанските единици да управляват процеси и дейности, особено под въздействие на непредвидени кризисни обстоятелства.

Бъдещето е труднопрогнозируемо, но навлизането на изкуствения интелект и дигитализирането на все повече дейности очертават тенденции на промяна, диктувана от взаимозависимостите между хора, машини и технологии в трудовия процес. Както отбелязва анализаторът от сферата на технологиите Бенедикт Еванс: „Вече всички сме онлайн, а също толкова важно е, че всички сме склонни да използваме интернет за всяка част от живота си, стига да съумеем да напишаме правилния опит и делови модел. Днес всеки прави всичко онлайн” (EVANS B., 2020).

Необходими са гъвкави подходи в широкия обхват на информационно - технологичната парадигма, предвид широкото ѝ разгръщане в сферата на човешките действия.

1. Криза. Основни акценти.

В хода на своето историческо и обществено развитие човечеството е съпътствано и застрашавано от кризи с различен произход и природа, които оставят своя отпечатък. Настоящата криза, предизвикана от коронавирусната пандемия предизвиква промени и последици както в индивидуалния, така и в обществения и стопанския живот. От внезапността на възникналите обстоятелства се порождат стремежът към реакции и действия за преодоляване на критичните събития.

Всяка криза, независимо от нейната природа и генезис, се проявява чрез три главни елемента: изненада, време и заплахата.

Изненадата се свързва не толкова с времето на започване на кризата, колкото с характера на нейното проявление и протичане. Въпреки генерираното човешко знание и опит, въпреки проведени наблюдения, анализи и прогнози, развитието на кризата има различен „сценариеен ход” и често се разминава с предварителни очаквания, които не могат да бъдат предвидени или чието развитие се променя в динамиката на средата.

Времето е елемент, показващ възникването и развитието на кризата много бързо, в остър дефицит от време за реакция по отношение овладяването на възникнали противоречия и възстановяване на нарушеното равновесие на системата.

Заплахата е третият елемент, който е свързан с неминуемото нарастване на опасностите в хода на възникването, развитието и проявлението на кризата. Тя нараства до определен максимум и е в състояние да разруши системата, в която се проявява. Ако не бъде овладяна своевременно, то тя носи опасност за системата и е насочена към нейното разпадане.

В природата на всяка криза е да предизвика (най-вече в разгара на протичането ѝ) дестабилизация, страх, несигурност и заплахата както за конкретна

организация, така и за обществото и икономиката като цяло. Възникналите нови факторни влияния променят обстоятелствата и влияят на изработването на бързи и адекватни решения.

В основата на знанието за кризата, фундаментално по своята същност, стои анализът на ситуацията. Настоящата криза засегна икономическата активност в най-действения ѝ субект – човешкия, поразявайки здравния му статус. Засегнат бе начина на живот, работа, мислене и управление.

Как, в такива условия, икономически активните субекти, предприятията да оцелеят и продължат дейността си?

Кризата е ситуация, която изисква бързи реакции и действия в силно ограничено време и променена среда. Тя застрашава основни ценностни нагласи поради настъпилата рязка промяна, свързана с преминаване от едно положение в друго. Както отделният човек, така и човешките групи са в състояние на принуда, предизвикана от критични обстоятелства и трябва да действат под натиска на обективното. Оцеляването в такава обстановка винаги носи елемент на неопределеност. Активните структури съумяват чрез бърза адаптация да генерират градивно мислене и да рационализират дейността си чрез гъвкавост, екипност и лидерство в подходите и действията. Следва да се има предвид, че в динамична среда и при непрекъснат натиск за промени не е възможно да се приоритизира еднозначна реакция. В същото време организацията може да осигури контрол върху осъществяването на предварителни решения (планове, сценарии и пр.), които да бъдат приложени при необходимост. Тези фактори се контролират от ръководството, но възприятията и нагласите на хората, респ. служителите са трудно предвидими и управляеми. Оцеляването на едно предприятие, пише Жак Атали, „както оцеляването на всеки индивид или човешка общност – означава най-напред да се съхрани живо чрез устойчиво поддържане на положителен марж. То не изисква максимизиране на незабавната печалба, а зачитане на дългосрочните ценности” (АТАЛИ, Ж., 2011: 111). В книгата си „Да оцелеем в кризите” авторът представя своите ценностни виждания, формулирани като „Принципи за оцеляване”, които са валидни за всяка общност, предприятие и човек, особено предвид заплахи за бъдещи кризи. Изведени са:

- *определяне на ценностите* - изясняване на смисъла на съществуването на предприятието чрез утвърждаване на самоуважение и лоялност към служители, акционери, потребители и партньори;

- *валоризиране на времето* - вписване на дейността в дългосрочен план, особено по отношение на управлението на персонала, новите тенденции на пазара, технологиите и финансирането. Препоръчителна е подготовката на фирмен проект, включващ всички ценности при предвидими промени със съответните икономически, социални, финансови и етични измерения;

- *разбиране на заобикалящата среда и на рисковете, които тя крие, емпатия* – изисква се задълбочен анализ и разбиране на света в неговата цялост, в неговите кризи и промени при търсене на най-добрите източници на информация;

- *способност на предприятието да устои на всяка атака, без да бъде унищожено, устойчивост* – способност за подготовка на планове за спешни действия с цел понасяне на неуспех без фатални последствия; популяризиране на

философията на устойчивостта на всички йерархични нива без елиминиране на риска;

- *трансформиране на заплахите в благоприятни възможности изобретателност* ако кризата се задържи е необходимо чрез позитивна мисъл и отхвърляне на примирението да се трансформират заплахите във възможности. Предприятието трябва да е отворено към други организации, технологии, пазари, партньори;

- *повсеместност* – за постигане на мобилност, предприятието трябва за гледа на себе си като на гъвкав субект, съществуващ за да отговори на очакванията по-добре от своите конкуренти. За целта трябва да има център, който определя ценности, разработва стратегия, набира таланти, обучава сътрудниците си, обмисля промени и организира промени;

- *революционна нагласа* – способност за самоотбрана и поемане на риск в екстремни случаи.

За осъществяването на промени и при преодоляването на кризи (кризата в своята същност е и промяна) е необходимо зачитане на гореизброените принципи от ръководителите на всички управленски нива. Способни да осъществят това са мениджъри, притежаващи професионализъм, нравственост, лоялност, самоуважение и уважение към предприятието. Те трябва да са способни да дефинират дългосрочна визия, да анализират и синтезират разнородна информация, да познават технологиите и техните приложения, да възприемат и генерират нови идеи. Нужна е гъвкавост и способност за бърза реакция под натиск при анализ на факторите от заобикалящата среда и с преценка на рисковете. При това от обхвата на промяната не може да се изключи формиране на кризисна култура чрез прилагане на комплексен подход, включващ бизнес стратегията, философията на управлението, лидерството, културните ценности и нагласи, ефективността на процесите.

2. Човешки и дигитални взаимодействия в криза – някои измерения.

Бързата еволюция на информационните технологии превърна света в глобална общност. За същността на съвременната технологична промяна в контекста на взаимодействието ѝ с икономиката е уместно да бъдат изложени онези белези, описани от Мануел Кастелс във „Възходът на мрежовото общество”, които съставляват „ядрото на информационно-технологичната парадигма”, а взети заедно са материалната база на информационното общество. Като отличителни черти авторът дефинира (КАСТЕЛС, М. 2004: 35):

- ✓ *информацията е суровина*-информацията не е просто информация, въздействаща върху технологията; технологиите въздействат върху информацията;

- ✓ *проникваща сила на ефектите от новите технологии* – всички процеси на нашето съществуване, както и всяка човешка дейност са пряко повлияни от новата технологична среда;

- ✓ *мрежовата логика на всяка една система или съвкупност от връзки* - отчита се морфологията на мрежата като добре пригодена за нарастващата

сложност на взаимодействие и непредсказуемите модели на развитие, породени от творческа сила;

✓ *гъвкавостта* - изтъква се, че не само процесите са обратими, но организациите и институциите могат да бъдат променяни и фундаментално преобразувани чрез прегрупиране на техните компоненти. Отличителна е способността на структурата за преконфигуриране - решаващо свойство за общество, характеризирано от непрекъсната промяна и организационно непостоянство.

✓ *Обединяването на отделни технологии в силно интегрирана система* – технологичното обединяване все повече ще се разширява в посока нарастваща взаимозависимост.

Информационно-технологичната парадигма се развива в посока отварянето си като единна мрежа с множество крайни точки, обуславяйки взаимовръзката между технология и общество. Технологията се превръща в сила, която „навлиза в същността на живота и разума” (КАСТЕЛС, М. 2004: 35).

Добре известно е, че за съвременните организации информацията е фактор за производство. Гармин отбелязва, че в организациите информацията играе важна роля от концепцията на бизнеса, неговото установяване и приемственост. Това е тази информация, на база на която много критични решения се вземат, оценяват и изпълняват (БТПП, „Тематични дълбочинни анализи, 2020).

Съвременните, технологично ориентирани организации прилагат дигитализацията чрез нови начини на мислене при интегриране на бизнес модели и технологии при водещата роля на човешкия фактор в иновирането и функционирането на корпоративни решения.

Опитът на български компании, провокиран от кризисната обстановка, предизвикана от коронавирусната пандемия, показва бързо откриване и прилагане на дигитални решения за осъществяване на бизнес дейността.

Иван Чернов, глобален мениджър производство в „Melexis България” (компанията проектира, разработва и доставя чипове основно за автомобилната индустрия), споделя „всяка криза дава възможности. Въпрос на избор е дали ще се фокусираме само върху негативите от нея днес, или ще погледнем в бъдещето с опита и знанието, които тя е донесла. Настоящата ситуация дава възможност много по-бързо да се приближим към дигитализацията” (ГЛАВЧЕВ, Ал., 2020: 10). За справяне с предизвикателствата от първостепенно значение е осигуряването на безопасна работна среда за хората, след което „трябва да се замислим за новите компетенции и умения на служителите – фокусът ще пада все повече върху софтуерните умения и възможността за боравене с информация или върху отстраняване на проблеми за сметка на монотонни и повтарящи се задачи. Мисля, че е особено важно да бъдем смели – не в смисъл да въвеждаме технологиите на всяка цена, но да ги изследваме, за да намерим отговор на своите въпроси. Дигиталната трансформация не се случва за един ден, а е пътешествие”. Чернов споделя още, че „от гледна точка на добрите практики и наш опит още преди години, когато се заговори за дигитална трансформация, взехме решение, че цялостната ни стратегия няма да съществува като отделен документ или отделна карта с цели, а че подходът ще бъде интегриран в единна стратегия на компанията. По този начин се дава сигнал, че това е приоритет, че е посоката, в която вървим,

и че е от стратегическа важност да работим за постигането на тази цел”. Сигурно е, че ролята на човека ще се промени и ще се насочи към анализиране на данни, работа с информация, извършване на специфични настройки и цялостно следене на производствения процес. Важна е визията за бъдещето и разработването на адекватни програми за развитие на компетенциите на служителите. Георги Кисъов, технически директор и заместник управител на „Риск Електроник” счита, че дългосрочното шоково ускоряване на дигитализацията след COVID 19 е неизбежно и организации, които не се включат в ускорението няма да успяват да изпълняват работни ангажменти или просто няма да работят (ЯВАШЕВА, Т., 2020: 8-11). Изтъква се ролята на хората като позитивни субекти, които със знания, умения, предприемачески дух и сплотеност постигат по-добри работни резултати, в сравнение с периода преди пандемията. Илия Кръстев, председател на Асоциацията за иновации, бизнес услуги и технологии (AIBEST) и изп.директор на A Data Pro е категоричен, че „кризата наложи промяна на мисленето на всички нива в нашата организация и избистри приоритетите ни. Дигитализацията позволява ускорено възстановяване и реализиране на нови конкурентни предимства. Затвърди се значението на телекомуникациите, технологиите и индустриите на знанието, включително научноизследователската дейност и образованието”(ЯВАШЕВА, Т., 2020: 8-11). Цветелина Ненкова, маркетинг мениджър в най-голямата българска хостинг компания Супер Хостинг.БГ е категорична, че кризата е направила дигитализацията задължителна за оцеляването на огромен брой бизнеси. Преминаването към нови модели на работа, включително и на дейности, които преди това не сме си представяли, че могат да се дигитализират са част от тенденциите, на които сме свидетели. Аналогичен опит споделят и други компании. Предимствата, за които допринася дигитализацията в организациите и индустриите са отразени в ежегодно публикувания доклад на Deloitte „Uncovering the connection between digital maturity and financial performans”(ГУРУМУРТИ, Р., ШАЦКИ, Д., КАМИ, Дж., 2020). Посочено е по-доброто финансово представяне на „дигитално зрели” структури при повишено качество на продукцията и удовлетвореност на клиентите.

Очевидно е, че инициативите в дигитална трансформация през тази година бележат прелом, а нуждата от онлайн достъп ще бъде по-голяма чрез съвременни технологични решения.

В този смисъл може да се обобщи, че дигитализацията на дейностите и бизнес процесите не само не може да бъде пренебрегвана, а трябва да се приотиризира. Кризисната ситуация ускори приложението на иновативни, технологични и дигитални решения в организациите.

Растежът в бъдеще ще се очертава от технологии, автоматизация и цифровизация във всички възможни сфери на обществения и стопанския живот чрез сериозни инвестиции в нови бизнес модели, нови продукти, нови решения. Фокусът върху дигиталната свързаност ще създаде нови професии и нови работни места. Нарастващото сътрудничество между човек и машина ще изисква прилагането на гъвкави подходи в управлението, подготовката и мотивирането на хората в организациите. Важната роля на човешкият фактор в дигитализиращите се и дигитализираните компании ще изисква подходящо лидерство и среда на

балансираност. За успешното излизане на една организация от криза е съществено формирането на ценности и ценностни нагласи с приоритет към доверието, подкрепата, екипната работа и взаимодействието между хора с различна професионална подготовка. Промяната е свързана с условия и среда за творческо решаване на бизнес задачи с акцент върху бързината на действията. Създаването на посоката ще е резултат от екипното взаимодействие между мениджърите и специалистите с висока квалификация.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Напредъкът на технологиите доказва своята изключителна роля в условия на криза. Технологичната трансформация се разраства, поради способността си да създава допирни точки между отделни технологични области чрез общ дигитален език. Така „ключовите процеси на знания, икономическа продуктивност, политическа власт и медийна комуникация вече са преобразени от информационната парадигма и са свързани в глобални мрежи от богатство, власт и символи, ръководени от същата логика”(КАСТЕЛС, М., 2004).

Ключови вътрешнофирмени фактори за конкурентно представяне в кризисна среда са налична стратегия, екипност, специално разработени планове за реакция при кризи, ръководители със специална подготовка, подкрепящ мениджмънт, ясно дефинирани дигитални измерители за постигане на обозрими резултати. Технологичното развитие, съчетано с творчески способности, организационен талант и ясна визия ще трасира пътя на компаниите, които ще функционират по-успешно в бъдеще.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. АТАЛИ, Ж. (2011) *Да оцелеем в кризите*.София: Изд. Рива, с.111.
2. КАСТЕЛС, М. (2004) *Възходът на мрежовото общество*.София: Изд. ЛИК, с.77-81, с.35.
3. ГЛАВЧЕВ,Ал.(2020)В България сме на прав път при дигиталната трансформация. СЮ, бр. 6, стр. 10.
4. ЯВАШЕВА,Т.(2020) Георги Кисъов: Участваме в най-големия социален експеримент. Илия Кръстев: Предстои бум на автоматизацията и цифровизацията. Икономика, бр.96, стр. 8-11.
5. БТПП, „Тематични дълбочинни анализи, [online]. [2020-08-25]. Достъпен: https://www.bcci.bg/bulgarian/projects/Dig_SMS_e/Analysis.pdf
6. Гурумурти, Р., Шацки, Д., Ками, Дж. „Как дигиталната трансформация може да доведе до устойчива висока производителност” [online]. [2020-04-13]. Достъпен: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics>
7. Evans B., „COVID and forced experiments”, [online]. [2020-04-13]. Достъпен: <https://www.ben-evans.com/benedictevans/2020/4/13covid-and-forced-experiments>

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN VALUE ASSESSING OF PEOPLE IN THE DIGITAL ERA

Slavena Tsoneva, PhD student
University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *Scientific and technological progress and globalization have a significant impact on the way in which activities are undertaken and organized nowadays. The contemporary economy is characterized with intensive technology development and formation of a new type of society, based on knowledge, which is transformed into high technology. All these leads to reduction in the time and manner of transmission of information flows. In short, it is a digital revolution in which technology is changing the role of the human factor in economic affairs. The object of study in this report is human capital (HC). The purpose of this report is to draw attention to the critical role of HC in value assessing of people in the digital age. It is tasked to consider the concept of the HC and to formulate a working definition. At the next stage, to consider the place of the HC in recent economic conditions and the role of TNCs in its development and upgrading.*

Keywords: *HC; Technological change; FDI; TNC*

JEL code: *J24; O30; F21; F23*

РОЛЯ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ ПРИ ОЦЕНКА НА ЦЕННОСТТА НА ХОРАТА В ДИГИТАЛНАТА ЕРА

докторант Славена Цонева
Икономически университет-Варна, България

Човешкият капитал (ЧК), неговото значение и роля са обект на нарастващ интерес от страна на съвременната теория и практика. От средата на 20-ти век до сега са налице редица изследвания и оценки на ЧК и вложените в него инвестиции. Стремелът на отделните автори е не само да оценят ЧК, но и да определят ползата и възвращаемостта от вложените в него инвестиции. (Дулевски, 2012). От хронологична гледна точка концепцията за ЧК се връща поне към класиците в икономическата теория. А. Смит, Д. Рикардо постулират и разглеждат проблеми, които имат пряка връзка със съвременното понятие за ЧК. Макар да откриваме в размислите им концептуално рамкиране на понятието, неговата формална формулировка под названието “човешки капитал” се появява за първи път на по-късен етап, в 1958 г., когато Дж. Минсер публикува статия в списание “Политическа икономия” със заглавие “Инвестиции в човешки капитал и разпределение на личните доходи” (Mincer, 1958). Първоначално терминът като новост среща неодобрение, граничещо с враждебност в научните среди. Понятието обаче вече присъства в научното поле и изследванията около тази материя придобиват все по-голяма актуалност. Приносът на Минсер е в разработване на количествени измерители за оценка на ЧК. Предлага статистико-математическа зависимост между трудовите доходи и трудовия стаж, и образователното равнище. Последното включва както формално образование, така и обучение на работното място, и програми за квалификация, и

преквалификация. Сред учените с най-съществен принос при създаването на съвременната теория за човешкия капитал са оценени американските икономисти, нобелови лауреати Т. Шулц и Г. Бекер. Шулц е първия икономист, отличен с Нобелова награда в 1979 г. за разработки в областта на теорията за ЧК. Внася следното разяснение на концепцията: „Отличителната черта на човешкия капитал е, че той е част от човека. Той е човешки, защото е въплътен в човека, той е капитал, защото е източник на бъдещо задоволство или на бъдещи доходи, или и на двете, взети заедно” (Schultz, 1971: 48). Г. Бекер е световноизвестно име, с доказан и утвърден принос в областта на теоретичните проблеми на ЧК. Получава Нобелово отличие за разширяването на макроикономическия анализ върху поведението на индивида и отношенията между хората. Неговото признание за фундаментален принос в областта на теорията за ЧК идва през 1992 г, доста по-късно от това на Шулц. (БАН, 1994). Г. Бекер определя разходите за образование, обучение, медицински грижи и т.н., като инвестиции в човешки капитал. Нарича ги ЧК, защото хората не могат да бъдат отделени от своите знания, умения, здраве или ценности по начина, по който могат да бъдат отделени от своите финансови и физически активи. (Becker, 1964). Диференцира две основни измерения на ЧК, които описва като общ и специфичен човешки капитал. Общият е свързан с базови знания и умения, които са трансферуеми от гледна точка приложението им в различни ситуации и организации. Специфичният капитал се определя като натрупване на знания и умения, използвани тясно и ограничено. Разработеният от него категоричен апарат е основополагащ в по-нататъшните изследвания в тази област.

При опит да направим проучване в научната литература за съдържателността на дефиницията и измерителите за извършване на оценка срещаме различни интерпретации. Различните автори в различните научни области ползват разнообразни понятийни конструкции и термини, които понякога се застъпват, но няма постигнато единодушие и концептуално кристализиране на понятието в съдържателен аспект. Анализите се правят на микро-, мезо- и макро-равнище, като акцентите са различни в зависимост от поставените цели и област на научно познание. Безспорен факт обаче е определеността на носителите на човешкия капитал, а именно хората. От тази гледна точка, проблемите за ЧК се засягат в научни области като медицината, педагогиката, образованието, социологията, екологията, демографията, философията и разбира се в икономическата наука. Ат. Казаков много точно отбелязва, че не става дума за дублиране на предмета, а по-скоро за интегриране на понятието и навлизане в междинна област на границата на отделните науки (Казаков, 2010). В настоящия доклад ще направим опит да обясним същността на понятието в чисто икономически аспект. В тази функционална връзка теорията за ЧК принадлежи към направленията финанси, статистика, мениджмънт и др. Понятието „човешки капитал” се разработва в рамките на икономическите теории за заетостта, за производителните фактори, за анализите на труда като стока и други разнородни форми на икономическо участие. Чрез него се определят и категоризират както уменията, така и пригодността на хората за заетост и икономическа активност. В резултат на структурни промени в световната икономика, глобализацията и развитието на научно-технологичния прогрес, на първо място е редно да

отбележим, че отпада идентификацията му с категорията работна сила и нейния стоков характер. Акцентът е върху качеството на работната сила като фактор на производството и растежа, изразено в човешки способности. Последните са в резултат на инвестиции в образование, професионалната подготовка и квалификация, натрупване на опит. Разгледани като капиталово средство носят приходи на индивида, който е негов единствен носител и собственик, т.е. аналогия с най-общото определение за „икономическия капитал” (финансово-материалните средства и активи за производство и пазарна реализация, с цел постигане на доходоносна възвращаемост). Под “човешки капитал” разбираме съвкупността от вродени таланти, придобити знания, умения, способности и мотивация у хората, които способстват за повишаване на тяхната работоспособност. Това е доходоносния потенциал. Това са качества и способности в действие, а не в статична форма и в тази връзка следва да се развиват. Във функционален аспект ЧК е дълготраен индивидуален актив, който се натрупва и се характеризира с устойчивост. Има способност да се трансформира в средство за успешна дейност. От гледна точка на функциониращия бизнес, ЧК е стратегически нематериален актив, конкурентно предимство. От макроикономическа гледна точка е “публично благо”, което способства за развитието на институциите и интегрирането на националните икономики към глобализационните процеси. Затова както фирмите, така и държавата следва да насочат усилия и да направят необходимите разходи за неговото развитие и надграждане.

За да определим мястото и ролята на ЧК в съвременните икономически условия, първо следва да изведем основните характеристики на съвременната икономика, а именно интензивен темп на развитие на технологиите, миграция и трансфер на натрупаното знание, и глобализация на стопанския живот. Ако трябва кратко да обобщим става дума за дигитална революция. Светът върви към информационно общество, в което знанията, трансформирани във високи технологии и висша квалификация са се превърнали в решаващ фактор за повишаване на конкурентоспособността, растежа на благосъстоянието и просперитета на страните. В резултат на всичко това се формира един нов тип икономика, в чиято сърцевина стоят компютърните технологии, микроелектрониката, глобалната комуникационна система и др. (Кънев, 2006). Специфичното знание е двигател в съвременната икономика и източник за натрупването на капитал от нов вид (като търговска марка, ноу-хау, патенти и пр.). От гледна точка на икономическото развитие, всяка една икономика полага усилия да се развива, а през последните десетилетия – да се интегрира към глобализационните процеси с цел да постигне икономически растеж. Еволюира разбирането на икономистите относно определящите детерминанти за икономически растеж. До 70-те години на миналия век неокласическият модел обяснява растежа с натрупването на производствени фактори (труд, капитал). Значението на техническия прогрес бе признато (Solow, 1957), но технологията се разглежда като екзогенен фактор. От 80-те години нататък изследванията за растежа все повече се фокусират върху разбиране и ендогенизиране на техническия прогрес. Съвременната теория за растежа до голяма степен е изградена на модели с постоянна или увеличаваща се възвръщаемост на

възпроизводимите фактори, в резултат на създаване и натрупване на знания. Знанието до известна степен се възприема като обществено благо, а НИРД, образованието, обучението и други инвестиции в създаването на знания могат да генерират външни въздействия, които да предотвратят намаляването на възвръщаемостта на труда и физическия капитал. Техническият прогрес може да се основава на създаване на изцяло нови знания или адаптиране и трансфер на съществуващи чужди технологии. Този потенциал за конвергенция до голяма степен зависи от нивото на човешкия капитал в икономиката (Blomstrom & Kokko, 2003). По-конкретно, както отбелязва Х. Ван ден Берг способността на икономиката както да създава нови идеи, така и да адаптира стари се определя от качеството на работната сила и човешкия капитал, както и направените инвестиции в тях чрез образователната система и други форми на обучение (Van Den Berg, 2016). Следователно подобренията в образованието и ЧК са от съществено значение за усвояването и адаптирането на чуждестранните технологии и за генерирането на устойчив дългосрочен икономически растеж. Ако се опитаме да идентифицираме нациите, преминали през ускорен темп на развитие от 60-те години на миналия век, посочваме Южна Корея, Сингапур, Хонконг, Тайван, Ирландия и най-вече Китай. Наистина, всички тези новоиндустриални държави имат поне един общ елемент в основата на своите стратегии за развитие - агресивното преследване и придобиване на знания от индустриализираните страни. Тези знания се отнасят до управленски техники, иновативни технологии, техническа експертиза, работни умения, производствени методи и възможности за научноизследователска и развойна дейност (Hanson, 2008). Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) посочва, че “насърчаването на производството и разпространението на научни и технически знания стана решаващо за осигуряването на устойчив растеж на националните икономики в условията на засилена конкуренция и глобализация, и преход към икономика, основана на знанието” (OECD, 2002: 23). Тези знания са ДНК както на растежа, така и на развитието на света, а техен катализатор и генератор са ТНК, които съзнателно или несъзнателно функционират като “образователни системи” в страните, в които осъществяват международна дейност. Присъствието на фирми с чуждестранна собственост влияе на условията на местния пазар на труда чрез въздействието върху търсенето и предлагането на работна ръка не само в количествен, но и в качествен аспект. Ползите от ПЧИ за приемащите страни, особено за тези с развиващи се икономики карат местните управници да разработват политики за насърчаване на навлизането на ТНК (OECD-ILO, 2006). Несъмнено през последните десетилетия фокусът е върху привличането на ПЧИ. Те са един от най-динамичните компоненти на световната икономика. Често се разглеждат като двигател и канал за международно разпространение на капитал, знание, технологии, ноу-хау, практики, работни места и достъп до нови пазари. Придобиването, натрупването и развитието на тези знания обаче не е автоматично. Това е по-скоро процес на съзнателни и упорити действия както от страна на корпорациите, така и от страна на местната власт, заложен в стратегията за развитие на икономическата политика. Нека няма заблуда относно мотивите на ТНК да развива и трансферира знания. Като всяка компания ТНК е предимно пазарно ориентирана и не се ръководи от

филантропски подбуди. Знанието води до повишаване на производителността и добавената стойност на продукта, респективно повишава конкурентните предимства на корпорацията, а неговото акумулиране, съхранение и развитие се проявява във формирането на ЧК. В тази връзка ЧК и неговата роля в корпорациите е въпрос от стратегическо значение. Инвестициите в специфичен, трудно трансферуем нематериален актив, какъвто е човешки капитал дават по-голям положителен ефект върху дългосрочните резултати на организацията, отколкото в краткосрочен план. Бидейки стратегическо „оръжие“ в конкурентната борба, идентифицирането на ЧК и измерването му чрез способностите и представянето на трудовите ресурси (като негови носители) следва да се прилага толкова старателно и често, колкото се измерва изграждането и използването на финансов капитал (Kanter, 1997). Организациите отделят време и ресурси за надграждане на ЧК, като привличат хора с талант и способности, които развиват. ЧК е ценен актив в света на бизнеса, особено след като талантливите хора са трудни за намиране и задържане, в случай, че компанията не е готова за допълнителни инвестиции. ЧК, изразен в знанието, способностите, натрупания опит, които отделните лица използват в компанията, е нейно организационно конкурентно предимство и помага за създаването на добавена стойност. Елементите на ЧК за всеки вид работа и дейност не са еднородни, нито в статична форма. Те се променят непрекъснато в отговор на технологичния напредък, исканията и очакванията на клиентите, законодателните и регулаторните промени. Технологиите замества някои работници, като същевременно изисква повишаване нивото на знания от други. На някои пазари клиентите все повече изискват персонализиране, повишавайки значимостта на ЧК, който участва в разбирането и отговарянето на техните нужди. Друг пример са работниците на автомобилния монтаж, които вече не повдигат и закрепват части - те управляват роботите, които извършват повдигането (Stewart, 1999). Работата в здравеопазването включва много по-големи познания, отколкото две десетилетия назад. Някои работни места - научноизследователска и развойна дейност, консултации, инженеринг и т.н. - са почти изцяло базирани на знанието. Дори и в най-високотехнологичните сектори (като авиацията и астронавтиката), в които се правят значителни инвестиции за развитие на използваните технологии, паралелно с това, компаниите инвестират в обучение на служителите си и надграждане на техните знания и способности и това е така, тъй-като използването на човешкия капитал с цялата му сложност е ключов за развитието на организационния успех на компаниите. ТНК е „хранилище“ на специфични знания и опит, които са своеобразен нематериален актив на фирмата, за придобиването на който са направени определени разходи, затова също толкова важен е и въпросът как да се запазят, развият и надградят тези знания. Необходимо е да е налице някаква компромисна програма на „примирие“ с персонала на фирмата, който обикновено е съставен от множество хора с нееднакви, понякога крайно различни интереси, разбирания, идеология, произтичащи от мултинационалността и културните им различия. Ето защо тази програма задължително съдържа механизми за принуждаване към съблюдаването на правилата вътре във фирмата (кодове на поведение, корпоративна култура,

принадлежност към организацията), които впоследствие дават отражение и в отношенията ѝ с външни партньори (репутация, позициониране, имидж).

ЧК, разгледан в концепцията на СМИ-парадигмата на Дж. Дънинг (2008) е специфично фирмено предимство (*ownership advantage*) от една страна, но присъства и като компонента в предимствата на местоположението (*location advantage*), от друга. Това най-ясно се проявява, когато разгледаме различните мотиви за осъществяване на ПЧИ, по отношение на формирането и развитието на ЧК в страната-приемник. Например, инвестициите в природни ресурси (*resource seeking FDI*) обикновено са капиталоемки и изискват шепа квалифицирани работници да използват сложни производствени методи. Това може да включва специфично обучение за малък брой служители. Търсенето на ефективност на производството на ТНК (*efficiency seeking*) предлага само ограничено обучение, тъй като такива ТНК често се мотивират от наличието на нискоквалифицирана работна ръка с ниска работна заплата. Инвестициите, търсещи пазар (*market seeking FDI*), включват ограничено обучение на работниците в технологични или маркетингови подходи, които са специфично предимство на корпорацията. Обучението играе важна роля в стратегическите ТНК за търсене на активи (*strategic-asset seeking*). Те често се опитват да създадат и прилагат нови водещи технологии, като задействат оригинални комбинации от съществуващи знания и компетенции. Това от своя страна може да генерира динамични възможности и дългосрочни конкурентни предимства както за ТНК, така и за местните фирми (Teece, Pisano and Shuen, 1997; Grant, 1998). Такива дейности изискват добре образовани работници, чиито умения могат да бъдат увеличени чрез допълнително обучение. Степента, в която ТНК е склонна да се ангажира във формиране, развитие и надграждане на ЧК зависи както от мотивите да осъществи разширяване на дейността си чрез задгранична експанзия, така и от формите и начина на проникване. Ефектите върху пазара на труда от присъствието на ТНК (преки и косвени) в местната икономика е правилно да се изследват и във времеви хоризонт. Начините на проникване показват степента, в която ТНК се интегрира в местната икономика на страната-приемник, избирайки конкретна форма на проникване. Начинът и формата на проникване до голяма степен зависят от мотивите на ТНК за експанзия. Най-общо начините могат да се обобщят като плитко и дълбоко проникване. Свързани са с различни разходи и риск, които компанията поема, степен на обвързване с местни фирми, но и последващи спилувър ефекти върху местната икономика. Относно формите на проникване, пред ТНК стоят следните възможни сценария: износ, представителен офис, неакционерна договорна форма на проникване (договор за производство, лицензиране, франчайзинг) и акционерна форма на проникване (ПЧИ) (Колев, 2012). Изборът на един от възможните методи на проникване е част от стратегическата политика на фирмата за развитие на трансграничната ѝ дейност. Свързан е с въпроси относно размера на корпоративните ресурси, които ще бъдат ангажирани и/или прехвърлени, степента на контрол, който ще се упражнява върху задграничния филиал, необходимостта от местни партньори (дистрибутори и/или доставчици) и склонността на ТНК да инвестира в развитието и надграждането на ЧК. Неакционерните форми на проникване, които по своята същност са плитка пенетрация в местната икономика създават значителен

позитивен ефект върху заетостта в кратко и средносрочен времеви хоризонт. От друга страна ограничения трансфер на знания е предпоставка за незначителен позитивен ефект върху качеството на трудовите ресурси и развитието на ЧК при тези форми на проникване. Съществува и потенциалния риск във всеки един момент ТНК, съблюдавайки ефективност и максимизиране на ползи, и печалба, да прецени да се оттегли от пазара, което ще доведе до негативни последици за регионалния пазар на труда (Колев, 2012). Акционерните форми на проникване предполагат трансфер на капитал и фирмени ресурси в значително по-големи размери. Свързани са с по-високи разходи от една страна и поемане на по-голям риск от корпорацията, от друга страна. Извършвайки ПЧИ, ТНК може да проникне под следните форми: джойнт венчър (съвместно предприятие), Сливания и Придобивания (СиП), ПЧИ на зелено и една хибридна форма, характерна за инвестиции, осъществени в страни в преход от планова към пазарна икономика – ПЧИ на кафяво. При всяка една от акционерните форми на проникване, степента, в която ТНК се интегрира в местната икономика е висока и ефектите на въздействие имат както краткосрочно, така и дългосрочно проявление. Изследване на Бломстром и Коко показва, че ТНК е склонна да инвестира в най-голяма степен в ЧК при ПЧИ на зелено (Blomstrom & Kokko, 2003), докато при създаване на съвместни предприятия и СиП разчита на квалифициран и обучен персонал.

Заклучение

Знанието и скоростта на информационните потоци в действителност променят условията на труд и ролята на човешкия фактор в съвременни дни. Изменят се и инвестициите в човешката личност. Известно е, че ТНК полагат съществени усилия за частни научноизследователски и развойни дейности, и произвеждат, притежават, и контролират по-голямата част от съвременните технологии в света. Притокът на ПЧИ създава потенциал за разпространение на знания към местната работна сила, в същото време нивото на ЧК в страната-приемник определя колко ПЧИ може да привлече и дали е в състояние да се усвоят потенциалните ползи от преливане на знания, ноу-хау, технологии (Blomstrom & Kokko, 2003). Считаме, че ПЧИ и ЧК си взаимодействат по сложен начин чрез интерактивна връзка помежду си. ПЧИ може да бъде особено ценен източник на нови технологии и знания, като не само въвежда нови идеи, но и укрепва базата на човешкия капитал, чийто безспорни носители са хората.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. BAN, 1994. Nobelovi laureati /ednotomna enciklopedia/. Sofia: Fondacia 'Otvoreno obshtestvo'.
2. BECKER, G., 1964. *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
3. BLOMSTROM & KOKKO, 2003. *"Human capital and FDI"*, Working paper 167. Stockholm.
4. DULEVSKI, L., 2012. *Oceniavane na choveshkia capital: Podhodi i reshenia*, Godishnik na UNSS.
5. DUNNING, J. & LUNDAN, S., 2008. *Multinational enterprises and the global economy, Second edition*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

6. TEECE D.J., PISANO, G. and SHUEN, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509-534.
7. GRANT, R., 1998. *Contemporary strategy analysis*. Oxford: Blackwell.
8. HANSON, M., 2008. *Economic development, Education and Transnational corporation*. New York: Routledge.
9. KANTER, R. M., 1997. Restoring people to the heart of the organization of the future. От: *The organization of the future*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 139-150.
10. KAZAKOV, A., 2010. *Choveshkiat capital: konceptualna ramka i funkcionalna metodologia*, Sofia.
11. KOLEV, K., 2012. *Globalizacia, Transnacionalni korporacii i Regionalno razvitie*. Varna: STENO.
12. KYNEV, M., 2006. Vav Fokusa-Universitetskata Deinost. *Orientir-Pazaryt. sp.Dialog, br.3*, ss. 103-106.
13. MINCER, J., 1958. Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *Journal of Political Economy* 66, pp. 281-302.
14. OECD-ILO, 2006. *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. Employment and Industrial Relations: Promoting Responsible Business Conduct in a Globalising Economy*. [on-line]. [2008-06-23-24]. Достъпен: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/oecd-iloconferenceonemploymentandindustrialrelationspromotingresponsiblebusinessconductinaglobalisingeconomy.htm>
15. OECD, 2002. *Science, Technology and Industrial Outlook*, Paris.
16. SCHULTZ, T., 1971. *Investment in Human Capital (The role of education and research)*. New York: The Free Press.
17. SOLOW, R., 1957. Technical Change and the Aggregate Production Function. *Review of Economics and Statistics*, 39, pp. 312-320.
18. STEWART, A. T., 1999. *Intellectual capital*. New York: Currency/Doubleday.
19. VAN DEN BERG, H., 2016. *Economic Growth and Development* (Third edition). Singapore: World Scienific Publishing Co. Pte. Ltd.

SCIENTIFIC VIDEO-BASED BEHAVIORAL RESEARCH MADE EASY

Reinhard Grassl

Head of Sales Department, Mangold International GmbH

Abstract: *Observation appears to be a simple skill. It is assumed to be something everyone does every day since early childhood, and thus, it seems to be an easy and well-trained skill. But observation of behavior with intended scientific outcome is far from easy. It requires a well-thought-out method based on scientific knowledge and hypothesis. As live observation has several limitations, capturing video is essential. But video-based behavioral research requires a professional approach and appropriate technical systems to make the process of data acquisition and observation efficient. This not only increases the efficiency of the observation process but also its effectiveness, because more and better results can be expected.*

It further requires appropriate software tools to create reliable data and interesting findings with significant validity in reasonable time. We need to think about how more data and results can be generated from existing data, in order to discover the things that cannot be discovered by pure observation. Because that is exactly the added value of observational studies.

Now it is clear that even at very early stages, any time-saving by using professional tools will benefit the further evaluation process. Because time is the critical factor in order to present expected reliable and valid results and to discover further things that have not yet been explored.

The major difference between everyday observation and scientific observation, and the enormous chances specific software tools can create in this field, will be shown in this presentation. It provides an insight into how easy data collection and the complex analysis of data interrelations can be.

Keywords: *behavioral research, human resource management, scientific observation*

JEL code: *C88, C93*

INTRODUCTION

Why is video-based behavioral research part of a Human Resource Management conference?

Because it is about learning, studying and understand human behavior.

And for analyzing human behavior, several methods are possible. The most common used methods are:

- To ask (e.g. with forms; which is perfect to compare multiple participants; but it has limitations because the results are predefined in a certain way because of your questions)
- To measure (e.g. with physiology recordings like heart rate, respiration, skin conductance)
- To observe

Observation appears to be a simple skill. It is assumed to be something everyone does every day since early childhood, and thus, it seems to be an easy and well-trained skill. But observation of behavior in the field of Human Resource Management,

especially with intended scientific outcome, is far from easy. It requires a well-thought-out method based on scientific knowledge and hypothesis.

“LIVE OBSERVATION” – THE ESSENTIAL REMAINS UNDISCOVERED

Live observation can only capture very simple behavior due to the well-known and well-studied limitations of human cognition, mainly the “attentional blindness”. Most of the behavior simply goes undetected for many reasons. Here are the most obvious ones:

- A live observation cannot be paused or rewound in case the observer missed an important behavior. It is simply impossible to observe complex interactions such as gestures, speech, facial expression and actions through live observations.
- A comprehensive live observation is not possible, especially when complex situations or large groups (e.g. team meetings) should be analyzed. The complex interactions among each other simply cannot be detected with the naked eye.
- The observer needs to categorize the observations to make some quick notes in a short amount of time. This categorization is in fact, an interpretation and therefore a prejudgment.
- The quality of observation highly depends on the training and knowledge of the observer. An experienced psychologist will certainly observe very different behaviors than a student. Also, they will both interpret and write down very different observations and draw different conclusions.
- It can also never be proven, which observation and conclusion were correct, because the observation in real life can never be “replayed” for verification or clarification.

In conclusion, live observation has serious limitations and disadvantages. Numerous amounts of studies would need to be made with live observations to eventually discover the amount of insights which can be easily gained through professional video based behavioral research.

ADVANTAGES OF VIDEO ANALYSIS

The computer-based video analysis of real interaction situations can be a valuable tool in Human Resource Management. This technique can fill the gap between theory and practice and can impact the necessary knowledge for reality in this area. Therefore, video analysis is an excellent tool.

Capturing video during observations is essential for later analysis:

- Videos present an authentic idea of real interactions and show its complexity and dynamics.
- Videos split reality from analysis. Therefore, the analysis is time- and location-independent.
- By comparing the analysis of the student with an expert analysis, the observation and diagnostic skills can be trained.
- Alternative strategies and reactions can be developed due to the reflection of captured viewed and analyzed video content.

RECORDING

There are hundreds of different audio-/video-systems available. This can be a simple camcorder, but also a highly equipped lab setup including studio technology. The biggest challenge is to find a suitable system that exactly meets your requirements.

Most of the audio-/video-equipment is originally designed and developed for security purposes, and therefore not ideal for video-based behavioral research, especially in scientific projects.

The recording solution provided by Mangold International is called *VideoSyncPro Studio*.

It is a software program to record multiple videos in sync through a simple network connection. It can also synchronize other equipment with the lab, assuring that video data from other systems can later be analyzed synchronously.

If you have ever tried recording different video feeds in sync, you know that this is far from easy. Especially if you want to make sure, the videos are still in sync after a long recording time.

Additionally, if other data acquisition systems should be recorded in sync to your video streams, how would you connect those devices to your cameras and recording equipment?

VideoSyncPro Studio does all this for you, mainly it records various video streams in sync including lip-sync audio.

THE GOAL OF OBSERVATION

Video recording of behavior cannot be the goal of your projects. It is only something you need to do. And it gives you the possibility to convert simple data (from your data collection) into useful results.

Mangold International mainly offers the following two ways to do this.

REVIEW & DEBRIEFING

VideoSyncPro Studio allows both the live and the subsequent capture of markers for all observed activities (“logging”).

This can be easily done by pressing a button or by clicking on graphic symbols. Because information logging always needs to be very intuitive, especially during live sessions.

Directly after the recording, it is possible to play back any marked position, so that it can be perfectly used for debriefing.

An additional option is to create highlight videos based on selected markers for teaching, training, or feedback purposes.

SCIENTIFIC CODING AND ANALYSIS

If you need to analyze the recorded video footage for scientific projects, Mangold’s *INTERACT* software is the perfect tool.

No matter how you call it – “video coding”, “video evaluation”, “tagging”, “setting markers”, “event logging”, “content analysis”, “content coding”, “qualitative analysis”, “quantitative analysis”, “video rating”... Mangold *INTERACT* does it all.

You can use your own individual observation methods and coding systems. But *INTERACT* is not a coding tool only.

The value is to be able to unveil the invisible information, which cannot be detected by observation alone.

If you just observe and collect data on a macro level, the question is, if this is really the level of scientific depth or quality of results that should be achieved.

The major problem we often see, is that users only do what they know they can do. Meaning if you have a hammer, each problem is a nail. But **INTERACT** is a magic box filled with lots of different tools which would even allow you to build a complete house.

If the user think they just have a hammer, they will never try to apply the real interesting research questions to **INTERACT**. They will be stuck at the simple level of macro data collection and resulting descriptive statistics – as interesting these may be.

If their thinking would be “what do I really want to know” without thinking of the tool; or better “if I had this super magic tool that can do all I want”, then we are at the right start point for talking about what **INTERACT** can do for them.

For users that cannot imagine the bigger picture and who are satisfied with a hammer, the most versatile toolbox is of no value for them. But research in our understanding is based on 100% creativity and imagination. To be able to release all your creativity and imagination you need to be sure to have the right tools at hand.

The key functionalities that provide real added value for micro data collection are for example:

- Merging of codes and events
- Splitting information into new codes
- Finding co-occurrences and contingencies
- Finding sequences of behavior
- Comparing data based on socio-demographic information
- Visualizing behavior and interactions
- Turning event-sampling data into time-sampling data and completely re-organize your data structure for different types of statistics
- Ensure high data reliability by calculating rater reliability

CONCLUSION AND SUMMARY

The idea of this presentation was to open your mind for video-based behavioral research methods.

It is now clear that live observation has various limitations. Therefore, recording of video is mandatory.

But as the recording cannot be the final goal, you need to use tools for converting video footage into results.

In this case, professional video-based behavioral research is a complex procedure. But it can be as simple as 1-2-3 by using the right tools.

CONFLICT OF INTEREST

I clearly want to point out, that there is a conflict of interest, because of my role as the Head of Sales Department at Mangold International.

More information can be found at www.mangold-international.com.

ПАНЕЛ

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ТРУДОВИЯ ПАЗАР И
ОРГАНИЗАЦИЯ НА РАБОТА В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА

CONSTRUCTION UNDER CONDITION OF CRISIS – NEW REQUIREMENTS FOR THE PERSONAL

Prof. Yatchko Ivanov, DSc, eng. Member of BAS
European polytechnical iniversity

Abstract: World pandemia COVID – 19, which give rise to health problems, has provoked complicated economic situation, imposed prompt measures from the companies in different branches (construction, agriculture, industries, transport, logistic, etc.) to reorganize their activities for new conditions and to be able to survive. Under these circumstances construction has been one of branches, which demonstrates retention of work's rhythm, but to the cadgers and mainly to the leading persons have been posed new requirements.

In the paper is made one attempt to analyze the difficulties in the organization of work in the branch under the circumstance of crisis and provoked new demands and abilities in the activities of the leading persons in the firms.

Key words: crisis, COVID – 19, construction, personal.

JEL code: M21, M12

СТРОИТЕЛСТВОТО В УСЛОВИЯ НА КРИЗА – НОВИ ИЗИСКВАНИЯ КЪМ КАДРИТЕ

Акад. Ячко Иванов
Европейски политехнически университет

Въведение

Новото столетие започна твърде успешно за строителния бранш, но през 2008г. настъпи известна криза във финансирането и възлагането на нови поръчки за изграждане на сгради и съоръжения. След две трудни години браншът постепенно се стабилизира без обаче да достигне нивото на 2007 г., но в началото на настоящата година разразилата се световна пандемия на COVID – 19 отново наложи своите трудности в обществото и стопанската дейност. Отново сме в криза! Тя изведнъж промени всичко, даде началото на призива „останете си вкъщи“, затвори офиси, институции, граници. Днешната криза е несравнима нито с тази от 30 –те години на миналия век, нито на тази 2007 – 2008 г. Очакванията са, че последствията ѝ ще бъдат не само загуба на много животи, но и икономически, а възстановяването на икономиката също ще бъде по-различно (Монасян, 2020; Пеева, 2020). Настоящата година ще бъде запомнена с безпрецедентната криза в световното здравеопазване и с ваксините светът ще се възстанови, но няма да има връщане към миналото както за търговския и икономически живот, така и за личния живот на много хора. За тази глобална криза в речта си на 16. 08.2020 г. в Брюксел г-жа Урсула Фон дер Лайен (2020) отбелязва, че следва да има и глобални уроци. Тъй като страните-членки 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.

В настоящия доклад се анализират особеностите на проявлението на пандемията в строителния отрасъл, трудностите, които тя създава за участниците в строителната дейност. Специално внимание се отделя на ролята на участниците в управлението на жизнения цикъл на сградите и съоръженията (инвеститори, проектанتي, производители и доставчици на строителни материали и строители) за справяне с предизвикателствата на кризата, в т.ч. и за запазване живота на строителите, изпълнение на ритъма на работа и оцеляването на компаниите.

1. Особенности на кризата и отражението ѝ върху строителството

Изследванията показват, че независимо от същността и сферата на проявление, всяка криза се характеризира с три елемента – изненада, време и заплаха (Пеева, 2020). Въпреки преживените много кризи и днес човечеството посреща с изненада всяка криза, нейното проявление и протичане. Вторият елемент – времето се свързва с бързото възникване на кризата, с дефицита на време за реакция за овладяването ѝ и за възстановяване на нормалния ход на дейностите и живота. Третият елемент – заплахата като емоционално проявление е свързана с хода и протичането на кризата до момента на овладяването ѝ или най – малко до изясняване същността ѝ и намиране на верен подход за реакция и действия.

В началото и по време на развитието на кризата от пандемията в строителния сектор се разпространи тревогата и притеснението от възможните съкращения. Проучванията показват, че подобни притеснения и обвързаност нямат аналог на трудовия пазар до сега. Характерът и спецификата на строителните дейности не позволява приложението на призива „останете си вкъщи”. Очевидни бяха трудностите, пред които бе изправен сектора и резултатите не закъсняха – по данни на Националния статистически институт през месец Юни тази година доходите на строителните фирми са намалели с 32,8% по сравнение същия месец 2019г. Трудната ситуация доведе и до значителни изменения при потвърждаване на категориите строежи на фирмите по чл.20 от закона за Камарата на строителите в България, както и до декларирани искания за свиване (намаление от по-високите първа – втора и трета категория в по-ниските) поради намаление на приходите. Посоченото намаление на приходите на строителните фирми, все още е трудно за анализ дали е свързано с забавяне на плащания от страна на инвеститорите или от намаляване на инвестициите за изграждане на сгради и съоръжения.

Болшинството от дейности в строителния сектор са свързани с екипна работа (проектиране, строителство, надзор). Работата в екип при проектирането в повечето случаи бе заменена с „home work”. Трудно и почти невъзможно е спазването на дистанция от работниците, инженерите и надзорниците на строителните обекти.

Проучваният показват нарушаване на договорените графици за доставка на строителни материали и оборудване, както и увеличаване трудностите по

контрола на сроковете за доставка, качеството и действително вложените материали.

Все още няма потвърдени данни за резултатите от приложението на мярката за подпомагане, особено на малките и средните строителни фирми, със средства по схемата 60 – 40%, както и достоверна информация за закритите или фалирали строителни фирми. Данни за последните ще има едва след края на м. Септември, когато изтича срокът за регистрация на фирмите по цитирания по - горе чл. 20.

Тук следва да отбележим и факта, че макар и да е криза, в условията на пандемия, през месеците Април – Септември в Комисията по воденето и поддържането на регистъра на строителните фирми на КСБ са регистрирани почти 200 новосъздадени фирми. Този факт говори за оптимизма и гъвкавостта на строителния бранш, който въпреки трудностите успява да изпълнява задълженията си пред инвеститорите. В този контекст следва да оценим и примерите на около 100 фирми, които поискаха разширение на категориите, включително и до първа – втора категория строежи.

2. Нови изисквания пред кадрите заети в строителството

2.1. Спазване на изискванията на карантината

До появата на пандемията COVID – 19 строителите имаха задължението да спазват изискванията за здравословни и безопасни условия на труда. Днес с появата на пандемията пред строителите се поставя допълнителна и отговорната задача – спазване на изискванията на карантината - използването на маски и спазване на определената дистанция. Тези изисквания са главно и преди всичко за строителите, работещи на обекти по изграждане на сгради. За разлика от работата на тази категория строители на обектите по транспортна инфраструктура, поради спецификата на дейността на открити пространства, спазването на дистанция е практически по-лесно. Проучванията показват, че сред строителните фирми не са регистрирани огнища на разпространение на вируса. За проектантите, администрациите на строителните и надзорни фирми са създадени условия за „home work”, което им облекчава спазването на карантината.

2.2. Наложителни изменения в методите на управление на строителната дейност

В условията на кризата от COVID – 19 рутинното поведение и работа на ръководните кадри е недостатъчно. Тогава и условията на труд задължително се променят. В първите дни от появата на коронавируса реакцията бе насочена към оцеляване на хората и на строителните фирми. След установяване в същността и проявленията на пандемията, както и на всяка криза, започват да действат мерки за запазване живота на участниците в строителната дейност и съхранението на активността на фирмата. Заедно с това се търсят форми и подходи за запазване ритъма на работа. В тези условия все повече започва да се чувства необходимостта от промяна на организацията и управлението на дейността. Налага се проявление на гъвкавост от ръководния персонал, получаване на ежедневна информация за появилите се трудности, за хода на строителството, редовността на получаването на материали и присъствието на работниците на строителните площадки. Изследванията показват, че най-добри резултати в условията на кризата могат да

се постигнат с използването на СИМ методите и достиженията на дигитализацията.

За СИМ и се заговори в края на последното десетилетие на миналия век, когато започна прехода от чертожната дъска към САД системите и СИМ, но бурното развитие на методите на СИМ започна в 21-ви век. Дефиницията за СИМ бе дадена 2001 г. (Succer B., 2001) **„Като мрежа от взаимодействащи си политики, процеси и технологии, пораждащи методология за управление на съществени строителни проекти и проектни данни в дигитална форма през целия жизнен цикъл на сградите и съоръжения”**. По-късно (Eadie R., 2013) СИМ бе дефиниран **„Като генериране, натрупване/съхранение, управление, размяна и споделяне, отново преносима и използвана информация, която включва и 3D моделиране”**. Днес наблюдаваме интересни преходи: данни (3D) – информация – отново информации на по-високо ниво и с нови възможности за адекватна и бърза реакция. Какво е СИМ? - Отговорът е серия от програми/софтуер **за различни приложения** по време на целия жизнения цикъл на сградите и съоръженията (Иванов, 2020):

- Управленски софтуер;
- Софтуер за моделиране;
- Генеративен софтуер за проектирането и за анализи;
- Софтуер за валидиране;
- Конструктивен софтуер;
- Софтуер за фасилити управление;
- Софтуер за енергийна ефективност.

Използването на СИМ предлага възможности:

- За проектирането – чертаене, изчисления, архитектура, визуализация, 3D, които носят информация за геометрията на сградата;
- Закони и регулации – регулации и спецификации;
- За обслужването(сревиз) – логистика, инженеринг, индустрия;
- За управление в строителството – график, логистика, 4 D;
- Спецификации – класификационни стандарти;
- За фасилити мениджмънта – управление на поддържането на сградите, гаранции, лифтинг, продажби
- За доставките – ценови и продуктови данни;
- За мениджмънта на стр. документи – оценки, условия/състояние, изисквания, в т.ч. и финансови;
- Симулации – за управление на разходи за жизнения цикъл, екология, предсказване на продължителността на жизнения цикъл ;
- Инспектиране и оценка на енергийната ефективност след изграждането или санирането на сградите;
- Провеждането на бързи финансови анализи от инвеститорите за състоянието на инвестициите, пестене на разходи, ускорението на строителството и ефективна поддръжка на сградата.

Както се вижда от маркираните същност и възможности на СИМ това моделиране овладяно се превръща в незаменим помощник на всички участници в управлението на жизнения цикъл на сградите и съоръженията. СИМ има

положително икономически и социално влияние, както и върху екологията на жизнената среда.

Какви са ползите за строителния бранш и за жизнения цикъл на сградите и съоръженията при използването на дигиталните трансформации и СИМ?

Строителството и строителната индустрия като цяло е една от най-мощните и ефективни области на националното икономическо развитие. Този бранш, обаче не само у нас, но и в света е един от най-консервативните към иновативните решения. Това очевидно е една от причините браншът в България да е най-слабо дигитализиран. След него у нас е само земеделието. Днес сме свидетели на много бърза дигитализация и на изключително голям интерес към СИМ технологиите. Те като нова концепция започват бързо да навлизат в строителния сектор. Тези технологии все по-често се възприемат като спасително средство при решаване проблемите на реконструкциите и реновирането на сградите и съоръженията. Този процес не само е очакван, но и индикативен за съвременната глобализирана икономика. В този контекст ще се опитаме да открием какви възможности и ползи ще имат строителните компании, както и всички актьори на строителния бизнес и в целия жизнен цикъл на сградите и съоръженията от бързото, компетентно въвеждане и използване на дигиталната трансформация и СИМ:

- Непрекъсната, достъпна и своєвременна информация, която е предпоставка за бърза реакция и вземане на адекватни решения по време на жизнения цикъл на сградите и съоръженията и особено в криза;

- Непрекъснатото развитие на дигитализацията и **СИМ** в архитектурата, инженерната, строителната индустрия и при останалите участници в жизнения цикъл на сградите и съоръженията, подкрепено от прогреса в материалното осигуряване и строителните процеси предлага съществени възможности за решаване на нарастващите изисквания за изграждане и поддържане на енергоефективни сгради и съоръжения;

- Дигитализацията и СИМ днес могат да подпомагат значително екологията и устойчивото развитие на отрасъла, управлението на разходите, контрола на качеството, спазването на графика, както и необходимите комуникации и сътрудничество между участниците в изграждането на сградите и съоръженията., както и с специалистите, работещи в търговията и експлоатацията на жилищата и съоръженията;

- Контрол на количествата на строителните материали в проекта и действително използвана част (тази възможност е от съществено значение за инвеститорите);

- Управление и контрол на доставките на необходимите материали и оборудване в реално време и спазването на графика за планираните доставки на строителната площадка;

- Още на етап архитектурно проектиране да се предвидят и оценят разходите за целия жизнен цикъл на сградите и съоръженията;

- Лесен контрол на доставките и гарантиране на рационално им използване за да се намалят разходите на финансов ресурс;

- Осигуряване възможност за управление и контрол на поръчано обслужване при експлоатацията и гарантиране на възможността за намаляване на разходите, както и за управление на традиционните и данъчни разходи;

Днес при наличието на кризисна ситуация (пандемията COVID -`19) средата, в която са принудени да работят участниците в управлението на жизнения цикъл на сградите и съоръженията и преди всичко строителния бизнес е променена. Промениха се условията за информационен обмен между участниците в строителството. Силно нарасна значението на грижата за хората – наложиха се и нови изисквания за здравословни и безопасни условия на труд. В тези нови условия, когато е необходим бърз анализ на състоянието на дейността и наличието на ресурси, знанията и усилията на ръководните кадри в бранша могат значително да бъдат подпомогнати от дигиталните трансформации и СИМ. Не на последно място е и спазването на все повече засилващото се изискване за опазването на околната среда и управлението на строителните отпадъци. Затова е необходима нова форма на управление, контрол и икономичност, които се очаква да могат да се гарантират чрез използването на дигиталните методи и СИМ (Kusheva R. at al., 2019).

Необходимо е организиране на обучението на бъдещите инженери в съответствие с Европейската харта за квалификационна рамка, която изисква подготовка за дигитална компетентност (използване на цифровите технологии за информация, комуникация, трансформация и анализ на данни с цел вземане на управленски решения). В определена степен с възможностите на дигиталните трансформации СИМ, както и ползите от тях следва да бъдат запознати и специалистите със средно техническо и икономическо образование. За да се осигури и успешното приложение на дигиталните трансформации и СИМ в малките и средни строителни компании следва да бъде специално ангажирана Камарата на строителите. Може да се окаже полезно организиране на специално звено в Камарата, което да работи за нейните членове - малки и средни компании.

За осигуряване на бъдещото устойчиво развитие на компаниите и специалистите, работещи в областта на жизнения цикъл на сградите и съоръженията е наложително да се ориентира подготовката на младите инженери към овладяване на дигиталните методи и СИМ. Като се има предвид, че инженерните и технически специалности са трудни и в последните години има проблем с привличане на студенти и ученици в тези специалности се налага да се намерят и приложат стимули (Иванов Я., А. Янакиева, 2020).

Поради очерталите се по време на епидемията изменения в условията на работа и управление на всички дейности в реалния живот дигиталната трансформация и СИМ в строителната инженерна практика трябва да се развие бързо. Приложението на ИТ в управлението на компаниите и процесите в бранша да стартира и да се превърне в рутинен процес. По такъв начин ще се гарантира успешното развитие на бранша и на икономиката на страната, а така също нашите строителни компании ще бъдат конкурентоспособни на европейския строителен пазар.

Изводи

С определена доза съжаление следва да отбележим, че е много важно да осъзнаем, че никой – нито политиците, нито медиците, нито учените могат да очертаят единствено правилния път в битката срещу пандемията. Затова би трябвало да имаме право да допускаме грешки, а и не можем да спрем да живеем

(Shtrenk, 2020). Днешната пандемия се оказва повод за преосмисляне и на бъдещето на Света – след последния икономически форум в Давос на виртуална среща бе създадена нова инициатива „Голямото нулиране”, с която се цели въвеждането на по-социални и екологично отговорни модели, които да заменят днешния капитализъм. По този повод основателя и изпълнителен председател на Форума Клаус Шваб 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, 2020). За това са необходими „Нови инвестиции – в хората и околната среда” (Barow, 2020). За постигането на тези цели дигитализацията следва да бъде ключовия инструмент. Инициативата „Голямото нулиране” предстои да се разработи и заедно с реализацията на парадигмата „Устойчиво развитие” и целта за устойчиво строителство, както и уроците от пандемията COVID – 19, поставят изискването пред строителния сектор на България за нов начин на управление на жизнения цикъл на сградите и съоръженията и преди всичко на процеса на изграждане на сградите и съоръженията. На това изискване може да се отговори единствено чрез бързото усвояване и приложение на СИМ методите и дигитализацията. Тук следва да добавим и посоченото по-горе слово на г-жа Урсула Фон дер Лайен (2020), в което бе отправен призив за гарантиране в ЕС на по-големи съкращения на въглеродните емисии (55% намаление до 2030 г., вместо поставената до сега цел – 40 %), което да гарантира нулева емисия до 2050 г. Това послание също ще рефлектира върху настройката на строителния ни сектор към по-бързото използване на СИМ методите и достиженията на дигитализацията.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. ИВАНОВ Я., А. ЯНАКИЕВА (2020), Индустрия 4 - Сб. Меддун., Научна конференция ВСУ'2020 (под печат)
2. ИВАНОВ Я., (2020), Дигиталната трансформация – необходимост за строителния бранш, Yearbook of VUM, v.13, p. 103
3. МИНАСЯН, Г. (2020), Коронавирусни структурни аномалии, [online]. Достъпен: www.ikj.bg/glasove-mnenia/koronavirus-ikonomika-merki/inflacia/04April2020
4. ПЕЕВА М. (2020), Човешкия фактор и иновациите в условия на криза, Икономически живот, 5, (под печат)
5. BAROW Н. (2020) [online]. Достъпен: www.vesti.bg/temi-v-razvitie/tema-koronavirus/Davos - Forum - goliamoto nulirane -611482
6. EADIE R., (2013), Automation and construction, v.36, p.145
7. FON DER LAIEN U., (2020), Sviat, 16.09. 2020.
8. KUSHEVA R., ZAHARIEVA R. and Petrova R. (2019) , Proc. of IXth Int. scient. Conf. ArCivE, June 2-4, 2019, Varna , p.349
9. SCHWAB K., (2020) [online]. Достъпен: www.vesti.bg/temi-v-razvitie/tema-koronavirus-kontakt-koronavirus, 10 Septemvri 2020.
10. SHTRENK H., (2020). [online]. Достъпен: www.vesti.bg/temi-v-razvitie/tema-koronavirus/virusolog - ne- mozhem -da- sperm- da- zhiveem-6114872

11. SUCCER B., (2001) , Building information modeling, framework; a research and delivery foundation for industry stakeholders, Automation and construction, 18 (3), p.357

LOCAL AND EXPAT WORKFORCE IN THE UNITED ARAB EMIRATES

Nataša Kobal, PhD

Owner and Founder of IB4SME – International Business Consulting Nataša Kobal, Poland

Assoc. Prof. Maciej Czaplewski, PhD

Institute of Spatial Management and Socio-Economic Geography, University of Szczecin, Poland

Abstract: *In this paper we present a brief overview of the local and expat workforce present in the United Arab Emirates. In the overview, we focus on the key job-related aspects of the high level of internationalisation and multiculturalism present in the country, the terms and conditions of employment, nationality and gender preferences, and differences in compensation, with a few details about the Emiratization campaign and support for women in business.*

Keywords: *Expatriate Population; Multicultural Environment; United Arab Emirates; Women in Business*

JEL code: *J61; J81*

Introduction

The United Arab Emirates (UAE) is an emerging market in the Middle East, which, among other particularities, has a fast-developing economy and serves as a regional hub for many international businesses (Lawes 2014). Another important characteristic of the UAE is its high level of internationalisation and multiculturalism present in the country (Dubai Chamber 2015).

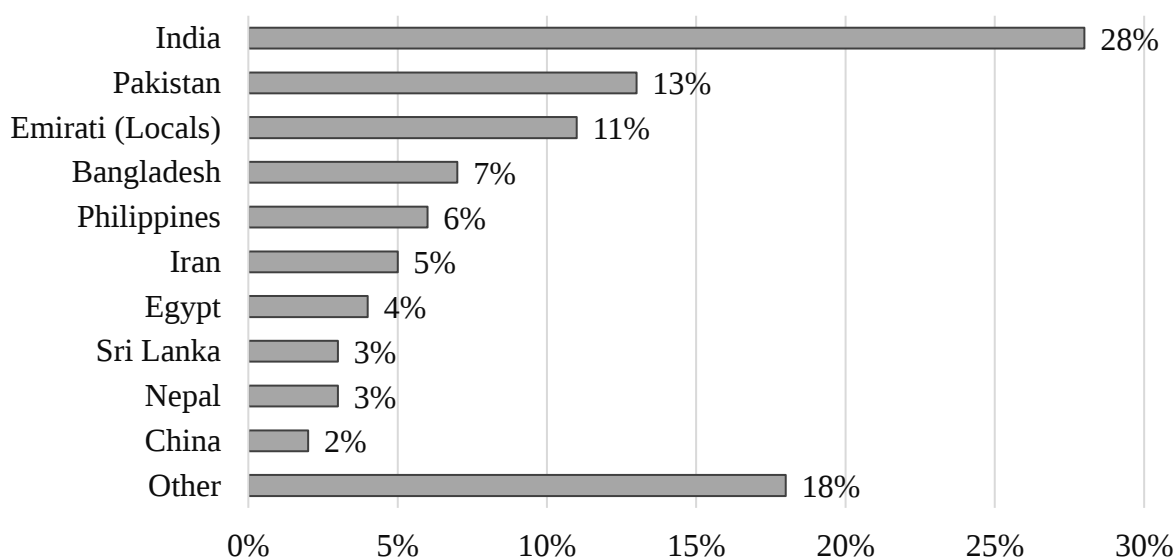


Figure 1. Local and Expatriate Population in the UAE

Source: Global Media Insights 2018

The population of the UAE is over 9.5 million (as of 2018), of which 72 percent are male and 28 percent female (Global Media Insights 2018). As shown in Figure 1, the UAE's population includes predominantly Arab and Asian nationals, as well as nationals from many other countries (Dubai Chamber 2015), of which 11 percent are UAE nationals (called Emiratis), 28 percent Indians, 13 percent Pakistanis, 7 percent Bangladeshis, 6 percent Filipinos, 5 percent Iranians, and 4 percent Egyptians, while the remaining 26 percent are expats from other countries (Global Media Insights 2018).

With over 200 nationalities, the UAE is one of the most open-minded and progressive countries in the Middle East (Lawes 2014). In fact, the UAE depends heavily on foreign workers, referred to as 'expats', and who comprise around 99 percent of the total work force, of which around 67 percent are from South Asia (Nydell 2014). Therefore, in this paper, we are presenting an overview and particularities of the local and expat workforce present in the country.

Employment Terms

The terms and conditions of employment in the UAE are regulated by the UAE Labour Law, which contains the rights of every person residing or working in any Emirate under the UAE Law. The articles of the UAE Labour Law include the full details of employment contracts of workers, their wages, working hours, and annual leaves, safety, protection, health and social care of workers, disciplinary rules, termination of employment contract and end of service gratuity, compensation for occupational injuries and diseases, and more. However, the UAE Labour Law applies only to locals and expats working in the private sector, not to those working in the government and public sector (MoHRE 2001).

Nationality and Gender Preferences

Considering that the UAE is a highly internationalised, multicultural environment, in the country are present some gender and nationality-related preferences for specific roles in various industries. In this context, we are mostly talking about some forms of specialisation resulting from the different characteristics of employees deriving from their nationality, combined with the working environment of a specific role.

Table 1

Gender and Nationality Preferences by Industry

Industry	Gender	Nationalities
Construction	Male	Indians and Pakistani
Hospitality	Female	Filipinos
Aviation (Flight Attendants)	Female	European and Arab Expats
Administration	Female	Indians and Filipinos
Sales	Male	Arab Expats, Indians and Europeans
Retail	Female	Filipinos
IT	Male	Indians

Source: Own study

Table 1 shows some examples of such preferences. For example, the construction market is dominated by male Indian and Pakistani workers, primarily based on two main

reasons; (1) their capability to withstand a harsh, hot working environment, and (2) their lower salary expectations. As another example, in the aviation industry, flight attendants are still mostly female, where European and Arab Expats are preferred due to their various characteristics and spoken languages. However, there are many other nationalities within the cabin crew, often including Australians, Filipinos, and Indians. Within the aviation sector, there is recently present a growing role of women also in other positions, such as pilots, captains, aircraft engineers, mechanics, aircraft maintenance and air traffic controllers (Aviation Businessme.com 2018).

These gender and nationality-related preferences for various sectors and roles might at times appear discriminatory, but employees in the UAE are actually protected against discrimination by law, and anyone who discriminates on the grounds of sex, marital status, race, nationality, religion and mental or physical disability, can be prosecuted. This protection against discrimination is a constitutional protection, which is not specific to the UAE Labour Law (Global Legal Group 2020).

The UAE Labour Law also identifies the normal working hours for the private sector—8 hours per day or 48 hours per week. These working hours per day, however, may increase to 9 hours a day for businesses, hotels and cafes after approval from the Ministry of Human Resources and Emiratisation (MoHRE). On the other hand, employees in the public sector (government entities) work 7 hours daily (MoHRE 2001). Table 2 summarises the working hours by sector and some positions in the UAE.

Table 2

Working Hours by Sector and Position

Sector/Position	Working hours
Public sector (Government employees)	7 hours/day
Private sector (by the UAE Labour Law)	8 hours/day or 48 hours a week
Actual working hours in offices and hotels	9,5 hours/day, 5 days a week (30 min break)
Hair dressers and retail sales staff	9 hours/day, 6 days a week
Construction workers	9 hours/day, 6 days a week (plus overtime)

Source: MoHRE 2001 and own study

Furthermore, normal working hours are reduced by two hours daily during the holy month of Ramadan (MoHRE 2001).

Differences in Compensation

In the UAE, are also present differences in compensation (salary), which are primarily based on the position, but often also by gender and nationality-related preferences, as mentioned earlier.

Table 3 shows the average compensation ranges by job title/position, starting from USD 300 to 800 for the role of office boy and office cleaner, followed by other lower-paid roles, such as drivers, construction workers, waiters, administration executives, assistants, consultants, and other roles, ranging from USD 500 to 5,000. In the medium range then follow various lower management roles and department heads, with salaries ranging from USD 3,000 to 8,000, and middle management ranging from USD 5,000 to 12,000. At the top of the list we then have senior management roles, starting with department managers and directors (USD 12,000 to 20,000), then general

managers, country managers and directors (USD 18,000 to 25,000), with chief executive officers and other top management positions with salaries ranging from USD 25,000 to 33,000 and beyond.

Table 3

Compensation Ranges by Job Title/Position

Position	From*	To*
	In USD per month	In USD per month
Chief Executive Office, Chief Operations Officer, Chief Marketing Officer, Chief Financial Officer, Vice President...	25,000	33,000
Country Head, General Manager, Director...	18,000	25,000
HR Director, Manager, Account Director, Supply Chain Director...	12,000	20,000
Account Manager, Project Manager...	9,000	12,000
Procurement Manager, Construction Manager, Doctor, Head of Marketing...	5,000	10,000
Contracts Manager, Category Manager, Assistant Professor...	6,000	8,000
Office Manager, Administration Manager, Dentist, Legal Consultant, Marketing Manager, Area Sales Manager, Relationship Manager, HSE Manager...	3,000	7,000
Personal Assistant, Property Consultant, Teacher, Engineer, Marketing Specialist, Chef...	2,000	5,000
Accountant, Administrative Assistant, Teaching Assistant, Graphic Designer, IT Administrator, Web Developer...	1,000	3,000
Secretary, Receptionist, Document Controller, Travel Consultant, Sales Executive, Safety Officer...	800	2,000
Taxi Driver, Waitress, Driver, Food Delivery Driver, Construction Worker...	500	1,800
Office Boy, Office Cleaner...	300	800

** On average*

Source: GulfTalent 2020

In this context, we would like to emphasise that the UAE Labour Law does not specify a minimum wage (MoHRE 2001), and the basic salary of each employee is negotiated during the recruitment process and then stated in the employee's employment contract. As such, salary expectations from locals (Emiratis) and expats of various nationalities vary significantly.

The highest salaries in UAE are usually given to Emiratis, British and other native English speaking nationals, followed by various Arab expats, as well as Northern and Western Europeans. In the medium salary range we then find Eastern Europeans and Russians, followed by lower salary ranges received by Filipinos, Chinese, Nigerians, and ending mostly with Indians, Pakistani and Bangladeshi, who mostly agree to the lowest salaries.

Emiratisation

Considering only 11% of the UAE population is represented by Emiratis, to overcome the structural division in the labour market, the UAE Government launched the Emiratisation (Tawteen in Arabic) campaign. Aimed to increase the number of Emiratis in the job market, this campaign mandates the inclusion of Emiratis in the job sector, particularly in the private sector (UAE Government 2020).

Initially, the Emiratisation campaign mandated that every company registered on UAE mainland with more than 100 employees should ensure a minimum percentage of Emirati employees. However, in 2019, the UAE Government issued new implementation rules, which now apply to all companies registered in the UAE, regardless of corporate form, business type or number of employees, excluding free zone companies and offshore companies operating in the UAE. In line with the new rules, employers must take necessary steps to confirm that no UAE national registered in the Tawteen Centre's unemployment registry fits the criteria and work needs for the role (Al Qazaz et al. 2019).

Women in Business

The UAE offers greater gender equality than any other country in the Middle East, where Emirati women represent 70% of the university graduates in the country and constitute 47% of the Emirati labour force in the UAE (IPSEF 2020). During the last four decades, there has been a gradual increase in supporting women in business in the UAE. Since its formation in 1975, the General Women's Union (GWU), under the leadership of Sheikha Fatima bint Mubarak, has been continuously supporting women. In addition, the Dubai Women Establishment is the first government entity in the UAE to support and focus on women in the workforce, which is led by Her Highness Shikha Manal bint Mohammed bin Rashid Al Maktoum (IPSEF 2020).

In the last few years, there has been also a further increase in female entrepreneur support groups and advisories that empower women and provide a place to acquire key entrepreneurial skills through mentoring, advocacy, funding, research, workshops and events. Some of these include the Dubai Business Women Council, the Abu Dhabi Businesswomen Council, Womomentum, and the Cherie Blair Foundation for Women, among others. Lately is also present an increased funding for new businesses, particularly for female entrepreneurs, with reduced business setup fees and increased support. Furthermore, each year are organised more women empowerment and women in business-related events in the UAE, such as Dubai Women Empowerment Summit, Global Women's Forum Dubai, UAE Women in Tech Events, Global Women Leaders Summit, Women in Energy Conference, and Noon Art Award, to name a few.

Conclusion

The brief overview of the local and expat workforce in the UAE presented in this paper is based on the specific characteristics and particularities present in the country. From its internationalism and multiculturalism, its business culture based on Arab culture and Islamic religion, and a traditional and conservative society but a relatively liberal legal system for this region (Nydell 2014), to being the most robust economy in the Middle East region (Al Muhairi 2015), and one of the most dynamic economies in the world (Dubai Chamber 2015), among other characteristics, make the UAE a unique

market to work in.

REFERENCES

1. AL MUHAIRI, M. H., (2015). Robust and diversified economy. *Economy Today, Future Now* 132 (August 2015): 3.
2. AL QAZAZ, N., HASSAN, A., THRAYA, T. A., HALLAB, C., TAHA, J. A., STERN, E. E., AND SHIE, G., (2019). *United Arab Emirates: Emiratisation "Tawteen": New Rules In The UAE*. Mondaq. [Online]. [2020-10-04]. Accessible: <https://www.mondaq.com/employee-rights-labour-relations/864422/emiratisation-tawteen-new-rules-in-the-uae>.
3. AVIATION BUSINESSME.COM, (2018). *Revealed: The Growing Role of Women In The UAE's Aviation Sector*. [Online]. [2020-10-04]. Accessible: <https://www.aviationbusinessme.com/airlines/16724-revealed-the-growing-role-of-women-in-the-uaes-aviation-sector>.
4. DUBAI CHAMBER, (2015). *Dubai Commercial Directory 2015-2016*. CD-ROM. Dubai: Dubai Chamber.
5. GLOBAL MEDIA INSIGHTS, (2018). *United Arab Emirates Population Statistics*. [Online]. [2018-09-13]. Accessible: <https://www.globalmediainsight.com/blog/uae-population-statistics/>.
6. GLOBAL LEGAL GROUP, (2020). *United Arab Emirates: Employment & Labour Laws and Regulations 2020*. [Online]. [2020-10-04]. Accessible: <https://iclg.com/practice-areas/employment-and-labour-laws-and-regulations/united-arab-emirates>.
7. GULFTALENT, (2020). *Check Salaries in the Middle East*. [Online]. [2020-10-04]. Accessible: <https://www.gulftalent.com/salaries>.
8. IPSEF – International and Private Schools Education Forum, (2020). *UAE Women Facts*. [Online]. [2020-10-04]. Accessible: <https://ipsef.net/news/uae-women-facts>.
9. LAWES, L., (2014). *UAE Business Guide 2014*. 1st edition. Dubai: Explorer Publishing & Distribution.
10. NYDELL, M. K., (2014). *Understanding Arabs: A Contemporary Guide to Arab Society*. 5th edition. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
11. MoHRE – United Arab Emirates Ministry of Human Resources and Emiratisation, (2001). *U.A.E. Labour Law, Federal Law No. 8 of 1980*. [Online]. [2020-10-04]. Accessible: <https://www.mohre.gov.ae/en/laws-legislation/labour-law.aspx>.
12. UAE Government, (2020). *Vision 2021 and Emiratisation*. [Online]. [2020-10-04]. Accessible: <https://u.ae/en/information-and-services/jobs/vision-2021-and-emiratisation>.

BENEFITS AND CHALLENGES OF WORKING FROM HOME DURING A STATE OF EMERGENCY

Associate Professor Tatyana Kicheva, PhD
University of National and World Economy, Bulgaria

Abstract: *The state of emergency imposed in Bulgaria due to Kovid-19 has led to a new organization of work in most Bulgarian companies. Working from home has become possible for many more employees in various positions in the organization. However, do employees prefer remote work to office work? The report outlines both the benefits of working from home and the challenges and difficulties faced by employees working remotely, during the country's state of emergency in March and April 2020.*

Keywords: *state of emergency, COVID-19, remote work, employees, benefits, challenges*

JEL code: *M12, M54*

ПОЛЗИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД РАБОТАТА ОТ ВКЪЩИ ПО ВРЕМЕ НА ИЗВЪНРЕДНО ПОЛОЖЕНИЕ

Доц. д-р Татяна Кичева
Университет за национално и световно стопанство, България

Появата на коронавируса и въвеждането на извънредното положение в България подложи на изпитание бизнес организациите. Всяка една криза променя по някакъв начин живота ни - към по-хубаво или към по-лошо. Сега на дневен ред е пандемията от коронавирус.

Настоящата пандемия донесе сериозни предизвикателства пред HR директорите, които никога досега не са били толкова ценени от висшия мениджмънт. Списъкът със задачи пред HR мениджърите непрекъснато нараства – да се грижат за здравето на служителите, да запазят духа в компанията висок, да управляват дистанционната работа, да решат кога и дали да освобождават служители (The Economist Newspaper, 2020).

В тази безпрецедентна криза не малка част от работодателите в България прибегнаха до уволнение на служители, без да си дават сметка за проблема, който ще имат след кризата- за качествени кадри. Защото хората, които са уволнили, няма да се върнат обратно във фирмата (Върбанова, 2009). Това, което още отсега е ясно е, че основното и решаващо конкурентно предимство след приключване на кризата с коронавируса ще бъде качеството на човешкия капитал в компанията.

Ситуацията след коронавируса няма как да бъде отново същата, каквато беше преди. Преди коронавируса милиони хора прекарваха голяма част от живота си в офисите. След това работодателите преоцениха необходимостта от големи офис пространства и осъзнаха, че служителите им могат да работят и от домовете си.

Всяка една дейност, включително и дистанционната работа, има своите плюсове и минуси. *Целта на настоящия доклад е да очертае ползите и*

предизвикателствата пред българските служители, които работят от вкъщи по време на извънредното положение от март- април 2020год. . За постигане на формулираната цел е проведено изследване сред 242-ма служители в различни по големина и сфера на дейност организации относно техният опит с дистанционната работа. Изследването е проведено през месец юни 2020 година, след края на извънредното положение в България, наложено заради пандемията от Ковид-19.

1. Теоретична рамка на проблема

По отношение на всяка организация кризата представлява период на нестабилност, условия за настъпване на сериозни промени. Резултатът от това може да бъде краен – или неблагоприятен, или положителен. Но при всяка вероятност кризата е заплаха за оцеляването на организацията (Прахалад, С.К., Рамасвами, В., 2009:19). Възможните възложени нови задачи в ситуация на справяне с кризата изискват обичайно нови умения, подход, знания и действия.

Пандемията от коронавирус може да се окаже катализатор за нещо ново – по-честата работа от вкъщи в бъдеще. Днешната криза е възможност за много компании и техните служители да открият предимствата, които предоставя работата във виртуални екипи. В момента се намираме в най-масовото въвеждане на дистанционната работа досега в историята, което вероятно ще промени значително работните навици на хората.

Работата от дома съвсем логично залегна в закона за извънредното положение - на практика защото това беше единствената възможност за работа за много хора. Тук е моментът да уточним, че работа от дома/от разстояние не означава надомна работа.

Съгласно Кодекса на труда – чл. 107з, ал. 1 работата от разстояние е форма за организиране на работа, изнесена извън помещенията на работодателя, чрез използването на информационни технологии, която преди изнасянето ѝ е била или би могла да бъде извършвана в помещенията на работодателя (Кодекс на труда, чл. 107з, ал.1). С чл. 107н, ал. 1 от КТ изрично се установява, че работникът или служителят, който извършва работа от разстояние, има равни трудови и синдикални права с тези на работниците и служителите, които работят в помещения на работодателя.

Съгласно чл. 107б от КТ надомна работа може да се уговори във връзка с изработка на продукция и/или предоставяне на услуга в дома на работника или служителя или в други помещения по негов избор извън работното място на работодателя срещу възнаграждение с негови и/или на работодателя оборудване, материали и други спомагателни средства (Кодекс на труда, чл. 107б). Отново става въпрос за организиране на работния процес извън помещения на работодателя, но разликата с работата от разстояние е, че работата от разстояние е свързана с използването на информационни технологии, предполага програмно (софтуер) осигуряване, интернет свързаност и т.н. Но и в двата случая са задължителни дисциплинарната отговорност и равното третиране с останалите работници във фирмата.

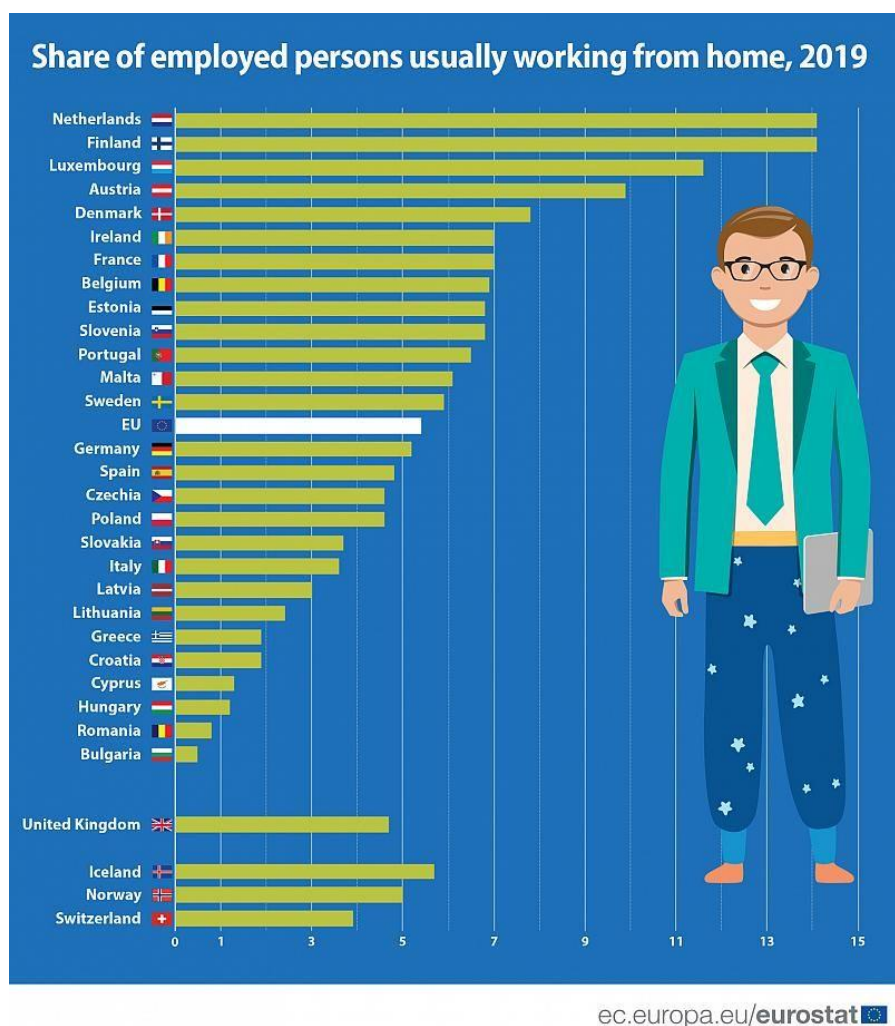
Въпреки, че не всички икономически сектори имат тази възможност, много компании избраха да работят от вкъщи, за да спомогнат овладяването на пандемията. Това обаче също се оказа предизвикателство. Компаниите бяха

изправени пред предизвикателството да дигитализират режима си на работа. Очаквано най-лесно с тази задача се справиха компаниите от ИТ сферата. Но дори и компании, които имаха съпротива срещу дистанционната работа, осъзнаха и позитивите от подобен вид работа.

Според Яняп Боогард, директор консултантски услуги за офис пространства за района на Близкия изток, Европа и Африка в Colliers „, най-голямата изненада за много компании беше откритието, че дистанционната работа е приложима за тях, без тя да води до загуба на продуктивност и да вреди на усещането за свързаност между членовете на екипа. Това стана причина за редица бизнеси да преосмислят своите процеси, корпоративна култура и като цяло бъдещето на работното място“ (Чобалигова, 2020).

Много служители видяха, че не е толкова страшно да се работи дистанционно. Преди пандемията в Европа регламентираната работа от дома е по-скоро изключение, а не норма. Според Евростат през 2019 г. едва 5,4% от работниците на 15-64 г. в ЕС обикновено са работили от вкъщи. Сред европейските страни, в които и преди тази криза се е наложила практиката да се работи от разстояние, са Норвегия, Исландия, Люксембург, Финландия, Австрия. Като "шампион" в това отношение се определя Нидерландия с 14% от служителите, а по време на кризата - близо половината. Това е и държавата, за която се твърди, че е с най-добро съвместяване между професионален и личен живот. На обратния полюс с 2% са Кипър, Унгария, Хърватия, Гърция, а в България и Румъния под 1% служителите работят дистанционно (вж. фиг.1) (Паникян, 2020).

Както се вижда и от фигурата, България доста изостава от световната тенденция за работа от разстояние и гъвкави работни пространства. В България заради кризата с Ковид-19 и въведеното извънредно положение през март едва 28% от нефинансовите предприятия са предпочели дистанционна работа, вместо да съкращават персонал или да го пускат в отпуск, а през април са дори 26,5%. За сравнение в Испания КОВИД-19 е увеличил до 88% компаниите, чийто персонал работи от дома/разстояние, докато преди кризата те са били само 4%.



Фиг. 1: Дял на служителите, които обикновено работят дистанционно от вкъщи (2019г.)
Източник: Евростат

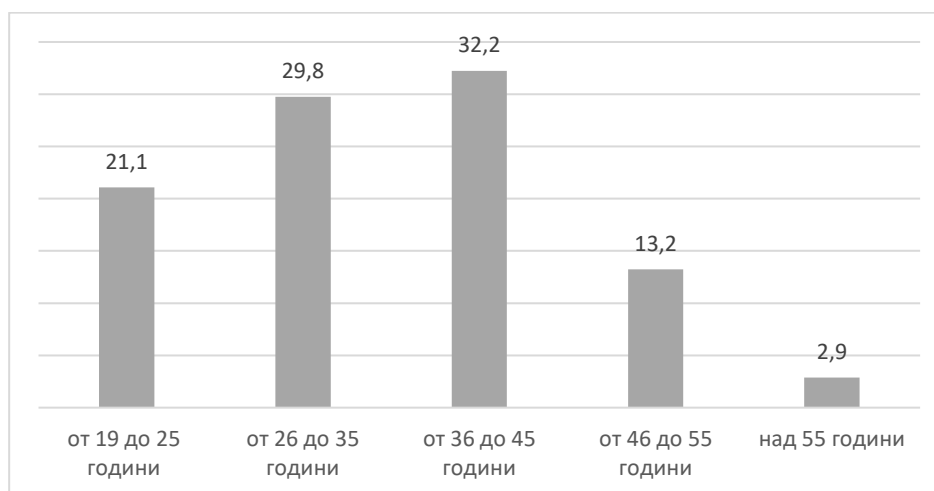
Анализатори прогнозират, че настоящата криза ще стимулира и служители (особено възрастните), и работодатели да инвестират в разширяването на телекомуникациите, обучението за работа с тях, в гъвкавото работно време и отдалечената работа, за да съхранят опитните си работници от всички възрасти (Паникян, 2020).

2. Методология и резултати от проучването

Каква е причината българите все още да са твърде скептични към дистанционната работа и какви са според тях ползите и предизвикателствата пред работата от вкъщи се опитваме да разберем чрез настоящото проучване. То е направено с помощта на анкета и обхваща 242 български работници и служители. Анкетата е проведена по електронен път, чрез изпращане на линк от docs.google.com до потенциалните респонденти.

72,3 % от взелите участие в проучването са жени и 27.7% са мъже. Разпределени по възраст най-много са респондентите във възрастовата група от 36 до 45 години, а най-малко – в тази над 55 години (вж. фиг.2). Това е съвсем логично, тъй като точно хората в активна възраст най-често са работили

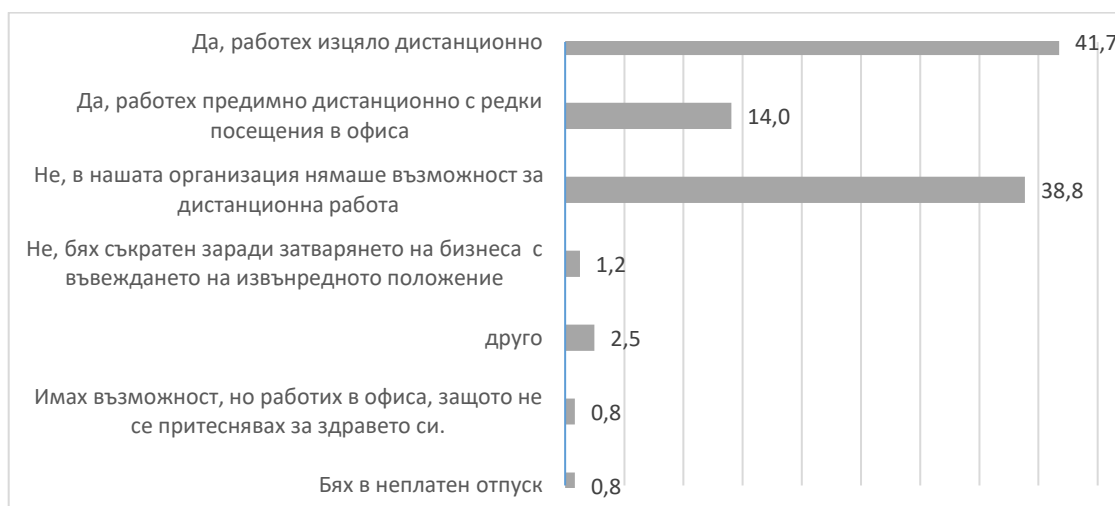
дистанционно, а по-възрастните боравят по-трудно със съвременните дигитални средства и това прави по-трудно при тях осъществяването на работата от вкъщи.



Фиг.2: Разпределение на анкетираните по възраст (1)

Източник: Собствено проучване на автора

38,8% от изследваните не са имали възможност да работят дистанционно, 1,2 % са били съкратени заради кризата, а по 0,8 % са работили в офиса по собствено желание или са били в неплатен отпуск (вж. фиг.3).

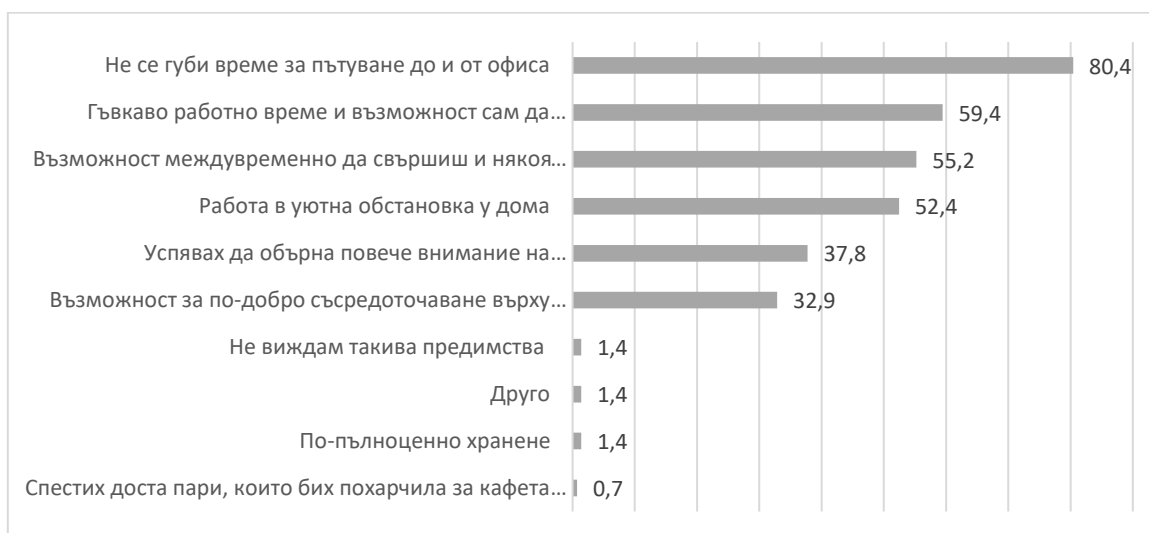


Фиг.3: Процент на анкетираните, които са имали възможност за работа от разстояние, предоставена от работодателите

Източник: Собствено проучване на автора

Най-голямата полза на работата от вкъщи според тези, които са работили дистанционно, е това, че не губят време за пътуване до и от офиса (80,4%). Над половината от респондентите са посочили, че за тях ползите от дистанционната работа са: гъвкаво работно време и възможност сам да организираш работния си ден (59,4%), възможност междувременно да свършат и някоя лична дейност

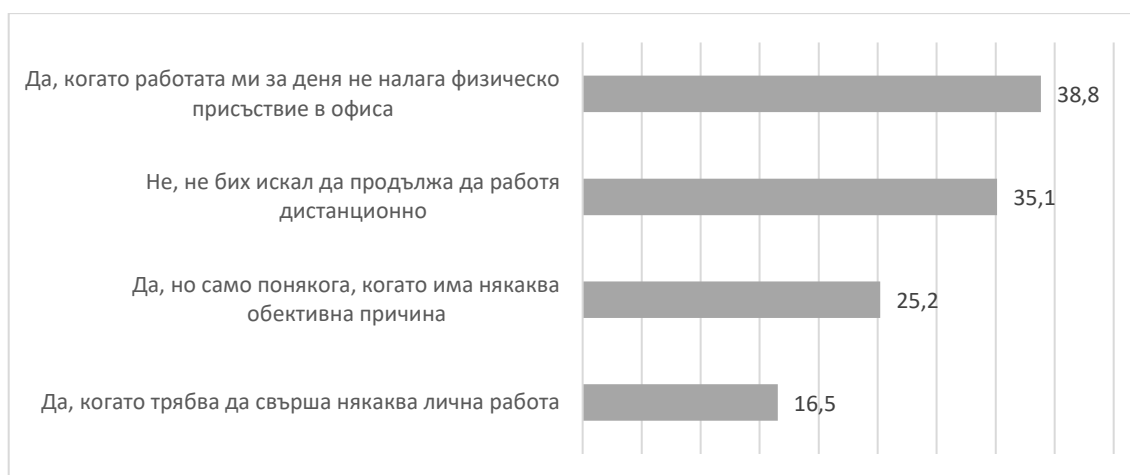
(55,2%) и възможност да работят в уютна обстановка у дома (52,4%). Само 1,4% от работилите дистанционно не виждат никакви предимства от такава организация на работата. (вж. фиг.4).



Фиг. 4: Ползи от работата от вкъщи по време на извънредното положение
Източник: Собствено проучване на автора

Малко повече от 1/3 от респондентите, които са работили от вкъщи по време на извънредното положение в България споделят, че работейки дистанционно успяват да обърнат повече внимание на семейството си и на домашните си задължения (37,8%). Един не малък процент от изследваните лица (32,9%) споделят, че работейки от вкъщи имат възможност за по-добро съсредоточаване върху работата при отсъствието на шум от колеги, клиенти и т.н. Единици изследвани смятат, че работейки от вкъщи са спестили пари за храна или са имали възможност за по-пълноценно и здравословно хранене. Според автора ниския процент се дължи на факта, че тези ползи не бяха предварително зададени като възможен отговор във въпросника, а имаше възможност да се посочат допълнително и голяма част от попълващите анкетата най-вероятно са се съсредоточили върху предварително посочените възможни опции.

От направеното проучване става ясно, че много хора одобряват работата от вкъщи и вероятно ще желаят в някаква степен да имат възможност да се възползват от нея и след кризата с коронавируса – 38,8% биха искали да работят дистанционно и след кризата, когато работата им за деня не налага физическото им присъствие в офиса, 25,2% - когато има някаква обективна причина и 16,5% - когато трябва да свършат някаква лична работа (вж. фиг.5).



Фиг.5: Желание за продължаване на работата от вкъщи и след приключване на извънредното положение заради Ковид-19

Източник: Собствено проучване на автора

Не е за пренебрегване и процентът на хората, които не биха искали да продължат да работят дистанционно – 35,1%. (вж. фиг.5). Причините за това могат да бъдат много и различни. Над половината от анкетираните посочват, че им липсва живият контакт с колегите в офиса, което прави работата им вкъщи по-сложна (56,2%). 37,4% от респондентите пък посочват, че срещат трудности при дистанционната работа заради присъствие на домашни любимци, деца и други членове на семейството, които пречат на съсредоточаването им върху работата (вж. фиг.6).



Фиг.6: Предизвикателства (трудности) пред работата от вкъщи

Източник: Собствено проучване на автора

Почти 40% от анкетираните са имали някакви технически трудности при работата от вкъщи - 17,3% са посочили лоша интернет връзка, 16,6% са имали проблеми с платформата, чрез която са работили и 5,8% не са имали достатъчно устройства (лаптопи, таблети и др.) за извършване на дистанционна работа

предвид, че и децата в семейството са се обучавали дистанционно през този период.

В заключение може да се каже, че работата от вкъщи има редица ползи, но също и не малко трудности и предизвикателства. Факт е, обаче, че Ковид-19 промени завинаги начина на работа в бизнес организациите. В бъдеще все повече ще бъдат хората, които искат и ще им бъде дадена възможност да работят дистанционно, и то не само в ИТ сектора.

БЕЛЕЖКИ:

1. Сумата от процентите е по-малка от 100, тъй като двама от респондентите са дали невъзможни отговори.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. ВЪРБАНОВА, Б. (2009), Управление на човешките ресурси в условията на криза, Сборник доклади от научна конференция, В.Търново
2. ПАНИКЯН, А. (2020), Жонглиране между дома и работата, [online], достъпен на: <https://duma.bg/zhonglirane-mezhdu-doma-i-rabotata-n216632>
3. ПРАХАЛАД, С.К., РАМАСВАМИ, В., (2009), Бъдещето на конкуренцията, Класика и стил
4. ЧОБАЛИГОВА, Б. (2020), Служителите искат възможност да работят от вкъщи и след края на пандемията, [online], достъпен на: <https://www.investor.bg/po-sveta/453/a/slujitelite-iskat-vyzmojnost-da-rabotiat-ot-vkyshti-i-sled-kraia-na-pandemiiata-306601/>, Достъпен на 3 август 2020
5. EUROSTAT (2020), How usual is it to work from home?, [online], достъпен на: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1>
6. THE ECONOMIST(2020), Кризата с коронавируса поставя корпоративните HR ръководители в светлината на прожекторите, [online], достъпен на: https://www.capital.bg/biznes/management/2020/04/03/4049785_krizata_s_korona_virusa_postavia_korporativnite_hr/

POPULATION AGING, DIGITALIZATION AND AUTOMATION AND THE FUTURE OF THE LABOR MARKET IN BULGARIA

Assoc Prof Stoyanka Cherkezova, PhD

Institute for Population and Human Studies, Bulgarian Academy of Sciences, Bulgaria

Abstract: *The population ageing in Bulgaria is often seen exclusively as a challenge, and the media and political space present the demographic processes as a crisis. The structural change of population has an impact on the present size and structure of the labour force towards its ageing and reduction in the future. The question is how to turn the population ageing from a challenge to a civilizational stage of prosperity. Digitalization and automation could be an essential part of the solution.*

Keywords: *population ageing, labour force, digital transformation, strategic policy solution*

JEL code: *J11, J14, J18, J21*

ОСТАРЯВАНЕ НА НАСЕЛЕНИЕТО, ДИГИТАЛИЗАЦИЯ И АВТОМАТИЗАЦИЯ И БЪДЕЩЕТО НА ПАЗАРА НА ТРУДА В БЪЛГАРИЯ

Доц. д-р Стоянка Черкезова

*Институт за изследване на населението и човека, Българска академия на науките,
България*

Резюме: *Често на остаряването на населението в България се гледа като на предизвикателство, а в медийното и политическото пространство демографските процеси се представят като криза. Промяната структурата на населението оказва влияние към остаряване и намаляване на работната сила в бъдеще. Въпросът е как остаряването на населението да бъде превърнато от предизвикателство в цивилизационен етап на благоденствие. Дигитализацията и автоматизацията могат да бъдат съществена част от решението.*

Въведение

Старееенето на населението в България не е изолиран случай. Старееенето е паневропейски процес. То може да бъде разбрано не само като увеличаване на възрастните или старите хора, а като етап от еволюцията на населението в редица страни. Поради това е пресилено е да се говори за демографска криза в България. Наблюдаваните тенденции в страната, макар и с по-висока интензивност на протичане са продължение на отдавна започнали процеси, характерни за развитите общества. На остаряването на населението тук се гледа основно като на предизвикателство, въпреки че в него се съдържат и възможности. Действително основните последствия от остаряването на населението в България имат по-скоро проблематичен, макар и не кризисен характер. Част от тях са свързани с развитието на пазара на труда, които изискват адекватен отговор на политиките.

В доклада се търсят отговори на редица **въпроси**. Как остаряването на населението се очаква да повлияе върху пазара на труда? С колко време

разполагат политиките в България, за да адаптират социално-икономическите системи на страната към едно остаряло общество? Какви възможности предлагат автоматизацията и дигитализацията в тази обстановка и какви изисквания предявяват те към политиките така че последните да се възползват максимално от тях в едно остаряло общество?

Целта на доклада е да скицира пътя, по който остаряването на населението може да бъде превърнато от предизвикателство в цивилизационен етап на благоденствие при нарастващата дигитализация и автоматизация в икономиката и в частност на пазара на труда.

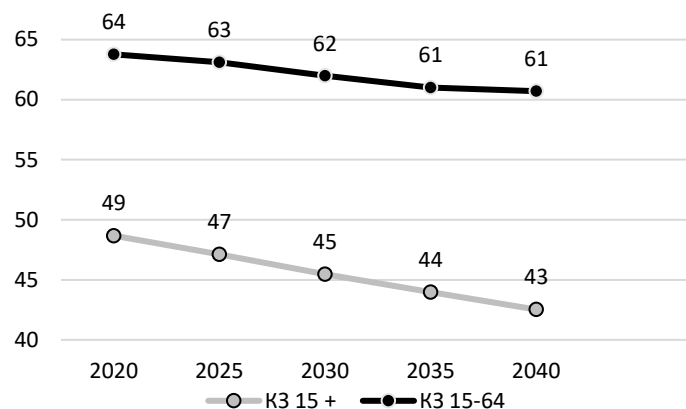
За реализиране на поставената цел са изпълнени следните **задачи**: очертани са основните предизвикателства, свързани с очакваното развитие на пазара на труда под въздействието на остаряването на населението в следващите 20 години; предложена е методологично обоснована оценка на времето, с което разполагат политиките; скицирани са някои от предизвикателствата и възможностите, които дигитализацията и автоматизацията носят със себе си; направени са изводи за изискванията към политиките в България, така че дигиталната трансформация и автоматизацията да превърнат остаряването на населението във възможност.

Остаряване на населението и предизвикателства на пазара на труда

Една от последиците от остаряването на населението е намаляване на пропорцията на хората в трудоспособна и увеличаването ѝ в надтрудоспособна възраст. В България при общото намаляване на населението, това означава не само относителен, а и абсолютен спад в броя на хората в трудоспособна възраст. Процесите са предпоставка за намаляване на работната сила при равни други условия (при запазване на възрастта, на която се пенсионираат хората, при запазване на повъзрастовите равнища на икономическа активност на населението), защото намалява населението, в което се съдържа най-много потенциал за формиране на работната сила.

Освен до намаляване на работната сила, остаряването на населението води до нарастване дела на лицата в по-високите възрастови групи сред работната сила. Това изменение в структурата на активното население оказва влияние върху равнището на общата икономическа активност на населението.

Моделираните данни на Международната организация на труда за България показват очакване за нарастване на повъзрастовите коефициенти на икономическа активност до 2040г. Обаче, когато отчетем влиянието на остарялата възрастова структура, можем да очакваме, че общият коефициент на икономическа активност ще падне с 3.2 п. п. и с 3.4 п. п. съответно при мъжете и при жените между 2015 и 2040 г. (изчисления въз основа на данни от МОТ и Евростат).



Фигура 1. Хипотетични коефициенти на заетост при фиксирани повъзрастови коефициенти на заетост и при промяна на възрастовата структура на населението 2016-2040 г.

Източник: Изчисления на автора по данни на НСИ (коефициенти на заетост по възраст) и на Евростат (за структурата на населението), https://infostat.nsi.bg/infostat/pages/reports/query.jsf?x_2=859; https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=proj_18np&lang=en

Аналогично при остаряването на населението сега и в бъдеще и при преминаването на все по-големи кохорти във възрастта на неактивно население, дори да се запазят повъзрастовите коефициенти на заетост, общите коефициенти ще спаднат. На фигура 1 е показано вероятното въздействие на възрастовата структура върху общите коефициенти на заетост до 2040г. при равни други условия (при фиксирани повъзрастови коефициенти на заетост за базова 2016 г. и изменение на възрастовата структура според проекциите на Евростат – междинен вариант). Въздействието на остаряването на населението може да се оцени на 25.4 % спад в броя на заетите в икономиката в периода между 2020 и 2030г., ако се изчисти влиянието на други фактори.

Изчисленията (по данни от проекции на Евростат за населението за 2040г. - реалистичен вариант; оценки на Евростат за броя на заетите и на БВП по текущи цени за 2018г.) показват, че при запазване на производителността на труда и на цените статични (на равнището от 2018 г.), намаляването на заетостта в мащаба показан на фиг. 1 може да се очаква, че ще въздейства за намаляване на БВП с около 37.8% през 2040 г. спрямо 2018г. Тази оценка (с помощта на индексен анализ) също има хипотетичен характер и има за цел единствено да покаже мащаба и посоката на въздействие на остаряването на населението върху икономическия растеж изчистено от влиянието на други фактори. Общо населението също се очаква да намалее, но в по-малък мащаб - с 15.2% в периода 2018-2040г. Т.е. отделено от останалите фактори остаряването на населението означава в бъдеще по-малко работещи хора и по-голяма пропорция на неработещите, по-малко средни доходи в сравнение със сега. Означава също по-малко осигуряващи се и по-малко данъкоплатци, които са нужни, за да захранят публичните социално-здравни и пенсионни системи.

С колко време разполагат политиките и кои са основните възможности?

Като основа за оценка на времето, с което обществото разполага, за да се приспособи към промяната може да се използва периодизацията на Малмберг, който изследва етапите на демографска промяна от аналитичната рамка на концепцията за жизнен цикъл. Той представя четири фази на остаряването на населението и неговата връзка със социалните трансформации. Ако расте населението сред лицата под 15 г. - детска фаза. Ако расте населението 15-39 години – фаза младост. Респективно за групата на 40-64 години - фаза на средната възраст. Когато растежът е най-голям при лицата над 65 години - фаза на високата възраст/ старост (Malmberg, 2007). Във всяка от изброените фази обществата посрещат специфични социални предизвикателства и са необходими различни социално-икономически политики, свързани с тези предизвикателства.

Въз основа на критерия на Малмберг, България е навлязла в четвъртата фаза още през 1996 г., когато населението на 65 и повече години е 15.2 % и оттогава неговият дял нараства като през 2017 г. достига 20.7 %. С други думи още след 1996 г. е трябвало да се наблюдават социални и икономически трансформации свързани с нарастването на групата на хората в третата и в четвъртата възраст, а политиките да дадат адекватен отговор. **Въпросът е с колко време за реакция и приспособяване разполагат политиките в България оттук нататък.** За целта **въвеждаме още един критерий: интензивност на нарастване на групата на възрастните.** Въз основа на него може да се определи моментът, до който процесите на адаптиране на социалните и икономическите системи трябва да са достигнали зрялост. Това е точката във времето, когато интензивността на повишаване на пропорцията на възрастните ще се увеличи чувствително и системите трябва да са добре организирани дотогава, за да могат да посрещнат предизвикателствата, които идват с интензификацията на процеса. Остава методологичният въпрос **какво се разбира под интензивно нарастване.** От гледна точка на представените предизвикателства е обосновано населението да се разглежда в неговата двупосочна взаимовръзка със социалната, икономическата, в частност с осигурителната система. Важно е да се наблюдава не само пропорцията на възрастните хора, но също отношението между възрастните, и т.нар. население в трудоспособна възраст (т.е. населението, в което се съдържа най-много потенциал за попълване на работната сила). За целта са използвани данни за проекциите на населението на ООН – междинен вариант 2015 г.

През 2015 г. на всеки 100 души в трудоспособна възраст се падат по малко над 30 души в надтрудоспособна (частичен коефициент на демографско натоварване). Това съотношение постепенно се очаква, че ще расте в полза на възрастните, като от 2030 година ще достигне 39 души в надтрудоспособна възраст. След тази година частичният коефициент на демографско натоварване ще започне да расте отчетливо по-интензивно като през 2050 г. на всеки 100 души в трудоспособна възраст ще се падат по малко над 50 в надтрудоспособна. Ако между 2020 и 2035 г. коефициентът се очаква да расте средно с 5.2% на всеки пет години, то в периода след това до 2055 г. интензивността е 8.5 %.

Според този критерий времето за реакция, с което политиките в България разполагат е ограничено до 2030 - 2035 г. **Основната част от мерките, които трябва да приспособят социалните и икономическата системи на България**

към новите реалности, свързани със стареенето на населението трябва да се осъществят до 2030г.

Съществуват два основни пътя на въздействие от страна на политиките – повишаване на общите коефициенти на заетост и повишаване на производителността в икономиката. Първият тип политики могат да бъдат насочени към повишаване на коефициентите на повъзрастовата заетост и увеличаване на общата заетост чрез увеличаване на броя на изработени човекочасове през годината, но тези политики имат своя „таван“. Освен това повишаването на заетостта не е панацея само по себе си. Особено ако става в съчетание със спад в производителността или намаляване на доходите. За да бъде **превърнато остаряването на населението от предизвикателство в цивилизационен етап на благоденствие**, е необходимо да има **ясен стратегически курс към повишаване на производителността на труда** в икономиката. Този курс се явява едновременно и алтернатива, и допълваща се политика с тази за запазване на заетостта.

Възможностите пред политиките по отношение на производителността

При разработването на политики, които да създадат условия за повишаване на производителността в бъдеще е необходимо да бъде отчетено, че остаряването на населението се случва в **безпрецедентни по своята бързина в глобален мащаб поява, видоизменение и разпространение на нови технологии**. Сред икономистите днес едва ли има спорове относно значението на иновациите за конкурентоспособността на компаниите и на националните икономики. Тези иновации са още по-интензивни и решаващи за оцеляването на компаниите в развитието на технологиите. В широк смисъл иновациите засягат не просто процеси, продукти, организационни и маркетингови подобрения. Те са сред водещите причини за структурните промени в икономиките. Появяват се с главоломна бързина непознати дейности, производства, респ. нови по своята характеристика работни места и професии, които изискват специфични умения. Отмират други.

Анализаторите правят аналог между днешните процеси и примерите от индустриалната революция. Работниците от манифактурите от това време са били заместени от мощни машини, а човешкият труд се измества към дейности по усъвършенстване, опериране с и поправка на тези машини. Аналогични процеси се наблюдават днес, но с по-висока интензивност (Bersin, 2017, стр. 69). Това непрекъснато и бързо преструктуриране едновременно носи повече възможности – за повишаване на производителността, но също и повече предизвикателства: изисквания към компаниите и към работната сила за непрекъсната адаптация; изисквания към правителствата за осигуряване на условията за тази адаптация и за справяне с и предотвратяване на негативните социални последици, които неминуемо съпътстват всяка структурна промяна.

Основните социални последици са свързани с т. нар. поляризация на труда. Поради автоматизацията се очаква да изчезнат някои рутинни професии, които подлежат на кодиране (примери са касиерската дейност; сглобяването; сервитьори и чистачи и др.), докато в други да се увеличат резултатите от труда (научната работа; медицина; управленски дейности на високо равнище и др.), а при трети автоматизацията не може да замени конкретния вид труд, но не създава

увеличение на производителността и те няма да изчезнат, но няма да са вероятно и високо заплатени, напр. фризьорските дейности, някои занаяти и др. (World Bank, 2016, стр. 128-131; Manyika, и др., 2017). За разлика от предходни периоди на интензивни структурни промени днес технологичните промени засягат, както ръчния, така и умствения труд.

За България, оценките са, че е възможно да се постигне 60 % автоматизация на работните места, но след коригиране (с отчитане на въздействието на различни бариери) тази пропорция намалява на приблизително 42 % (World Bank, 2016, стр. 129; Keister & Lewandowski, 05/2016). В сравнение с очакванията за спад в заетостта под въздействие на остаряването на населението и на работната сила тези оценки са по-високи. Те също като представените по-рано са с доста условен характер. На пръв поглед чисто количествено автоматизацията в производството не просто решава предизвикателствата на стареене на населението, свързани с пазара на труда, но може дори да породи опасения за поява на излишна работна сила. Но проучванията показват, че това не е категорично сигурно, тъй като в други подобни периоди се е наблюдавало дори увеличаване на заетостта, но в други професии (Световна Банка, 2019, стр. 31).

От една страна автоматизацията и дигитализацията носят позитиви, защото с по-малко вложен труд (и брой заети) ще се постигат поне същите или дори по-добри резултати в икономиката. От друга страна това означава, че концепциите в образованието и в подготовката на работната сила трябва да се променят, за да се избегнат евентуалните негативни социални последици и за да се създадат предпоставки за постигане на висока национална конкурентоспособност в по-продължителен период.

В зависимост от това в какъв вид професия е зает един човек, той ще може да спечели или ще загуби от тези трансформации. Поради това поляризацията в труда може да е предпоставка за нарастване на неравенствата в обществата.

От изложеното дотук следва, че в зависимост от това каква е структурата на икономиката в една страна, какво е разпределението на професиите сред заетите в тази икономика, може да се очаква:

1. Различен дял на автоматизиране на икономическите дейности и на 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 производителността 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, до повишаване на неравенствата.

Въз основа на това могат да се изведат някои основни изисквания към политиките и стратегическия курс на една страна. **За да може една страна 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.**

Това, което вече се наблюдава в развитите страни се очаква и започна да се случва и в развиващите се икономики. В България трансформациите се случват обикновено с известно закъснение. Това е донякъде улеснение за хората, които разработват политики и дава информация за това какво ни очаква в бъдеще, какви са и ще са професиите на бъдещето тук. Необходимо е да се отчете, че поради глобализацията и именно заради същите тези технологии, новите знания и иновациите днес се разпространяват значително по-бързо в сравнение с миналото. Може да се очаква, че ще се наблюдава такова развитие, при което може да има приближаване и дори изравняване на изискванията към работната сила в различни по своя профил страни. Интензивната автоматизация би могла да доведе до структурни несъответствия между качествата и уменията на предлагана и търсена работна сила изключително бързо. В България вече се наблюдава подобно несъответствие и забавено изместване на заетостта към наукоемките и високотехнологичните отрасли спрямо техните потребности от човешки ресурси (Белева, 2018, стр. 105-113). Това означава, че е необходимо политиките предварително да знаят къде (в кои отрасли) се очаква автоматизация в бъдеще и в каква степен. Означава също, че при подготовката на работната сила в страната е необходимо да се отчита както информацията за това какво се случва във водещите страни (какво да се очаква в България в близко бъдеще), така и какви се очаква да бъдат професиите на бъдещето, за които подготовката на работната сила трябва да започне сега, за да има ефект след 12-15 години. Означава също да се отчита и как се развива икономиката на България днес, за да бъдат отсети производствата с потенциал. Последното, обаче не бива да бъде водещо при разработване на политиките за повишаване на производителността в страната, защото това би означавало да бъде утвърдено статуквото на настоящата структура на икономиката, което не е стратегия ориентирана в бъдещето. Настоящата структура на икономиката дава информация за отправната точка, но не може да послужи за поставяне на цели.

Вместо заключение: как да се възползва икономиката от остаряването?

Остаряването на населението се случва най-напред в развитите общества и постепенно се премества към догонващи развитието страни. Досега най-интензивно населението остарява в страните от Европа, Япония, Австралия. В

следващите петдесет години се очаква то да е най-интензивно в страните от Азия (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2017). Това, че възрастните, старите и техният дял расте означава, че техните потребности, ценности и начин на живот имат и ще имат все по-голямо обществено значение: в по-голяма степен от преди ще предопределят облика на потребностите и ценностите на цялата общност. Те генерират търсене, което вероятно все повече ще има значение за произведените стоки и услуги. Това търсене под въздействието на пазарните механизми и/или на политиките създава предлагане, ориентирано към потребностите на по-възрастните поколения. Във високоразвитите страни поколенията на възрастните и старите хора са най-бързо растящите групи от потребители. Това се осъзнава от бизнеса. Редица компании, някои от които транснационални се ориентират към разработване и предлагане на стоки и услуги, предназначени за населението във високи възрасти, както и към адаптиране на дистрибуционните си канали, на представянето и рекламирането на продуктите и т.н. Основно потенциал се вижда в областта на производството на продукти и услуги за здраве, ИКТ, храни и финанси услуги. (The Consumer Goods Forum 2013, Beard et al. 2011). **Старенето се превръща в благоприятна и осъществима пазарна възможност за развитие в страните, където възрастните хора имат достатъчно покупателна способност**, за да генерират търсене. Това е необходимо да се осъзнава и от бизнеса в България, в по-голяма степен от фирмите, които имат намерение да изнасят своята продукция. Спрямо политиките това поставя условието да създадат среда, която да благоприятства развитието на сектори, в които да се разработват технологии ориентирани към този пазар, който в глобален план тепърва ще расте. Т.е. не изобщо технологично ориентиране на икономиката, а ориентиране (или поне акцент) към един от сегментите на пазарите (възрастните хора) в Европа (и по-малко в България), който има потенциал да повлияе положително върху икономическия растеж на страната.

Публичните политики са заявили стратегически курс, който отчита дигиталната трансформация - посока към по-високопроизводителни, високотехнологични и иновативни отрасли, макар на практика да се прилага в много ограничен обхват. Това, което не е отчетено са пазарните възможности, които съществуват в остаряващите платежоспособни общества в развитите страни. Други правителства в Европа от повече от 10 години провеждат целенасочени действия за финансиране на стартиращи компании, които създават на технологии и иновации за възрастните потребители. Този тип технологии стават все по-популярни в ситуация, в която е необходимо дистанционно предоставяне на различни услуги за възрастните в условията на пандемия, а редица изследователи считат, че това е бъдещето. От полза за България ще бъде стратегическите документи и политиките да отчетат тези възможности и да се възползват от тях.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. BEARD JOHN R., B. S. (2011). Global Population Ageing: Peril or Promise. Geneva: World Economic Forum. Извлечено от http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC_GlobalPopula
2. BERSIN, J. (2017). Catch the wave: the 21st-century career. *Deloitte Review*, issue 21, стр. 62-79.
3. KEISTER, R., & LEWANDOWSKI, P. (2016 r.). A Routine Transition? Causes and Consequences of the Changing content of Jobs in Centrel and Eastern Europe. *ibs policy paper*, стр. 1-24.
4. MANYIKA, J., CHUI, M., MIREMADI, MEHDI, BUGHIN, J., GEORGE, K.: (2017). *MGI: A future that works: Automation, employment, and productivity*. McKinsey Global Institute, McKinsey & Company.
5. THE CONSUMER GOODS FORUM 2013. (2013). Understanding the Needs and Consequences of the Ageing Consumer. A.T. Kearney inc. Извлечено от http://www.atkearney.co.uk/paper/-/asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/understanding-the-needs-and-consequences-of-the-ageing
6. UNITED NATIONS, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2017). *World Population Prospects: The 2017 Revision*. DVD Edition: UN.
7. WORLD BANK. (2016). *World Development Report 2016: Digital Dividends*. Washington: DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-0671-1
8. БЕЛЕВА, И. (2018). Глава трета. Промени в отрасловите структури и формите на заетостта. От К. Борисова-Маринова, М. Атанасова, И. Белева, М. Желязкова, Е. Таир, Н. Цеков, Х. Банов, *Демографско развитие, работна сила и трудови ресурси в България* (стр. 101-138). София: Издателство на БАН "Проф. Марин Дринов".
9. СВЕТОВНА БАНКА. (2019). *Доклад за световното развитие 2019: Променящата се природа на работата*. Вашингтон: Световна банка

OPPORTUNITIES FOR RECRUITING PERSONNEL THROUGH THE INTERMEDIARY OF EMPLOYMENT AGENCY'S LOCAL LABOUR OFFICES

Assoc. Prof. Svetlozar Stefanov, PhD in Economics
Varna -University of Economics

Abstract: *In recent years, the issue of staff recruitment through the intermediary of Employment Agency's local labour offices has become particularly relevant, given the funding opportunities available to cover wages and social security contributions due from employers by participating in national and European employment assistance programs and measures. The emergence of new models of employment relations between employers and employees, as well as of new work models, determines the continuous expansion and development of the intermediary services of local labour offices. In this regard, funding opportunities for employers under employment assistance programs and measures are increasingly expanding, which is very important for the development of the national economy, especially during the economically inactive season, as well as for promoting employment of people with disabilities. For this purpose, employment assistance national programs and measures have been developed and used, as well as programs and measures financed under the Operational Program "Human Resources Development".*

Keywords: *employment mediation, Employment Agency, national programs and measures, employment*

JEL code: O15

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА НАЕМАНЕ НА ПЕРСОНАЛ, ПОСРЕДСТВОМ ПОСРЕДНИЧЕСТВОТО НА ПОДЕЛЕНИЯТА НА АГЕНЦИЯТА ПО ЗАЕТОСТТА

Доц. д-р Светлозар Стефанов
Икономически университет - Варна

Появата на нови модели трудови правоотношения между работодатели и служители през последните години обуславят необходимостта от непрекъснато обновяване и надграждане на съществуващите посреднически услуги, от страна на регионалните дирекции бюра по труда. Разширяването на обхвата на услугите, предлагани на работодателите и безработните лица, както и подобряване на тяхното качество са сред основните приоритети на Агенцията по заетостта. Предвид необходимостта от запазване на финансовата рамка на политиката по заетостта, акцентът се поставя върху прилагането на конкретни мерки, за стимулиране на заетостта, увеличаване на тяхната ефективност и подходящо насочване на безработни или неактивни лица към възможно най-подходящата за тях мярка, с оглед индивидуализиране на подкрепата за всеки участник на пазара на труда.

С разработване на настоящия доклад си поставяме за цел: Да се изследват възможностите за наемането на персонал по програми и мерки, финансирани по

Национален план за действие (НПДЗ) и оперативна програма Развитие на човешките ресурси (ОП РЧР).

За реализиране на така формулираната цел, в доклада се поставят следните по-значими задачи:

1. Да се направи обзор на съществуващите програми и мерки за стимулиране на работодателите, чрез подкрепата на трудовата заетост;

2. Да се направи опит за критичен анализ на ефективността на тези програми и мерки, от гледна точка на тяхната полезност за работодателите и наетите лица;

3. Да се посочат проблемите, които възникват при прилагането на тези програми и мерки, от работодателите и администрирането им от регионалните дирекции бюро по труда.

Програмите и мерките, по които работодателите от реалния и публичния сектор могат да кандидатстват за подкрепа при наемането на безработни лица са финансирани от републиканския бюджет и оперативна програма Развитие на човешките ресурси.

I. Програми и мерки, финансирани от републиканския бюджет

По националните програми и мерки, работодателите могат да кандидатстват по програма „Старт на кариерата“, „Заетост и обучения на хора с увреждания“, „Обучение и заетост на продължително безработни лица“, които са насочени към преодоляване на структурната безработица, чрез инвестиции в квалификацията и преквалификацията на работната сила, придобиване на ключови компетентности и осигуряване на последваща заетост.

Програма „Старт на кариерата“ дава възможност на младежи, завършили висше образование да работят 9 месеца (понастоящем 12 месеца) в министерства, агенции, областни и общински администрации, като по този начин придобият трудов стаж по специалността, с цел улесняване на прехода от образование към заетост. Непосредствените цели на програмата са свързани с:

- Предотвратяване на деквалификацията на младежите;
- Предоставяне на възможност на младите хора да започнат работа в публичната администрация;
- Осигуряване на превенция срещу „изтичането на мозъци“;
- Възможност за последващо назначаване на постоянна работа и др.

Данните на Агенцията по заетостта показват, че това е възможно най-ефективната от всички програми, финансирани от републиканския бюджет, откъдето може да се направи извода, че след участието си в програмата, младежите могат много по-лесно да намерят устойчива реализация на пазара на труда. Идеята на програмата е младите хора да бъдат подготвени да започнат работа на съответните позиции в държавната администрация. Независимо, че Агенцията по заетостта отчита, че това е възможно най-ефективната програма, финансирана от националния бюджет, при нейното реализиране се констатира следните проблеми:

1. Намалява интересът на младите хора към участието в програмата. Той остава сравнително висок в малките населени места, където възможностите за започване на работа в частния сектор са сравнително ограничени;

2. Младежите се назначават на най-ниските позиции, извън щата на съответната администрация;

3. Трудовото възнаграждение, което се определя ежегодно в НПДЗ е сравнително ниско. В бъдеще трябва да се отчита факта, че лицата, назначени по програмата не са стажанти, а реално наети лица, по трудово правоотношение, възникнало по Кодекса на труда.

4. Броят на лицата, които получават предложение и имат възможност да започнат постоянна работа след изтичане на срока на програмата е сравнително малък.

5. За времето, през което лицата са наети по програмата се придобиват знания и умения, които са твърде специфични за конкретната структура от държавната или общинска администрация и в много случаи са неприложими при последващо наемане на работа в частния сектор.

Национална програма „Заетост и обучения на хора с увреждания“ (ЗОХТУ) е разработена с цел подпомагане на трудовата заетост на хората от тази целева група. Характерно за професионалната структура на хората от тази група е преобладаващия дял на лицата без професионална квалификация. Съчетаването на ниска квалификация, недостатъчно образование и наличието на здравословни проблеми правят тези лица неконкурентноспособни на пазара на труда.

Включването на хората с увреждания в трудовия процес, представлява предпоставка за интеграцията им в обществото и подобрява качеството им на живот. Основната цел на програмата е насочена към повишаване на пригодността на хората с трайни увреждания, регистрирани в бюрата по труда. За реализиране на посочената цел в програмата са включени два компонента, а именно Компонент 1 Обучение и Компонент 2 Заетост.

Обучението може да се организира в зависимост от специфичните особености на безработните лица с трайни увреждания. Провежданите обучения обикновено са в три направления:

а) мотивационно обучение с цел лицата с трайни увреждания да придобият умения за активно поведение на пазара на труда;

б) обучения за придобиване на ключови компетентности;

в) обучения за придобиване на професионална квалификация в съответствие с възможностите на лицата с трайни увреждания и потребностите на работодателите.

Компонент 2 Заетост. Приоритетно се включват лица с трайни увреждания, които успешно са преминали обучение по Компонент 1. Работодателите могат да се възползват от възможностите на програмата като обявят свободно работно място за хора с увреждания за срок до 24 месеца. Лицата могат да бъдат наети на пълно или непълно работно време (не по-малко от 4 часа) като трудовият договор може да бъде сключен и със срок на изпитване. Не е допустимо да бъде съкратен постоянен персонал за сметка на обявените свободни работни места по програмата.

Практиката показва, че това също е програма, от която работодателите се възползват, като основните предимства на програмата са размерът на възнаграждението и продължителният период на субсидирана заетост (до 24 месеца). Лицата се наемат най-вече на позиции, които не изискват специфични

умения и професионална квалификация (охранители, портиери в детски градини, училища и детски ясли, хигиенисти, технически сътрудници в различни административни структури и др.). Проблемът за хората с увреждания е, че всички програми, осигуряващи субсидирана заетост са с определен срок, след изичането на който лицето следва да бъде освободено. Следва нова регистрация в бюро по труда, получаване на обезщетение за безработица и повторно включване в програмата, в повечето случаи при друг работодател. С цел повишаване на ефективността на програмата следва да се помисли за по-трайни стимули за работодателите, наемащи хора с увреждания, с цел осигуряване на постоянна заетост.

Програма „Обучение и заетост на продължително безработни лица“ е насочена към осигуряване на заетост на продължително безработни лица, регистрирани в бюро по труда. Приоритетно в програмата се включват лица от региони с равнище на безработица над средното за страната. В програмата могат да участват лица от реалния и публичен сектор. По този начин се осигурява заетост на продължително безработни лица и се повишава пригодността на последните за заетост, посредством включването им в обучение, водещо до повишаване на професионалната квалификация и придобиване на ключови компетентности. Периодът на субсидирана заетост е до 12 месеца.

Сериозен интерес сред работодателите предизвикват възможностите за наемане на персонал, преминал обучение по проекти, разработени от социалните партньори, по НПДЗ. Тези проекти имат за цел да намалят неравенствата между търсенето и предлагането на работна сила, да подпомогнат процеса, свързан с намаляване на структурната безработица, да се осигурят устойчиви работни места в реалната икономика и да се подобри качеството на работната сила. Проектите са свързани с възможности за провеждане на обучение по определени, търсени от пазара на труда професии и специалности, като впоследствие се осигури възможност за субсидирана или несубсидирана заетост. През последните години, преди настъпването на пандемията COVID – 19, предвид ниските равнища на безработицата, относителният дял на субсидираната заетост постепенно намаляваше за сметка на увеличаващия се дял на несубсидираната заетост. Предвид на бързото развитие и разширяване на туристическия бизнес, акцентът се поставяше върху провеждането на обучения по професии и специалности, обслужващи сферата на туризма като Готвач, Сервитьор-барман, Камериер, Портиер-пиколо и др. Основният проблем, възникващ при наемането на персонала по тези проекти е, че обученията започват твърде късно, обикновено в началото на месец март на настоящата година и завършват през месец юни, когато туристическият сезон вече е започнал и повечето туристически предприятия вече са назначили своя персонал. С цел подобряване на възможностите за наемане на персонал, по проекти с обучение и последваща заетост е целесъобразно при разработването на НПДЗ за следващи години е необходимо:

1. Да се помисли за увеличаване на относителния дял на субсидираната заетост за сметка на несубсидираната, предвид подкрепата на работодателите и подпомагането им за справяне с последствията от пандемията COVID – 19;

2. Да се потърсят възможности за по-ранно стартиране на обученията (в края на предходната или началото на настоящата календарна година) с оглед на

приключването на последните през месец април и назначаването на персонала в началото на туристическия сезон;

3. Да се помисли за разнообразяване на възможностите за включване на безработните лица в курсове за обучения по широк кръг от професии и специалности, примерно и такива в сферата на информационните технологии.

II. Програми и мерки, финансирани по ОП РЧР

Възможности за наемане на лица при условията на субсидирана заетост, съществуват и по програми и мерки, финансирани по ОП Развитие на човешките ресурси. Прегледът на програмите ще започнем със схемата, която се отличава с най-голяма ефективност и се прилага под различни наименования вече втори програмен период - „Младежка заетост.“ В схемата могат да участват младежи до 29 години без стаж по специалността (при условията на стажуване) или такива, които вече имат определен стаж по специалността (при условията на обучение по време на работа). По схемата се покриват средства на работодателите за трудови възнаграждения, в размер на минималния осигурителен праг за дейността както и социалните и здравни осигуровки за сметка на работодателя за срок от 6 месеца. На работодателите, които осигуряват обучение по време на работа, се покриват разходите за трудови възнаграждения в размер до 90% от минималната работна заплата и разходите за социални и здравни осигуровки за сметка на работодателя за срок от 6 месеца. Безспорно, това е програмата, която предизвиква най-сериозен интерес сред работодателите, тъй като им спестява средства за трудови възнаграждения и осигурителни плащания.

Сериозен интерес сред работодателите предизвикват и схемите „Обучение и заетост“ и „Обучение и заетост на младите хора. Първата от тях е насочена към интегриране на безработни лица (на възраст над 29 години), регистрирани в бюрата по труда към Агенцията по заетостта, чрез предоставянето на възможност за наемането им от работодател при условията на субсидирана заетост. По този начин безработните лица, навършили 29 годишна възраст получават нов шанс за работа, като по преценка на работодателя, последните (преди включването им в субсидирана заетост) могат да подобрят своята квалификация или ключови компетенции, посредством включването им в професионално обучение или обучение за придобиване на ключови компетентности. Аналогична е идеята и на втората програма, а именно „Обучения и заетост на младите хора.“ По своята същност и характеристики, тя е много подобна на схемата „Младежка заетост“, като дава възможност по преценка на работодателя, преди да осигури заетост на съответните лица, да ги включи в професионално обучение или обучение за придобиване на ключови компетентности. Практиката показва, че работодателите се възползват от възможностите на тези две програми, като наемат безработни лица, като ги включват директно в заетост, като сключените договори за заетост, в които се предвижда лицата първоначално да преминат професионално обучение са значително по-малко. Причината за това е, че професионалното обучение следва да се извърши по реда и условията на Закона за професионалното образование и обучение, като срокът на това обучение, по мнението на работодателите е сравнително дълъг (повече от три месеца), а размерът на

стипендията (10 лева на ден, за времето на обучението) е крайно недостатъчен за покриване на жизнените нужди на безработните лица.

Следва да се обърне необходимото внимание и на последния стартирал проект по ОП РЧР, а именно „Заетост за теб.“ Целта на проекта е да се предостави подкрепа за реинтеграция на безработните лица, които са останали без работа в резултат на пандемията COVID – 19. Идеята е да се подпомогнат, посредством осигуряване на субсидирана заетост за срок от три месеца, и работодателите, които са принудени да ограничат своите бизнес дейности, в резултат на разпространението на корона вируса. Бюджетът на програмата е 160 млн. лева, като 50 млн. лева са предвидени приоритетно за подпомагане на работодатели от хотелиерския и ресторантьорски бизнес, както и такива, опериращи в сферата на туроператорската и туристическа агентска дейност.

В заключение, имайки предвид горепосоченото, може да се направи извода, че държавата предлага адекватни програми и мерки, подкрепящи заетостта във всички сектори на националната икономика. Много често липсва достатъчно активна рекламна кампания, сред представителите на бизнеса, поради което ресурса по някои програми и мерки остава неусвоен. Последното налага обявяването на нови процедури или прехвърляне на ресурс от една програма към друга, което намалява ефективността от подпомагането. За бъдеще, на база на натрупания опит следва да се помисли за отстраняване на някои административни пречки, които водят до удължаване на сроковете за наемането на лицата или за възстановяване на средствата на работодателите. Особено внимание следва да се обърне на компетентността на лицата, които изготвят Исканията за плащане от страна на работодателя, така и на служителите на дирекции бюро по труда, които ги приемат и обработват.

ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INCOME INEQUALITY AND UNEMPLOYMENT

Associate professor Hristo Mavrov, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *The neoclassical theory postulates that high unemployment is a natural price for lower income inequality. This paper discusses theoretically and investigates empirically the relationship between inequality and unemployment using data for the European countries including Bulgaria. The conclusion is that there is no trade-off between the two variables - which means that the relationship between them is positive. An appropriate policy mix can achieve simultaneously low unemployment and low inequality.*

Keywords: *Income inequality, Unemployment, Gini coefficient, European countries*

JEL code: *E240, D630*

ЗА ВРЪЗКАТА ДОХОДНО НЕРАВЕНСТВО И БЕЗРАБОТИЦА

Доц. д-р Христо Мавров

Икономически университет-Варна, България

Въведение

Два от най-сериозните макроикономически проблема след глобалната криза от 2008-2009 г. са доходното неравенство и нарастващата безработица. Едновременно нарастване на безработицата и доходното неравенство стимулира изследванията в тази област и някои икономисти в своите проучвания налагат хипотезата, че нарастващата безработица е една от причините за влошаващото се неравенство в доходите. Други, твърдят, че повишаването на неравенството влече след себе си по-висока безработица.

Основната цел на доклада е да отговори на въпроса дали съществува връзка и каква е тя между неравенството в доходите и безработицата.

За да се отговори на този въпрос се провежда систематично изследване на статистическата връзка между доходно неравенство и безработица в България в сравнителен план с европейските страни. Първо, в сравнителен план се разглеждат трудовите пазари на България и европейските страни. Преди всичко се изследва степента на реакция на тези пазари в отделните страни на външния шок-кризата от 2008-2009 г. като се анализират различни аспекти на изменението на трудовите пазари с фокус върху безработицата. Второ, се прави преглед на теоретичните концепции и на емпирична литература по въпроса за връзката доходно неравенство и безработица. Трето, изследва се статистическата връзка между доходното неравенство и нормата на безработица и се дискутират се получените статистически резултати от гледна точка на теоретичните концепции.

1. Теоретични модели на трудовите пазари и безработицата

В икономическата литература, посветена на сравнителните икономически системи и различните модели на капитализъм се разграничават между един и пет теоретични модела (Cerny, 1994, Якимова, 2006, Schmidt 2003). Традиционното групиране е с два крайни теоретични модела: либерална пазарна икономика (liberal market economy, LME) и координирана пазарна икономика (coordinated market economy, CME) (Lallement, 2011). Механизмът на координация в първия случай е пазарът, и сред европейските страни Великобритания е тази, която олицетворява този теоретичен модел. Във втория случай се използва сътрудничеството между заинтересованите страни, закрепено институционално, и Германия е типичният представител на този теоретичен вариант. През последните години се утвърждава виждането за три разновидности на капитализма (Schmidt, 2003). Към разгледаните два крайни модела, които са наречени пазарен капитализъм и управляван капитализъм, В. Шмидт добавя и държавния капитализъм, с представител Франция. Шмидт проследява еволюцията на тези три разновидности на капитализма след Втората световна война до 2000 г. и запазвайки същото групиране, очертава възникналите промени. Те са основно в първата и третата група, и са насочени към повече либерализъм в първата група, и по-ограничена и видоизменена роля на държавата в третата група.

В контекста на нашето изследване, онова, което ни интересува са най-вече трудовите пазари, заетостта и преди всичко безработицата. Стандартният неокласически модел, базиран на свободните пазари, в т.ч. и трудови, приема, че регулациите, насочени към защита на трудовите ресурси (employment protection regulations, EPL) намаляват мобилността на трудовите ресурси и водят до увеличаване на безработицата. Само свободните пазари, посредством гъвкавата работна заплата, могат да осигурят приспособяване към шоковете и следователно ниска безработица. Като емпирични доказателства традиционно се посочват трудовите пазари в САЩ и Великобритания. В свое изследване за Латинска Америка Хекмън и Пейджис анализират влиянието на политиките за гарантиране на сигурността на работните места и обобщават, че тези политики и регулации намаляват заетостта и увеличават неравенството (Heckman and Pages, 2000).

Проучване на ОИСР (OECD, 2004) стига до извода, че влиянието на трудовите регулации, EPL, върху безработицата не е еднопосочно. Те имат отрицателен, но също така и положителен ефект. Като цяло, се забавя динамиката на трудовия пазар: от една страна се намалява потока на заетите към безработните (и това е положително), а от друга страна се ограничава движението в посока от безработните към заетите и се увеличава дългосрочната безработица – това е негативният ефект).

Разбира се, необходимо е за всяка икономическа система да се направи анализ ползи-разходи по отношение на ефекта на трудовите регулации. Фокусирането само върху краткосрочния ефект не дава пълната картина. Трябва да се отчита, че те имат дългосрочен ефект върху заетостта и формирането на човешки капитал и оттам влияят положително на безработицата. Подходящите трудови регулации затвърждават дългосрочните трудови правноикономически отношения, а с това насърчават усилията, сътрудничеството и желанието на работниците да бъдат обучени и да повишават уменията си, което влияе

положително за съвкупната заетост и икономическата ефективност. Освен това разумната степен на защита на заетостта може да подобри като цяло благосъстоянието, като осигури баланс между сигурността на работните места (социална сигурност) и необходимостта от приспособяване и динамика на пазара на труда (икономическа ефективност). Това може да се постигне чрез оптималната политика на трудовия пазар, която съчетава трудовата защита с активни политики на пазара на труда, насочени към противодействие на негативните ефекти от прилаганите протекции.

В свое изследване Michel Lallement (2011), прилагайки концепцията за различните видове капитализъм към трудовите отношения в страните от ЕС-15 [1], също стига до обособяването на три групи страни, в зависимост от техните трудови пазари. Като критерий използва степента на приспособяване на европейските трудови пазари в резултат на външен шок - глобалната криза от 2008-2009 г. Основните показатели, които се използват са сегментация на пазара, работните часове (средногодишно) и коефициентът на безработица.

В резултат на анализа, към първата група, LME, Лалъмент отнася Великобритания и Ирландия. Великобритания е една от страните, които в най-голяма степен се възползва от глобализацията и финансиализацията на световната икономика след 1980 г. Постигнатият растеж осигурява ниска безработица, но доходното неравенство се увеличава. Поради слабите регулации на трудовия пазар, в рамките на година след кризата безработицата нараства от 5,6% до почти 7,6% през първата и до 7,8% през втората година, с около 2,2% нараства и недозаетостта [2] и в същото време работните заплати се съкращават. Ирландската икономика и трудови пазари реагират по аналогичен, но по-екстремален начин. Безработицата нараства в рамките само на първата година от 6,8% на 12,6% и продължава да расте през следващите три години, с 4,6% нарастват също и частично заетите (т.е. нараства недозаетостта) и работната заплата се съкращава с 1%. Общото за този пазарен модел, представен от Великобритания и Ирландия е, че приспособяването на трудовите пазари е основно чрез безработицата и недозаетостта (Lallement, 2011).

Към групата на СМЕ освен Германия, се включва и Дания, тъй като най-характерното за двете страни е, че се приспособяват към шока от кризата главно чрез намаляване на работното време. Стремелът на фирмите да запазят работниците се насочва към мерки като гъвкаво работното време. За периода от ноември 2008 до средата на 2009 г. използване на ограничено работно време в Германия се увеличава 10 пъти. Всеки 20-ти работник е преминал на такъв режим, като общото ограничение на работното време е около 30% (Lallement, 2011, p.634). Дания, първоначално реагира чрез нарастване на безработицата, но от средата на 2009 г. се задейства закон, който позволява замяната на запазване на заетостта, за сметка на съкращаване на работното време и естествено, намаляване на заплатата. В крайна сметка, независимо от страновите особености, общото между Дания и Германия е повече и това е различието в приспособяването в сравнение с другите страни.

В третата група, която спада към държавния капитализъм на В. Шмидт, Лалъмет отнася Франция и Испания и я нарича средиземноморски модел (Mediterranean model, ME). Това са страни с висока степен на защита на работните

места. В същото време трудовите пазари през последните години се развиват в посока на пазарна сегментация. Наред с добре защитени пазарни сегменти възникват и се развиват значително и такива с временни договори, формиращи временна заетост. Делът на временно заетите в тези две държави е сред най-високите в Европа и в страните от ОИСР: през 2019 г. този дял в Испания е 26,3% от всички заети, а във Франция - 16,4% (OECD Data, 2019) [3]. От гл. точка на въпросът, който ни интересува е, че при кризата от 2008 г. само за 1 година делът на временно заетите в тези страни спада с 1 процентен пункт, докато в другите страни остава непроменен, а в Дания и Великобритания дори слабо нараства. Основният извод за приспособяването на трудовите пазари в страните, принадлежащи към третия модел е чрез увеличаване на пазарната сегментация (Lallement, 2011).

Възниква закономерен въпрос – към кой от тези три модела на приспособяване на трудовите пазари може да се причисли българската икономика. Таблица 1 е съставена въз основа на трите показателя, които използва Лалъмент за характеристика на трудовите пазари в ЕС.

Таблица 1

Промени в трудовия пазар в България и 6 страни от ЕС през 2008-2009 г

	Работни часове		Δ	Временна заетост		Δ	Безработица			Δ
	2008	2009	08/09	2008	2009	08/09	2008	2009	2010	08/10
Ирландия	1844	1812	-32	10,5	9,6	-0,9	6,8	12,7	14,6	7,8
Великобритания	1518	1513	-5	5,4	5,8	0,4	5,6	7,6	7,8	2,2
Франция	1543	1531	-12	15,4	14,2	-1,2	7,4	9,1	9,3	1,9
Испания	1710	1716	6	29,3	24,9	-4,4	11,3	17,9	19,9	8,6
Германия	1447	1405	-42	14,6	14,8	0,2	7,4	7,6	7	-0,4
Дания	1430	1417	-13	8,5	8,2	-0,3	3,4	6	7,5	4,1
България	1693	1646	-47	6,1	4,3	-1,8	5,6	6,8	10,3	4,7

Източник: изчисления на автора по данни от ОИСР (работни часове) и Евростат (временна заетост и безработица).

Забележка: Δ означава изменение за периода. Данните за работните часове в България са от „OUR world in data“.

Сравнението по трите показателя показва, че България в най-голяма степен се доближава до начина на приспособяване на трудовия пазар в Ирландия. По отношение на показателя работни часове, трудовият пазар в България реагира както този в Ирландия и Германия – с най-голямо намаление на годишния брой работни часове на зает. По отношение на показателя временна заетост намалението в България кореспондира с това на Франция и Ирландия. Но тук трябва да се отбележи, че този показател е определяща характеристика на модела МЕ (Испания и Франция), защото делът на временно заетите в общата заетост е изключително голям. В България и Ирландия е значително по-малък и не е определяща за пазара характеристика.

По отношение на показателя коефициент на безработица трудовият пазар в България реагира както пазарът в Ирландия (определяща характеристика) и Испания – значително повишаване на безработицата в рамките на първата и на втората година след кризата.

Основният извод от сравнителния анализ на механизма на приспособяване на трудовите пазари на външни шокове е, че българският трудов пазар по начин на реакция и приспособяване се доближава най-много до този на Ирландия (от развитите страни). Затова и Ирландия ще бъде приета като отправна точка за представяне на връзката неравенство и безработица.

2. Неокласическата теория и замяната между безработица и неравенство

Стандартният неокласически пазарен модел, приема за неотменима черта на свободните пазари съществуването на замяна (trade-off) между неравенство и безработица. Това означава, че обществото е изправено пред избор – или ниска безработица за сметка на повишаване на неравенството в заплащането и доходите, или, ако се запази относително по-малка разлика в заплащането и доходите, то това ще е за сметка на увеличаване на безработицата.

Логиката, водеща до тези резултати е свързана с механизма на търсене и предлагане. В резултат на съвременните промени в технологичното развитие, нараства търсенето на кадри със специални умения. Това става за сметка на намаляване на търсенето на работници с ниска квалификация. В този случай, конвенционалната теория предполага, че приспособяването ще стане чрез намаляване на работната заплата на нискоквалифицираните и в същото време увеличаване на заплатите и доходите на висококвалифицираните, което всъщност води до нарастваща поляризация в доходите. Така ниска безработица ще съществува едновременно с високо доходно неравенство.

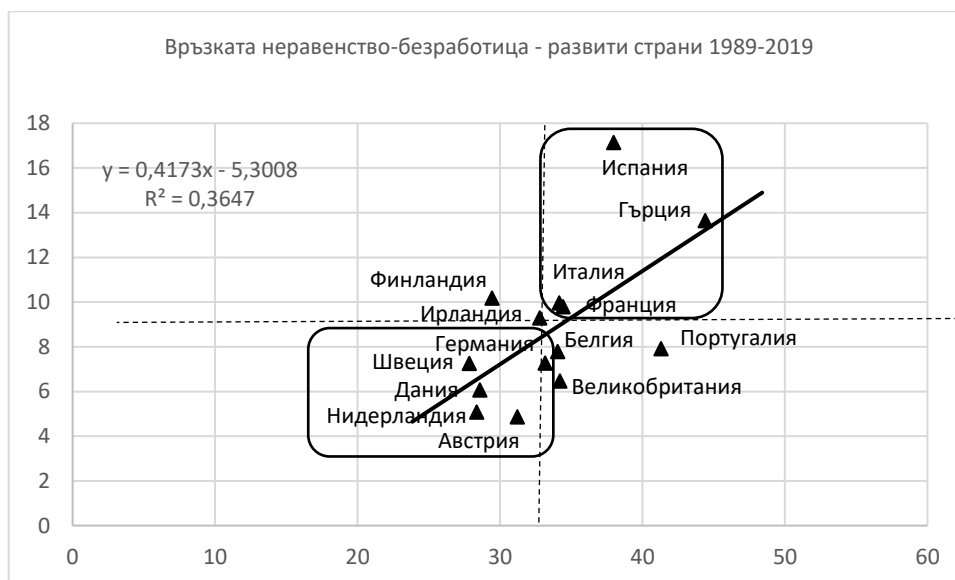
Но ако работните заплати не са гъвкави, то приспособяването на този шок ще е количествено - ще нарасне безработицата сред нискоквалифицираните. С други думи, измененията в търсенето на конкурентните пазари налага необходимостта от избор за всяка страна – избор между понижаване на заплатите или по-голяма безработица - т.е или високо неравенство и ниска безработица, или висока безработица и ниско неравенство. Това е основно следствие, произтичащо от пазарната логика на неокласическия модел и водещо до следната хипотеза: *съществува замяна между неравенството и безработицата*. Тази хипотеза има за своя по-обща основа формулираната от Артър Оукън обратна връзка между равенство и ефективност. Оукън я нарича „голямата замяна (The Big Tradeoff) (Okin, 1975). В някои изследвания се утвърждава хипотезата на традиционната неокласическа теория за наличието на замяна между безработица и неравенство. (Bicakova, 2014). В други се отхвърля тази хипотеза и се установява, че безработицата повишава неравенството, с други думи е налице положителна зависимост (Monfort et al, 2018).

3. Емпирично изследване на връзката доходно неравенство-безработица в страните от ЕС

Подходът, който избираме е да приложим концепцията за трите модела на капитализма към връзката доходно неравенство-безработица и да установим какви групи се оформят и каква е зависимостта между двете променливи. Конкретният метод е съпоставяне на средните стойности на безработицата и доходното неравенство за периода 1989-2019 г. Тази зависимост се изследва

отделно за развитите страни и отделно за страните от Централна и Източна Европа, ЦИЕ. Данните за коефициента на безработица са от Евростат за периода 1991-2019 г., а за неравенството се използва коефициентът Джини, изчислен за дохода след данъци от World Inequality Database (WID) за периода 1989-2017 г.

Резултатът от извършените изчисления за групата на развитите страни е представен на фигура 1, а за страните от ЦИЕ-на фигура 2.



Фиг. 1. Връзката доходно неравенство-безработица за развитите европейски страни

Забележка. На хоризонталната ос е средната стойност на коефициента Джини за, а на вертикалната-средната стойност на нормата на безработица.

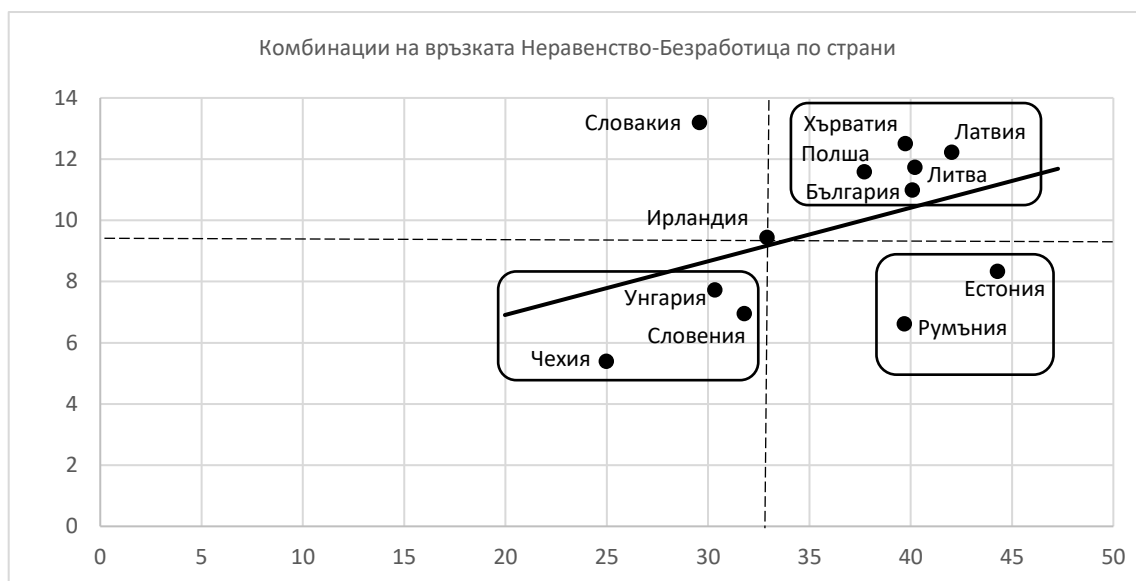
Източник: съставена от автора по данни от Евростат и WID

От фигура 1 може да се установи, че разгледаните три модела на капитализъм имат сравнително ясно групиране на основата на релацията неравенство-безработица. Като гранична по отношение на показателите безработица и неравенство използваме Ирландия – тя е сравнително най-близо до трендовата линия.

Групата на страните от СМЕ е с най-ниска безработица, но и с най-ниско доходно неравенство – Германия, Дания и още Швеция, Нидерландия и Австрия. Групата на МЕ попада в горната част на графиката – там са Франция, Испания и Италия – средиземноморските страни. При тях високата безработица съжителства и със сравнително по-високо доходно неравенство от другата група. Останалите страни са групирани около центъра, като някои са с доходно неравенство по-високо от това на Ирландия, но пък по-ниска безработица (Белгия, Великобритания и Португалия), докато Финландия е с по-ниско неравенство, но с по-висока безработица от тази на Ирландия.

Другият важен извод е, че се очертава положителна, макар и не толкова силно изразена зависимост между неравенството и безработицата. С други думи, този анализ не потвърждава хипотезата за замяната на неравенство с безработица.

Втората графика включва страните от ЦИЕ и граничната страна, Ирландия.



Фиг. 2. Комбинации на връзката доходно неравенство-безработица за страните от ЦИЕ и Ирландия

Забележка: На хоризонталната ос е средната стойност на коефициента Джини, а на вертикалната – средната стойност на нормата на безработица

Източник: съставена от автора по данни от Евростат и WID

Оформят се 4 групи страни: а) ниска безработица и ниско неравенство - Чехия, Словения, Унгария; б) висока безработица и високо неравенство – Полша, България, Литва, Латвия и Хърватия; в) ниска безработица и високо неравенство - Румъния и Естония и г) висока безработица и ниско неравенство – Словакия.

На пръв поглед, леко положителната връзка между доходното неравенство и безработицата показва, че не може да става дума за замяна. От тези данни се вижда, че на високи стойности на неравенството съответстват и по-високи стойности на безработицата.

Заклучение

Доминиращата неокласическа доктрина утвърждава, че новата технологична революция и свързаното с нея търсене на специалисти с висока квалификация за сметка на тези с недостатъчно развити умения обясняват достатъчно добре нарастващата диференциация в доходите след края на 80-те години и утвърждава обратната зависимост между доходното неравенство и безработицата. С този доклад защитаваме позицията, че не би трябвало макроикономическата политика да се основава на тезата, че намаляването на безработицата изисква повишаване на неравенството и с това да се търсят обяснения за високото доходно неравенство в България. Подходящи политики на доходите и на трудовия пазар, чрез определен микс може да доведе едновременно до ниско неравенство и ниска безработица. Примери за това са страни като Германия, Дания, Нидерландия, Австрия, Чехия, Словения, а в определена степен и Ирландия.

БЕЛЕЖКИ

1. В статията се фокусира вниманието върху 6 страни – Великобритания, Ирландия, Франция, Испания, Германия и Дания.
2. Недозаетостта (underemployment) има три форми- редуцирано работно време и съответно намалена заплата; работа в своята област, но на по-нискоквалифицирана работа и съответно с по-ниска заплата, и последната форма е напускане на работната сила, примерно след като 4 седмици търсене не се е стигнало до положителен резултат за намиране на работа по специалността. Във Великобритания, например процентът на нарастване на безработните и недозаетите в първите две години след кризата от 2008 г. е съответно 2% и 2,2%.
3. За сравнение: през 2019 г. дялът на временно заетите във Великобритания е 5,2%; в Ирландия-9,8%; в Германия-11,9%; в Дания-10,9%; в САЩ-4%, а в България - 4,4%.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. ЯКИМОВА, И. (2006) *Пазарен универсализъм и пазарно разнообразие*, Варна, Стено, стр. 340.
2. BICA KOVA, A. (2014) The trade-off between unemployment and wage inequality revisited. *Oxford Economic Papers*, Volume 66, Issue 4, 891–915.
3. CERNY, P. (1994) ‘The dynamics of financial globalisation’, *Policy Sciences* 27: 319–42.
4. GALBRAITH, J. K., CONCEIÇÃO, P., FERREIRA P. (1999) Inequality and unemployment in Europe: The American cure. *New Left Review* no. 237 (September/October): 28-51.
5. GOTTSCHALK, P. (1997) Inequality, income growth, and mobility: The basic facts. *Journal of Economic Perspectives* 11, no. 2 (Spring): 21-40.
6. HECKMAN, J. , PAGES, C. (2000), “The Cost of Job Security Regulation: evidence from Latin American labour markets”, *NBER Working Paper*, No. 7773. [online].
7. LALLEMENT, M. (2011) Europe and the economic crisis: forms of labour market adjustment and varieties of capitalism. *Work, employment and society* 25(4) 627–641.
8. MONFORT, M., ORDÓÑEZ, J., SALA, H. (2018) Inequality and Unemployment Patterns in Europe: Does Integration Lead to (Real) Convergence?. *Open Econ Rev* 29, 703–724 <https://doi.org/10.1007/s11079-018-9488-x>
9. OECD (2004) Employment protection regulation and labour market performance. In: *OECD Employment Outlook*. Paris: OECD, 61–125. [online]. [2020-08-24]. Available from: <https://www.nber.org/papers/w7773>
10. OECD (2019) Employment and Labour Market Statistics [online]. [2020-09-02]. Available from: <https://data.oecd.org/emp/temporary-employment.htm>
11. OKUN, A., *Equality and Efficiency: The Big Tradeoff* (Washington, D.C. The Brookings Institution, 1975. p. 124.
12. SCHMIDT, V.A. (2003) French capitalism transformed, yet still a third variety of capitalism. *Economy and Society* 32(4), 526–54.

13. WORLD INEQUALITY DATABASE,WID, (2018) [online]. [2020-06-02]
Available from: <https://wid.world/data/>

SOME CHALLENGES IN OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH MANAGEMENT

Assoc. Prof. Katya Antonova, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *In today's economy, with the advent of high technology and the construction of a connected digital single market, changes in the nature of labor are extremely rapid. New professions are emerging, new places to perform work activities, and thus new risks to the safety and health of employees. In this sense, it is necessary for organizations to ensure and manage safe and healthy working conditions in the context of new realities.*

Keywords: *safety and health at work, new nature of work, new professions, new risks*

JEL code: *M12, M14, M15*

НЯКОИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА БЕЗОПАСНОСТТА И ЗДРАВЕТО ПРИ РАБОТА

Доц. д-р Катя Антонова
Икономически университет – Варна

Дейностите по осигуряване на безопасност и здраве при работа са насочени към анализ и отчитане на промените в условията и характера на труда и появата на нови професии и в тази връзка появата на нови рискове за здравето на заетите. Инвестирането в превенция на риска и насърчаването на създаване на по-добри условия на труд предполагат намаляване на трудовите злополуки, подобряване на благосъстоянието на заетите, сигурност и удовлетворение от работата. Интегрирането на дейността по безопасност и здраве при работа като елемент на цялостната политика на организацията, представлява основен подход за успешно прилагане на новите стандарти, за осигуряване на устойчиво и ефективно развитие.

Целта на автора в настоящия доклад е да разгледа някои нововъзникващи рискове във връзка с новия характер на труда и на тази основа да предложи възможности за усъвършенстване на условията за безопасност и здраве при работа в организациите.

Въвеждането на единно законодателство за всички страни от Европейския съюз (ЕС) създава равнопоставени условия за всички организации в рамките на единния пазар. Консолидирането на националните стратегии за безопасни и здравословни условия на труд (БЗУТ) чрез координация на политиките и взаимно обучение, предоставянето на подкрепа за микро и малките предприятия с цел подпомагане спазването в по-голяма степен на правилата за БЗУТ, опростяване на съществуващото законодателство с цел премахване на ненужната административна тежест и подобряване на превенцията на професионалните заболявания, с цел преодоляване на съществуващите и новите рискове, свързани с появата на нови трудови направления и нови професии са част от целите, които

са маркирани в Стратегическата рамка за здравословни и безопасни условия на труд за периода 2014-2020г.(EU, 2014).

Основните приоритети, набелязани в новта Стратегическа рамка за периода 2021-2027г., които все още подлежат на обсъждане са свързани с:

- дигитализацията и новите форми на заетост;
- превенцията на раковите заболявания, свързани с работното място;
- управление на психосоциалните рискове на работното място;
- превенция на мускулно-скелетните увреждания, свързани с работата и др. (ИСС, 2020).

Една от основните задачи на Европейската агенция за безопасност и здраве при работа (EU-OSHA) е да идентифицира, събира и анализира данни, свързани с нововъзникващите рискове, които оказват въздействие върху работните места и безопасността и здравето на заетите. Необходимо е повишаването на осведомеността за това как промените от всякакъв вид - технологични, социални, политически и икономически - могат да засегнат безопасността и здравето на заетите, както и управляване на предотвратяването на бъдещи проблеми.

Новият характер на труда и появата на нови професии, свързани с навлизането на съвременните технологии предполагат появата на нови тенденции на работните места. Промените включват задълбочаване на процеса на автоматизация и комплексност на трудовите дейности, взаимно свързани и автономни работни процеси, които ще се характеризират със самоорганизиране, самообучение и самоподдържане.

Освен професиите, познати до сега, се утвърждават такива, като софтуерен инженер, специалист по дигитален маркетинг, блогър, влогър, професионален геймър, стриймър, инфлуенсър, специалист по виртуална реалност, инженер на изкуствен интелект и др. в области като информационни и комуникационни технологии, роботика, 3D, и 4D печатът и „биопечатът“, автономните превозни средства (включително дронове), роботиката (включително използването на колаборативни роботи или коботи), алгоритмите, изкуственият интелект (ИИ), виртуалната реалност (VR) и разширената реалност (AR) ще се използват все по-широко във връзка с трудовите дейности, а иновациите във връзка с тези технологии ще продължат да се развиват (EU-OSHA, 2018).

Във връзка с появата на нови направления на труд и нови професии се появяват и нови рискове за безопасността и здравето на работното място. В този смисъл, някои от предизвикателствата са свързани с:

- развитието на технологиите и цифровизацията;
- организирането и управлението на трудовите процеси;
- работните отношения и изискванията към заетите (вж. фиг. 1.).



Фиг. 1. Някои предизвикателства пред безопасността и здравето при работа
Източник: съставена от автора

Потенциалното въздействие на информационните и комуникационните технологии, включително на изкуствения интелект и роботиката и въздействието им върху безопасността и здравето при работа са обект на изследване на Европейската агенция. Разработват се множество възможни и реалистични сценарии за това, как биха изглеждали работните места в бъдеще, като акцентът е въздействието върху естеството и мястото на извършваната работа и нововъзникващите проблеми, касаещи здравето на хората (EU-OSHA, 2018).

Във връзка с използването на информационните и комуникационни технологии организацията и управлението на трудовите процеси стават различни. С възможността хората да изпълняват своите задължения по всяко време и навсякъде се заличава границата между личния и професионалния живот на хората. Използването на информационни и комуникационни технологии предоставя възможност на хората да работят съвместно със свои колеги, които обитават различни часови пояси, както и възможност за изнасяне на работата от традиционния офис, т.н. „дистанционната работа“ или „хоум офис“, при която преместването може да е в дома на работника или на друго място, както и да бъде изместена в международен план (офшорнен аутсорсинг). Оставането на разположение 24 часа в денонощието, 7 дни седмично (24/7) обаче може да се отрази върху здравето, като се появява риск от пристрастяване към употребата на мобилни устройства, т.н. „цифрово пристрастяване“ или „номофобия“. Някои работници разглеждат способността си да бъдат на разположение 24/7 като свидетелство за своя професионален успех, но в резултат от това се появяват здравни проблеми, стрес и/или професионално прегаряне.

В съвременните условия на труд дейностите в голяма степен се координират и контролират от компютърни алгоритми и изкуствен интелект чрез използване на алгоритмично разпределение на трудовите задачи, използване на приложения за анализиране на хората, проследяване на производителността, оценки на трудовото изпълнение и др. В резултат на това работниците могат да изгубят контрол върху съдържанието, темпа и планирането на труда, както и върху начина, по който те изпълняват трудовите си задължения (Moore, 2018 г.). Това се свързва със стрес в процеса на работа, влошено здраве и благосъстояние, намалена производителност и увеличаване на отсъствията от работа поради болест (HSE, 2017 г.).

Развитието на технологиите води до възможността за изцяло нова организация на работните процеси. В този смисъл, някои от ползите са:

- осигуряване на възможност за хората да работят по всяко време и навсякъде;
- осигуряване на непрекъснат процес на работа в условия на непредвидени обстоятелства чрез използване на онлайн платформи;
- достъп до работа за хора, които иначе биха били изключени, например хора с увреждания;
- създаване на нови възможности за гъвкави начини за съчетаване на професионалния и личния живот.
- създаване на възможност за преосмисляне на някои законодателни разпоредби, касаещи режима на труд и почивка, в частност организацията на работното време в седмичен аспект;

Макар да има ясни доказателства, че такава организация на работа би донесла ползи може да се направи извода, че задачите, изпълнявани от работниците и разнообразието на местата, на които се извършва тази работа, показва широк спектър от рискове за здравето и безопасността. Те могат да бъдат:

- физически рискове, свързани с онлайн работа – липса на обособено според изискванията работно място у дома, физически смущения като зрителна умора или мускулно-скелетни проблеми и др ;
- психосоциални рискове – кратки срокове за изпълнение на работата, интензивност на поставяните задачи, стрес от чувството за изоставане, липса на комуникация face to face, размиване на границите между професионалния и личния живот на хората, рискове от неприлагане на директивите на ЕС и националните трудови разпоредби, в т.ч. директивите за работното време и почивките и др.

Трудовите процеси във все по-голяма степен се координират и контролират от компютърни алгоритми и в бъдеще управлението на работниците може да се осъществява в много голяма степен чрез изкуствен интелект (EU-OSHA, 2018)

Използването на роботи на работното място е познато отдавна, но докато първоначално те са създадени за изпълнение на прости задачи, в днешно време могат да „мислят“, т.н. изкуствен интелект. Роботите са част от човешката реалност от дълго време, но днес в ерата на повсеместната технология те могат да

бъдат инсталирани навсякъде - дори и в човешкото тяло. Стратегията на ЕС за промъшената политика(2018) очертава текущото развитие по следния начин: „Технологията за роботика ще стане доминираща през следващото десетилетие. Това ще повлияе на всеки аспект на работата и дома. Роботиката има потенциала да промени живота и трудовите практики, да повиши ефективността и нивата на безопасност, да осигури повишени нива на обслужване “ .

Разпространението на роботизирани иновации има важни последици за бъдещето на работата и работните места. Роботите предлагат възможност за поддържане на високи нива на промишлено производство, позволят извършването на продуктивни дейности и задачи, като анализиране, одитиране и редактиране на масивни бази данни или работа в среда, която е труднодостъпна или опасна за хората.

Роботите вече няма да са изолирани и стационарни. Те ще функционират в съседство с работниците, ще бъдат мобилни и все по-интелигентни, в резултат на което ще бъде автоматизирано изпълнението на задачи, които досега не са се поддавали на автоматизация. Ще се променят и работните места, които не са заменени от роботи, тъй като работниците ще прилагат широк набор от цифрови технологии.

От гледна точка на безопасността и здравето при работа разпространението на роботиката предлага както възможности, така и предизвикателства. Най-големите ползи, произтичат от по-широкото използване на роботи, които трябва да заместят хората, работещи в нездравословна или опасна среда - в космоса, отбраната, сигурността, ядрената индустрия, под водата, в мините, в селското стопанство, в строителството, транспорта, противопожарната дейност и др., както и работниците, изпълняващи дейности, които предполагат физически, ергономични и психосоциални рискове.

Съществуват обаче и рискове от гледна точка на възможни несъответствия между физическите и когнитивните способности на заетите във връзка с изискванията за максимално повишаване на производителността в процеса на работа, т.е. работниците да бъдат поставяни под натиск да изпълняват задълженията си с ефективността, с която работят машините.

Във връзка с предизвикателствата някои европейски страни вече включват въпросите за роботиката в своите национални програми и се опитват да насърчат безопасното и гъвкаво сътрудничество между роботите и хората, за да постигнат по-добра производителност. Предстои сътрудничеството между роботите и хората да се разнообразява, като роботите ще увеличават автономията си и сътрудничеството между хора и роботи ще достига напълно нови форми. В този смисъл, някои предизвикателства са:

- обучение на хората за общуването с роботи;
- обследване и анализиране на рисковете, свързани с взаимодействието „човек – робот“, както и с правната отговорност в случай на възникнали злополуки;

- анализиране на въпросите, свързани с лична неприкосновенност и защита на личните данни и др.

Във връзка с тези предизвикателства е необходимо засилване на сътрудничеството между европейските институции в следните области:

- разработване на набор от изисквания и норми за безопасна работа и добри практики при взаимодействието между роботите и хората;
- разработване на набор от указания за ергономията на роботиката;
- техники за валидиране и методи за проверка за спазване на изискванията;
- разработване на програми за провеждане на обучения на работниците.

Размиването на границата между линия и професионалния живот, оставането на разположение 24/7, пристрастяването към използването на мобилни устройства, тревожността от несправяне със задълженията в срок може да се отрази върху здравето, като се появява риск от появата на тревожност, стрес и професионално прегряване и в този смисъл, използване на допингови средства за справяне с психологичните състояния на заетите.

Употребата на допингови средства поради причини, несвързани с медицината, а като подобрители на когнитивните способности, се превръща в нещо нормално сред определени групи работници и служители. С все по-засилващата се конкуренция в работната среда, употребата на тези лекарства (допингови средства) се очаква да расте и в бъдеще. Лекарствата за подобряване на производителността на труда и повишаване на ефективността са фармацевтични вещества, които се използват от заетите за подобряване на уменията, за справяне със стреса и безпокойството, свързани с изпълнението на определени задачи или за насърчаване на чувството за принадлежност и доверие. Проблемът при използването им е че в повечето случаи те не са лицензирани от държавните медицински органи, за да бъдат предписвани като когнитивни подобрители. И ако е доказано как тези средства действат при пациенти с определено заболяване, все още няма доказателства как те действат при здрави потребители и какви биха били последствията от тях. Риск съществува и по отношение на това, че много често заетите се сдобиват с тези лекарства по интернет или други нерегламентирани източници (ESENER, 2019).

Най-използваните допингови средства са амфетамин, модафинил, метилфенидат и др. Все още няма конкретни данни за разпространението и количествата на използваните лекарства за повишаване на производителността и ефективността на работното място. Съществуват обаче доказателства за професии, които използват и понякога злоупотребяват с тези лекарства. Някои от тези професии са: военнослужещи, транспортни работници, пътуващи на дълги разстояния, медицинските работници в спешна помощ, медицински работници, полагащи здравни грижи, спортисти и др.

Всеки ефект на лекарствата за повишаване на ефективността оказва влияние върху настроението, емоциите или мотивацията и има потенциала да повлияе на представянето на работното място, включително и на взаимоотношенията с другите и работата в екип. Разминаването между

нарастващата концентрация или фокус и намаляването на общата способност би било полезно, когато хората работят самостоятелно по дадена задача, но могат да бъдат проблематични в контекста на работа в екип.

Нежеланите странични ефекти от използването им могат да представляват риск както за организацията на работата, така и за здравето на засегнатите служители. Те се изразяват в повишен риск от сърдечни проблеми, високо кръвно налягане и инсулт, толерантност и пристрастяване, проблеми с психичното здраве, кожни реакции и др.

Използването на тези лекарства може да създаде и други проблеми по отношение на безопасността и здравето на работното място. Някои от тях са:

- използването на лекарства за повишаване на ефективността може да даде на някои служители несправедливо предимство пред останалите и може да създаде риск от дискриминация от страна на работодателите;
- трудовото представяне на служителите, използвали лекарства може да се разглежда като норма и има възможност да се създадат очаквания за „медикаментозната нормалност“ и липсата на толерантност към различия (включително увреждания и възраст) на работното място;
- лекарствата за повишаване на ефективността могат да се разглеждат като „решение“ на организационни или управленски проблеми, като алтернатива на превантивните мерки и адекватно управление на договореностите, свързани с работата, напр. при съставянето на графици, определянето на почивки и др.

За решаването на тези проблеми е необходимо да се вземат съответните мерки:

- обследване и анализиране на условията на труд;
- анализиране на продължителността на смените, изискванията за срокове към изпълнението на задачите, натискът за повишаване на производителността и др.
- анализиране на съотношението между работно и свободно време;
- обследване на стреса на работното място;
- предприемане на индивидуален подход към работниците, употребяващи допингови средства и др.

От казаното до тук следва, че регулирането на безопасността и здравето при работа зависи от група фактори, които са обусловени от бързите промени, свързани с развитието на технологиите и цифровизацията, промените по отношение на бизнес структурите и организацията на работния процес, трудовия статус на заетите и трудовите отношения. Всичко това създава предпоставки за увеличаване на предизвикателствата пред осигуряването на безопасни и здравословни условия на труд, особено такива с организационен, ергономичен, поведенчески, психосоциален и етичен характер. Благосъстоянието на служителите може да се постигне чрез практики, свързани с грижата за здравето, физическите и психическите нужди на персонала, създаване на добри работни отношения с ръководството и между колегите (Иванова, 2019, с 102.)

Ръководителите на организациите носят най-голяма отговорност за предотвратяване на рисковете на работното място, поради което усилията им трябва да се насочат към:

- изследване, анализ и предвиждане на нововъзникващи рискове във връзка с новия характер на труда и новите работни места и редовно извършване на оценки на риска;
- разработване и популяризиране на ефективна стратегия и съвременни системи за управление на безопасността и здравето при работа;
- разработване на етични правила и кодекси за поведение;
- организиране на обучения по безопасност и здраве както за работниците, така и за всички ръководители, с цел насърчаване на по-добра осведоменост за значението на БЗУТ;
- сътрудничество между бизнеса, социалните партньори, академичните среди и държавата за реализация на научни изследвания, свързани с нововъзникващите рискове и отражението на новите условия на труд върху заетите.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. ЕВРОПЕЙСКОТО ПРОУЧВАНЕ относно новите и възникващите рискове (ESENER) на информационната агенция на Европейския съюз за здравословни и безопасни условия на труд, (2019), [online]. Достъпен: <https://osha.europa.eu/en>.
2. ЗДРАВΟΣЛОВНИ И БЕЗОПАСНИ УСЛОВИЯ НА ТРУД: СТРАТЕГИЧЕСКА РАМКА ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ ЦЕЛИТЕ НА ЕС ЗА ПЕРИОДА 2014-2020 г., Европейска комисия, Брюксел, (2014), [online]. Достъпен: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-641_bg.htm.
3. ИВАНОВА, П. (2019), Устойчиви пактики за управление на човешките ресурси, Сборник с доклади от Национална кръгла маса „Устойчиво управление на човешките ресурси в съвременната икономическа реалност“, изд. „Наука и икономика“, Варна.
4. СТАНОВИЩЕ: „ОСНОВНИ ПРИОРИТЕТИ В ПРОЕКТА НА СТАТЕГИЧЕСКА РАМКА НА ЕС ПО БЕЗОПАСНОСТ И ЗРАВЕ ПРИ РАБОТА – 2021-2027г.“, (2020), Икономически социален съвет, София, [online]. Достъпен: www.esc.bg.
5. СТРАТЕГИЯ НА ЕС ЗА ПРОМШЛЕНАТА ПОЛИТИКА, (2018) [online]. Достъпен: <http://www.consilium.europa.eu/bg/press/press-releases/2018/03/12/eu-industrial-policy-strategy-council-adopts-conclusions>.
6. ЕВРОПЕЙСКА АГЕНЦИЯ ЗА БЕЗОПАСНОСТ И ЗДРАВЕ ПРИ РАБОТА (EU-OSHA), Прогнози за нови и нововъзникващи рискове за безопасността и здравето при работа във връзка с цифровизацията до 2025г. (2018), Брюксел, [online]. Достъпен: <https://osha.europa.eu/bg/publications/foresight-new-and-emerging-occupational-safety-and-health-risks-associated/view>
7. MOORE, P. V., (2018), The threat of physical and psychosocial violence and harassment in digitalized work, MOT. [online]. Достъпен:

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_dialogue/actrav/documents/publication/wcms_617062.pdf.

8. HSE (Агенция за безопасност и здраве на Обединеното кралство), (2017), Tackling work-related stress using the Management Standards approach, A step-by-step workbook. [online]. Достъпен: <http://www.hse.gov.uk/pubns/wbk01.htm>.

USING THE AUTOMATION FRAMEWORK IN TESTING SME's SOFTWARE APPLICATIONS

Lecturer Stancu Ana-Maria Ramona , PhD
"Spiru Haret" University of Bucharest, Romania

Assoc. prof. Cristescu Marian Pompiliu, PhD
"Lucian Blaga" University of Sibiu, Romania

Mara Dumitru-Alexandru
"Lucian Blaga" University of Sibiu, Romania

Abstract: *This paper presents a way to test applications using the Python language. The first part describes the testing activity, in general terms, focusing on manual and automated testing. The second section offers information on the manual and automated testing methods that are conducted on the basis of the system. The following is an overview of the architecture and technologies used in the construction of the automation framework, underlining: Python, PyCharm, Selenium and also presenting the logic that underlies its design. In addition, it explains how to implement and test the application, describes the steps taken and the outcomes achieved.*

Keywords: *architecture, automation, model, design, software, technology*

JEL classification: *O35, O30, O47*

1. Introduction

In terms of applications in recent years and the development of technologies, they are increasingly accessible to users. As the number of online users has increased from year to year, software manufacturers are striving to satisfy customers and avoid their loss as well as the massive loss of money. Software applications are manually tested and validated before being put into production.

Regarding automated testing, it also has several advantages, namely: cost efficiency, reduced execution time, extension and improvement of workflow, accuracy in operations, continuous testing, etc.

In addition to advantages, we have several disadvantages, namely: it requires advanced technical knowledge to write automated test scripts, code repair can be complicated, maintenance of test data can become complicated, etc.

Software testing is an investigation carried out to provide interested parties with information on the quality of the software product or service tested. Software testing can also provide an objective and independent view of the software to enable the company to understand and understand the risks of software implementation. Testing techniques include running a program or application with a view to finding software bugs (errors or other defects) and checking if the software is suitable for use (Wikipedia).

Regarding testing, there are several approaches, namely: White-box testing, Black-box testing, Gray-box testing and four levels of testing, ie: Unit test, Integration Testing, System Testing, Acceptance Testing.

2. Literature review

In recent years, the development of new technologies and applications has become increasingly accessible to users. As the number of online users increases significantly from year to year, software manufacturers are making considerable efforts to bring software products to the highest level of quality, but also to satisfy their customers in their portfolio and avoid the risk of massive losses of money or customers.

Software applications are manually tested and validated before being put into production, as the technology used to develop them advances, they will become increasingly complex to test and validate.

The advantages of automated testing:

- *Cost efficiency.* Many manufacturers consider automation to be a strategic investment rather than a cost.
- *Reduces execution time* by simplifying daily activities and letting machines and software do the work for the user.
- *Expands and improves workflow.* Reducing business costs and the time involved in carrying out operational activities leads to improved workflow efficiency.
- *Accuracy and consistency in operations.* The potential for error is a major disadvantage associated with manual processing.

The disadvantages of automated testing:

- Advanced technical knowledge is required to write automated test scripts.
- Repairing the code can be complicated, as a minor error can lead to major malfunctions of the self-test script.
- Script maintenance can be costly if the automation framework is not made scalable for large systems and does not follow certain "design patterns" recommended by experts in the field.
- Maintenance of test data can become complicated.
- Software testing is an investigation performed to provide interested parties with information about the quality of the tested software product or service. Software testing can also provide an objective and independent view of the software to enable the company to appreciate and understand the risks of software implementation.
- It is used to evaluate software quality and should be managed throughout product development; is a process of verification and validation, ensuring that the product works in accordance with customer specifications and requirements. (Zafar 2012)
- Manual testing of the software is performed by a man sitting in front of a computer, browsing the application, trying different uses and input combinations, and comparing the results with the expected results.
- The testers follow a test plan, and perform the tests according to the detailed test cases assigned to them. The results are then collected from all testers, and a report is generated with the tests performed by them.
- Regarding the type of testing, we can talk about three approaches, namely:
- White-box testing. There are three approaches to software testing: white-box, black-box, and gray-box testing. White-box testing, also known as glass boxing or structural testing, means that the tester has a complete understanding of what is happening in the program, and the test cases are designed using programming

knowledge and skills. The tester chooses his inputs in a way that he can check all the paths through the code, and determine if the results are the right ones. (Zafar 2012) (Wikipedia Software Testing)

- **Black-box testing.** Black box testing, also known as functional testing, treats the program like a black box. The tester has no knowledge of how the code is executed inside the program or the logical procedures, the tester only knows what the program requires to do, and not how it does it. The tester takes over the role of end user, where it tries different inputs and checks if the program returns properly from the outputs. (Zafar 2012) (Wikipedia Software Testing)

- **Gray-box testing.** Gray-box testing is a combination of black-box and white-box testing (Guru99, 2009). In this case, the tester can have access to the internal code of the program and has some knowledge about the functions of the program. Testers can manipulate, for example, data inside a database, which would not be possible at the black-box testing level. Test cases are designed using this knowledge, however, all tests are still done at the black-box level.

3. Description of the framework

Automated testing can be implemented if the same test is run frequently in the same application or in certain sections of the application. It is almost impossible to test all types of tests. For example, testing the usability of the product, and yet if the workload and costs are too high for manual testing, automated testing may be considered.

Testing can be classified on several levels depending on the size, depth and object of the tests. There are four main levels of testing:

- *Unit test* - unit testing is, according to (Etheredge, 2009), the first level of testing and means testing an individual unit of code or a group of units, where a unit can be a simple method, a module or a class;

- *Integration Testing* - integration testing focuses on testing the interaction between a group of system units. While unit testing ensures that one or more methods, classes, or modules work properly individually, integration testing ensures that all components work and interact properly together;

- *System Testing* - the purpose of system testing is to verify that the software works the same when it is a fully integrated system. The software should be completely installed on different platforms with different configurations, to ensure that all scenarios are covered; (Wikipedia Software Testing)

- *Acceptance Testing* – acceptance testing is the last level of testing where, in general, the functionality of the software is tested if it meets the customer's requirements. Generally, acceptance testing is done by the customer, usually on their system or systems, also known as "user acceptance testing" to verify that the product meets the requirements before being released into production.

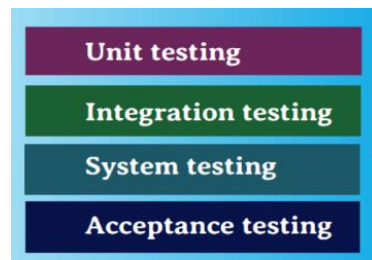


Figure 1 – Levels of software testing

Source: (adapted after (3. Educba))

4. Architecture and technologies used to build the automation framework

The first part describes the technologies used to build the automation framework, and these are:

a) **Python** is an interpreted, interactive, object-oriented programming language. Incorporates modules, exceptions, dynamic typing, very high level dynamic data types and classes. Python combines remarkable power with very clear syntax. It has interfaces to numerous systems calls and libraries, as well as to various window systems, and is extensible in C or C ++. It is also usable as an extension language for applications that need a programmable interface. Finally, Python is portable: it runs on several variants: Unix, Mac and Windows 2000, and later versions.

b) **PyCharm** is an integrated development environment (IDE) used in programming, especially for the Python language (Mindfire Solutions, 2018). It is developed by the Czech company JetBrains. It offers code analysis, a graphical debugger, an integrated unit tester, integration with version control systems (VCSes) and supports web development with Django, as well as Data Science with Anaconda. PyCharm is compatible with multiple platforms, such as Windows, macOS and Linux.

c) **Selenium** is a suite of tools for automating web browsers (Guru99, 2009). It is used, especially with different testing frameworks for automated testing of web applications, but can be used for example for automated web administration tasks. It also has support for multiple platforms, such as Windows, OS X, Linux, and Solaris, and can be controlled by many programming languages (C #, Java, Perl, Python, etc.) and automation frameworks (Bromine, Junit, Nunit, Rspec, Robot Framework).

The second part describes the architecture of the automation framework. For this, I aim to create a Hybrid Automation Framework based on the design pattern “Page Object Model” and the development principles “K.I.S.S”, “YAGNI” (Nguyen Tuyen, 2019).

With the help of the automation framework I will be able to perform the following activities:

- Generating HTML reports with relevant data following the tests performed;
- Reuse of test functions and methods;
- Quality assurance on several web platforms (Chrome, Firefox);
- Providing functional tests in various sections of the application, etc.

a) Logic flowchart of the automation framework

me keep packages and libraries in my framework separate from other projects to prevent possible incompatibilities;

- Adding Firefox / Chrome drivers, I will create a folder called "drivers" where I will add the two drivers (chromedriver.exe and geckodriver.exe). By creating this folder I will no longer have to add drivers to windowpath.
- Create a package installation file. In this part I will create a "requirements.txt" file, where I will pass all the dependencies and packages that the framework needs to work. With a simple command (pipinstall -r requirements.txt) all the necessary packages for the framework will be installed automatically.
- Establish the pattern for identifying scripts using Pytest.ini. Pytest can identify the scripts that it wants to run according to the following pattern in the configuration file of the pytest.ini framework. This model is useful because with this model, pytest can identify the test files I want to run even if I have test files organized in multiple subcategories of folders.
- Realization of Config and implicitly the configuration class of Firefox drivers. In the first part I will implement a configuration class of my automation framework, which will allow me to do most configurations in one place, and in the second part I configure the drivers for Firefox, because it helps me not to change every time test class.
- Creating a function that can transmit data to tests used from external data. In this part I will implement a function that helps me to read external data sources that I will be able to transmit to the self-test scripts.
- Creating two classes, one Object from the web page and another that contains automated tests. In this part I will implement the first object class in the framework. This class will contain all the actions needed to search the google search engine, and in the second part after I finish implementing the object page I will create the test page that will run various tests and scenarios on that page, and in the second part.

6. Obtained results

In this section I will choose a web page and start creating automated tests using the built framework. I will use the "core" methods in the framework to apply the POM "design pattern" and I will also show how the tests that are specifically marked are executed and the tests are executed in a desired order.

Regarding the execution of tests that are specifically marked, from a certain version of the pytest, the names of all markers used must be declared in that file. It is a way to add security and reduce the risk of an overly complex automation framework. For example, if I had a few hundred tests and no specific file in which to know how those tests are marked, it will most likely increase the maintenance time of the tests (the one who performs the tests, must identify each test class and evade markers of that class, to avoid the risk of a test not being run or other tests being performed by mistake).

In other words, we can use these markers, both at the class level and at the method level, which gives me the ability to run an entire class of tests, specifying only the class marker, or to run a specific test in that class.

At the same time, pytest will give me the opportunity to mark the order of the tests and I will also be able to use other types of "marking" of useful tests such as skip or xfail.

```

import pytest
import unittest

from pages.GooglePage import GooglePage
from base.utilities.resultsstatus import ResultsStatus

@pytest.mark.usefixtures("oneTimeSetUpv2", "setUp")
class GoogleSearchTests(unittest.TestCase):

    @pytest.fixture(autouse=True)
    def classSetup(self, oneTimeSetUpv2):
        self.ts = ResultsStatus(self.driver)
        self.gp = GooglePage(self.driver)

    @pytest.mark.spiru
    def test_if_first_result_matches_spiru_haret_university(self):
        self.gp.go_to_google()
        self.gp.enter_text_in_search_field("spiru haret informatica")
        self.gp.click_on_google_search_button()
        result = self.gp.check_if_first_result_matches()
        self.ts.markFinal("Check if spiru in first result", result, "Spiru")

import pytest
import unittest

from pages.LoginPage import LoginPage
from base.utilities.resultsstatus import ResultsStatus

@pytest.mark.usefixtures("oneTimeSetUpv2", "setUp")
class LoginTests(unittest.TestCase):

    @pytest.fixture(autouse=True)
    def classSetup(self, oneTimeSetUpv2):
        self.ts = ResultsStatus(self.driver)
        self.lp = LoginPage(self.driver)

    @pytest.mark.login
    def test_login_spiru(self):
        self.lp.go_to_blackboard()
        self.lp.bb_login(LoginPage.email, LoginPage.password)
        result = self.lp.check_if_username_matches()
        self.ts.markFinal("Verificare username", result, "Username incorrect")

```

Figure 3 - Implementation of two separate tests with 2 different markers specific for the type of test

As can be seen in Figure 3, we have two separate tests belonging to separate object classes. The first belongs to the GoogleSearch class, and the second to the LoginPage class.

We want to have this format to keep the tree pattern design. In the first class of tests we will test the scenarios related to the google search engine, and in the second, we will test the scenarios related to the authentication on the blackboard of the faculty. As we mentioned before, we can mark the tests with specific markers to give me the flexibility to run them independently or together.

Conclusions

The main purpose of this work was to build an automation framework that could meet the following requirements:

- With this framework, the test time of the application can be reduced by running the tests individually or in parallel. It can be seen that all tests can be carried out in a time interval of about 72 seconds. Manually testing these tests would take at least a couple of minutes;
- The total execution time can be reduced to 38 seconds, if I use 4 browsers to execute them;
- After the tests have been carried out, the framework will generate an html report with the results obtained;
- In the event of an exception during execution, I will have a log generated automatically by the framework to make debugging easier;
- The functions and methods that have been created can be reused in the test script, but also in other object classes;
- The reduction of hard-coded data within the test scripts has been reduced because they can use external data sources, the functions and methods are reused, and any basic configurations can be made from the config class;
- They may extend the testing of possible new functionalities by reusing the methods already established;
- Tests can also be run on multiple platforms (Chrome, Firefox).

The main purpose of this work was to create a framework that could help me create automated tests for various web projects, but also to be able to expand it in the future with a variety of functionalities, to run tests on multiple OS platforms (Windows, MacOS, Mobile, Linux) or browsers (Edge, Firefox, Chrome, Opera , Safari, etc.).

With the help of this framework, we can create automated tests quickly and easily, but I can also configure them very easily with the help of commands that can take data from the terminal user input, but also with their specific configuration files. You can also create multiple order sets for future projects and needs.

REFERENCES

1. EDUCBA, (2020), *Levels of Software Testing*, [online] [2020-07-14] accessible: <https://www.educba.com/levels-of-software-testing/>.
2. ETHEREDGE JUSTIN, (2009), *What is Unit Testing?*, Simplethread, [online] [2020-06-29] , accessible: <https://www.simplethread.com/what-is-unit-testing/>.
3. GURU99, (2009), *What is Smoke Testing? How to do with EXAMPLES*, [online] [2020-05-25], accessible: <https://www.guru99.com/smoke-testing.html>.
4. GURU99, (2009), *What is Selenium WebDriver? Difference with RC*, [online] [2020-04-26], accessible: <https://www.guru99.com/introduction-webdriver-comparison-selenium-rc.html>.
5. MINDFIRESOLUTIONS, (2018), *What is PyCharm IDE?*, [online] [2020-08-27], accessible: <https://medium.com/@mindfiresolutions.usa/what-is-pycharm-ide-cc0735784f64>.
6. NGUYEN TUYEN, *Selenium Testing Framework*, (2019), [online] [2020-08-28], accessible: <https://www.automatedtestingwithtuyen.com/post/page-object-model-pattern>.
7. R.E. JEFFRIES, A. ANDERSON, C. HENDRICKSON, (2001), „Extreme Programming Installed”, Addison-Wesley Professional.
8. WIKIPEDIA *Software Testing*, [online] [2020-04-03] accessible: https://en.wikipedia.org/wiki/Software_testing.
9. WIKIPEDIA, *Regression testing*, [online] [2020-04-03] accessible: https://en.wikipedia.org/wiki/Regression_testing.
10. R. ZAFAR, (2012), *What is software testing? What are the different types of testing?*, [online] [2020-05-25], accessible: <https://www.codeproject.com/Tips/351122/What-is-software-testing-What-are-the-different-ty>.

LABOR MARKET TRANSFORMATIONS RELATED TO THE DIGITAL ECONOMY AND INDUSTRY 4.0

Chief Assistant Dr. Ralitza Pandurska

University of National and World Economy, Bulgaria

Abstract: *The development of information and communication technologies in the modern global world is becoming more and more accelerating and irreversible and one of the reasons of this evolution is the process of digitalization. Industry 4.0 has a huge potential for the countries development and could contribute to increasing their competitiveness. At the same time it will make possible countries that are able to restructure their economies faster to outrun those that are not enough prepared for this process. A significant proportion of workers will be employed in occupations that are currently unknown or do not yet exist, and this puts a serious challenge to the education system in the countries, which has to prepare staff for occupations that do not yet exist.*

Key words: *digitalization, labor market, Industry 4.0, new jobs*

JEL codes: *O35, J01, J08, J24*

ТРАНСФОРМАЦИИТЕ НА ТРУДОВИЯ ПАЗАР, СВЪРЗАНИ С ДИГИТАЛНАТА ИКОНОМИКА И ИНДУСТРИЯ 4.0

Гл.ас. д-р Ралица Пандурска

Университет за национално и световно стопанство, България

Целта на настоящото изследване е да се представи същността на дигиталната икономика и начина, по който тя трайно променя пазара на труда. Дигитализацията налага нови стандарти за знания, умения и компетентности, които трябва да притежават лицата и прогнозирането на тези потребности е от съществено значение за успешната реализация на работната сила.

1. Дигиталната икономика като фундамент на съвременното общество

Светът, в който живеем, се променя непрестанно и един от двигателите на тази еволюция е дигитализацията. Глобализацията ускорява навлизането на информационните и комуникационните технологии в нашето ежедневие и това е неоспорим и необратим процес.

Промените в човешкото развитие са съвсем естествен и необратим процес, но прави впечатление, че продължителността на етапите, през които преминава то, стават все по-кратки. Хронологично индустриалните революции са, както следва:

✓ Първата индустриална революция е тази на парния двигател. Тя започва от средата на 18-ти век и продължава до средата на 19-ти век. Осъществява се преход от аграрна икономика към индустриално производство.

✓ Втората индустриална революция е свързана с електрификацията и масовизацията на производството. Тя обхваща периода от средата на 19-ти век до началото на 20-ти век.

✓ Третата индустриална революция е белязана от изобретяването на компютъра и неговото прилагане в ежедневието. Започва от началото на 50-те години на 20-ти век и продължава до края на му.

✓ Четвъртата е дигиталната революция, състояща се в развитие на информационните технологии, роботизацията, автоматизацията, интернет технологиите, 3D принтирането, дрон-индустрията, генетиката, безпилотните самолети и автомобили, кибер престъпността и много други. Четвъртата индустриална революция започва в началото на новото столетие и продължава и в момента.

Фундаментът на дигиталната икономика са цифровите технологии, глобалните комуникационни мрежи, компютърните системи, големите бази от данни, софтуерните продукти, иновациите и други. Цифровите мрежи позволяват разработване и прилагане на нови стратегии, сътрудничество и комуникации на ново равнище, каквото не е било възможно преди това. Дигиталната икономика променя драматично конвенционалните представи за структурата на бизнеса, за начина, по който си взаимодействат фирмите, както и услугите, информацията и стоките, до които имат достъп потребителите.

В доклада на Deloitte дигиталната икономика е дефинирана като икономическа дейност, която се отразява върху милиарди ежедневни взаимодействия между хората, бизнеса, технологиите, данните и процесите (Deloitte, What is digital economy? Unicorns, transformation and the internet of things). Счита се, че гръбнакът на дигиталната икономика е хиперсвързаността, което означава нарастваща взаимовръзка и взаимодействие между хората, организациите и машините, която е резултат от интернет, мобилни технологии и интернет на нещата (Internet of things).

Новата цифрова икономика променя трайно парадигмата по отношение на индустрията, както и достъпа до необходимите ресурси. Дигиталната икономика модифицира естеството на партньорствата и сътрудничеството между отделните сектори на икономиката, маркетинга и дистрибуцията на стоки и услуги за задоволяване на потребителските нужди (Пандурска, Р., 2020: 145).

В новата епоха, провокирана от дигитализацията, комуникацията, информационния обмен, професионалните взаимоотношения тръпят трайна и необратима трансформация. Ускоряването на дигитализацията е възможно да доведе до така наречения „ефект на платформата“, при който организациите, които работят в цифрова среда, създават мрежи, свързващи купувачите и продавачите на различни продукти и услуги, постигайки по този начин икономия от мащаба. В следствие на това се обособяват малко на брой, но много големи и мощни платформи, които доминират на пазара.

Едни от най-големите таксиметрови компании не притежават собствени коли (Uber). Социалните медии не създават съдържание, а само го споделят (Facebook, Instagram). Търговците на дребно нямат налични стоки в складовете си (Amazon, Ebay). Най-големите платформи за туристическо настаняване не притежават недвижима собственост (Airbnb, Booking). Всичко това променя

трайно и съществено класическите представи за традиционните индустрии и правилата, по които функционират те. Това е голямо удобство за потребителите и клиентите, тъй като понижава цената на услугите и стоките, но е предпоставка за установяване на монопол и крие големи преки и косвени социални рискове.

Изследователите на процесите на дигитализация считат, че съществуват следните по-значими сфери на цифрова трансформация, които са от ключово значение за успеха на бизнеса в дигиталната икономика (Delloitte). Това са:

- *Бъдещето на труда (Future of work)*. Хората все по-често работят от различни офиси, от дома си, от близкото кафене, запазвайки високо ниво на свързаност с глобалния свят. Проявата на гъвкавост във всичките ѝ аспекти изисква организациите да въведат и управляват цифрови бизнес процеси от следващо поколение, които да бъдат ефективни, дори когато са базирани на различни места, държави, континенти и часови зони.

- *Клиентско преживяване (Customer experience)*. В дигиталната икономика всички клиенти искат да бъдат в контакт с бизнеса когато и където си поискат и по начин, който е най-удобен за тях. Освен това клиентите желаят да достигат до избраните от тях марки чрез директни и лесни за достъп канали и платформи.

- *Цифрови мрежи за доставка (Digital supply networks)*. Дигитализацията на всичко създава нови интелигентни цифрови мрежи, които променят фундаментално начина, по който търговията се управлява, оптимизира, споделя и развива.

- *Интернет на нещата (The Internet of Things)*. В момента светът се намира в една епоха, в която всичко може да бъде свързано - хора, фирми, устройства и процеси - един към друг. Свързването на физическия и дигиталния свят пренася всеки актив в дигитална област, където софтуерът доминира. Когато една организация дигитализира своята дейност, във всеки един момент тя може да оперира с активите си по-прецизно и това вече няма да става по нейно желание, а ще бъде задължително за всеки дигитален бизнес в рамките на следващите няколко години.

2. Дигиталната икономика и Индустрия 4.0 и трансформациите на трудовия пазар, свързани с тях

Четвъртата индустриална революция крие в себе си огромен потенциал за развитие на страните и би спомогнала за подобряване на тяхната конкурентоспособност. Същевременно тя ще даде възможност на държавите, които съумеят да реструктурират по-бързо своите икономики, да изпреварят онези, които се забавят в този процес. Редица изследвания сочат, че по-голямата част от работните места в Европа ще се променят, насочвайки се към работа с компютри и други дигитални устройства. Това модифицира значително изискванията за знанията, уменията и компетентностите на работниците, които трябва да се адаптират своевременно към новите технологии, за да запазят своята работа и да бъдат пригодни за заетост в условията на дигиталната революция. Повишаването на качеството на работната сила при производството на стоки и услуги ще бъде все по-значим фактор за заетост, тъй като „колкото по-високо е....то при дадена комбинация на производствените фактори, толкова по-

производителен е трудът и постигнатите резултати се доближават до оптималните“ (Данаилова, 2019:27). Голяма част от работниците ще бъдат заети в професии и работни места, които все още не съществуват или са слабо познати в момента. Това от своя страна поставя на изпитание образователната система в страните, тъй като тя трябва да подготви кадри за неизвестни досега професии. Държавната политика по заетостта ще бъде изправена пред сериозното предизвикателство да насърчи и помогне на работниците да получат нови компетенции, за да реализират успешно прехода към дигитализация. Вероятно страните, които не успеят да окажат адекватната подкрепа за това ще бъдат застрашени от растяща безработица сред неквалифицираните кадри, намаляващо равнище на заплащане и същевременно огромен дефицит на лица със специфични умения и компютърна грамотност (Пандурска, 2020: 148).

По-голямата част от факторите, влияещи върху индустрията в момента, ще продължат да се отразяват и върху трудовия пазар, но тяхното влияние ще бъде двупосочно. Новите работни места, създадени в следствие на цифровизацията, ще имат по-висока производителност на труда. Същевременно това ще доведе до загуба на много други работни места, които не са свързани с иновациите. Вероятно на места ще бъде налице сериозно разминаване между уменията на работниците и новите изисквания на работното място. На много хора ще се наложи неколкостепенно да се преквалифицират, да актуализират знанията си и да се превърнат от широки в по-тесни специалисти, за да могат да запазят работата си. Вероятно ще им се наложи да сменят многократно работните си места или дори професиите си и ще се скъси трудовия стаж на едно работно място. Ако в миналото работата само при един работодател от началото до края на трудовата кариера е била много често срещано явление и многократната смяна на работни позиции е била по-скоро изключение, в съвременните условия това е нещо напълно естествено и дори предпочитано от лицата.

В своето становище от 2018г. Икономическият и социален съвет счита, че професиите, които ще бъдат застрашени от дигитализацията в България, са: офисни служители, чиновници, търговия на едро и дребно, транспорт и логистика, рутинни работници в преработваща промишленост, строителство, някои аспекти на финансовите услуги, преводачи, таксиметрови шофьори, отделни консултантски услуги и др. Твърде вероятно е държавата да не може да намери нова алтернативна заетост на много хора, тъй като в тези професии е заета голяма част от работната ръка у нас. Това от своя страна ще увеличи структурната безработица и ще повиши разходите за пасивна и активна политика по заетостта. Същевременно „през последните години се анализира и откроява разминаване между образователната структура на работната сила и структурата на работните места според изискваната степен на образование на изпълнителите“ (Атанасова, 2015: 19). Това налага още по-големи усилия от страна на системите за образование и професионално обучение, за да могат да подготвят лицата за професиите на бъдещето.

Явлението „jobless recovery“, което представлява едновременно нарастване на икономическия растеж и на безработицата, е потенциален риск за икономиката. Положителната корелация между двата показателя е вследствие на

изместването на фактора труд от производствения процес, което застрашава баланса на трудовия пазар.

Изоставането в процеса на дигитализация у нас би могло да бъде компенсирано с факта, че в България през последните години се наблюдава бърз ръст на заетостта в областта на информационните и комуникационните технологии и услуги. Нещо повече, тя се нарежда на една от първите позиции в Европа по фирми, сатртиращи дейност в тази област, както и по бързина на използвания интернет. Тъй като на работниците е необходимо време да усвоят новите технологии и да отговорят на съвременните изисквания, е много важно тези компании да съумеят да адаптират дейността си към човешкия фактор.

Европейската фондация за подобряване условията на живот и труд (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2018) извършва мащабно проучване, в което е посочено, че характеристиките на заетостта и работните места непрекъснато се променят в следствие на внедряването на нови производствени технологии и нови форми на заетост в организациите. Тези промени поставят важни нови предизвикателства пред обществото. Работниците, чиито умения са станали неприложими, биха могли да имат трудности при тяхното осъвременяване, да изпаднат в безработица или да ограничат трудовата си мобилност.

Налице е голяма вероятност съществуващите регулации на заетостта и индустриалните отношения да станат все по-малко ефективни при новите трудови реалности. Поради това е важно да се изследват в дълбочина не само промените в естеството на работа и трудовите задължения на работниците, но и последствията от тях за социалните системи и трудовия пазар. В доклада са избрани пет професии, в които се очаква да има съществени промени в дейността им, които ще рефлектират върху заетостта на работниците.

След като е направен преглед на Европейската рамка за знания, умния и компетентности и Европейския мониторинг на заетостта, са подбрани следните професии:

1. Работници, които сглобяващи коли (Car assembler). Това е ключова професия в автомобилната индустрия, която е подложена на значителна технологична промяна и има важно стратегическо значение за европейската икономика. Обикновено работниците в този сектор са заети в сглобяването и инсталирането на части или компоненти от механиката, да проверяват качеството на сглобяването и двигателя на колите, да тестват сглобените компоненти и др.

2. Работещите в месопреработвателната промишленост (Meat processing worker). Това е една от основните професии в хранителната промишленост, която заема голям дял от заетостта в Европа. Фокусът тук пада върху клането, разфасоването, пакетирането и дистрибуцията на месо и лицата, които са заети в тази дейност.

3. Създаване на химически продукти и машинни оператори (Chemical products plant and machine operator). Това е важна трудова дейност в химическата индустрия. Заетите там използват различни химически процеси за производството на твърди, течни и газообразни материали. Задачите им се свеждат до боравене с машини и съоръжения, които произвеждат химикали и химически продукти,

които да се използват като суровини в други производства или като крайни продукти.

4. Заети с ръчно пакетиране (Hand-packer). Голям брой лица, заети с ръчно пакетиране, работят в различни сектори и извършват дейности като опаковане и етикетирание. Пакетирането може да се извършва както от самите производствени компании, така и от външни логистични компании, а задачите на работниците включват дейности, като: сортиране, продажба и опаковане на материали и пратки, пълнене на кашони, ботилки, кутии, контейнери, етикетирание и др.

5. Инженери по контрола (Inspection engineer). Обичайната дейност на тези специалисти е в секторите с ръчен труд, но те имат по-висок образователен профил и по-добри умения. За разлика от останалите професии, описани тук, инженерите по контрола са типични наемници, които са част от мениджмънта на предприятието, които са отговорни за надзора и подобренията в организацията и качеството на производствения процес. Те извършват множество дейности, свързани с контрола на качеството за продуктите, доставките, условията на труд и оборудването в предприятието.

Страните, в които има висока зетост в тези професии, трябва да бъдат подготвени да посрещнат новите предизикателства и последствията от освобождаването на хора в тези сектори. Те трябва да подготвят социалноосигурителните си системи за вероятен ръст на безработицата и спад в заетостта, а образователните системи трябва да се адаптират и да обучат част от тези лица в професии, които са дефицитни и търсени от работодателите.

Информационните и комуникационните технологии са навлезли много трайно и необратимо в нашето ежедневие, но същевременно пряко или косвено рефлектират върху всички икономически сектори. Този процес дава сериозно преимущество на страните, които съумеят да адаптират и реструктурират 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. Процесът е свързан и със значителни инвестиции в човешкия капитал, които са с дълготрайна и устойчива възвращаемост. Дигитализацията във всички сфери на живота ни изисква нови компетенции на работната сила, а от гъвкавостта и приспособимостта на хората, работодателите, институциите и държавата зависи ефективното постигане на дигитална социална пазарна икономика.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. АТАНАСОВА, М., (2015), „Активна политика на пазара на труда в условията на криза в България“, Народно стопански архив 2/2015, СА „Д. Ценов“, Свищов;
2. ДАНАИЛОВА, И., (2019), „Качеството на работната сила и професионалното ориентиране в България – анализ и насоки за усъвършенстване на системата за професионално ориентиране“, Авангард Прима, София,
3. ИКОНОМИЧЕСКИ И СОЦИАЛЕН СЪВЕТ, (2018), становище на тема: “Бъдещето на труда: предизвикателствата на четвъртата индустриална революция”, София.

4. ПАНДУРСКА, Р., (2020) „Пазар на труда“ учебно помагало, София: ИК-УНСС, с.178
5. DELOITTE, What is digital economy? Unicorns, transformation and the internet of things; [online]. Достъпен: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digital-economy.html#>
6. EUROPEAN FOUNDATION for the Improvement of Living and Working Conditions, (2018), New tasks in old jobs: Drivers of change and implications for job quality, [online]. [17.09.2020]. Достъпен: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2018/new-tasks-in-old-jobs-drivers-of-change-and-implications-for-job-quality>

FISCAL POLICY AND THE LABOUR MARKET DURING CRISIS

Chief Assistant Professor Veniamin Todorov, PhD

University of Economics - Varna, Bulgaria

Abstract: *The study investigates the fiscal policy response to the economic crisis, caused by the COVID-19 pandemic, and in particular, the fiscal stimuli connected with the labour market. Although fiscal packages in different countries are discussed, the main focus is on the fiscal policy in Bulgaria. The paper constructs an overall framework for understanding the functional relationships between the different fiscal measures and the labour market indicators, especially unemployment. It includes the fiscal mechanisms for labour market impact planned in advance the previous year, as well as the ad hoc measures implemented till August 2020. The latter are categorized as: 1) fiscal measures aimed at labour demand, 2) fiscal measures aimed at labour supply, and 3) fiscal measures improving the institutional operation of the labour market.*

Keywords: *fiscal policy, labour market, unemployment*

JEL code: *E24, E62, E64, J23*

ФИСКАЛНА ПОЛИТИКА И ПАЗАРЪТ НА ТРУДА В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА

гл. ас. д-р Вениамин Тодоров

Икономически университет- Варна, България

В научната литература съществуват две големи групи детерминанти, които предизвикват икономически кризи: 1) икономически фактори и 2) неикономически фактори. Много от кризите са резултат от макроикономическата политика, както и от стопанските решения на икономическите субекти. Световната криза например, започнала през 2007 г. от САЩ, беше свързана с паричната политика на Федералния резерв (Тодоров, 2012). По отношение на България тя засегна финансовия сектор (Георгиев и др., 2017), но се пренесе в страната чрез реалния сектор (Владимиров и др., 2015, стр. 104).

През 2020 г. ставаме свидетели на една от най-сериозните световни кризи, резултат от неикономическо въздействие върху икономическите параметри на средата – разпространението на вируса COVID-19. Според данните и прогнозите на Световната банка (World Bank, 2020) негативното влияние на болестта предизвиква свиване на БВП на глава от населението в най-голям процент от страните в света от 1870 г. насам – над 90%. Изключително сериозна е не само ширината на икономическото отражение, но и дълбочината на рецесията. Първоначалните данни за второто тримесечие сочат, че икономиката на САЩ се е свила с 32,9% на годишна база. По отношение на икономиката на ЕС в сравнение с второто тримесечие на 2019 г., това за 2020 г. регистрира намаление с 14,4%, а за еврозоната е 15%. Япония преминава през рязък спад от 27.8% за второто тримесечие на годишна основа, като за икономиката на Великобритания той е 20,4%, а за Мексико е 18,97%.

1. Фискална политика за смекчаване на кризата

България не се различава от посочената тенденция. През първото тримесечие на 2020 г. индексът на физически обем (при предходната година = 100) на НСИ сочи ръст от 1.2%. За второто тримесечие обаче сезонно изгладените експресни оценки на НСИ показват намаление на БВП с 8.2% в сравнение със съответното тримесечие на предходната година.

Различните икономики в света предприеха различни пакети от макроикономически мерки, като фискалните стимули често имат водеща роля. Американското правителство например въведе Coronavirus Aid, Relief and Economy Security Act (CARESA), който съдържа средства на стойност 2,3 трил. щ. д. (около 11% от БВП), Paycheck Protection Program and Health Care Enhancement Act, който е на стойност 483 млрд. щ. д., а Coronavirus Preparedness and Response Supplemental Appropriations Act и Families First Coronavirus Response Act добавят съответно 8,3 млрд. щ. д. и 192 млрд. щ. д. Японското правителство обяви два икономически пакета от стимули (на 7.4.2020 и 27.5.2020 г.) от общо 2,2 трил. щ. д. (42% от БВП за 2019 г.). На 16.8.2020 г. индийският премиер обяви планове за публични инвестиции в размер на 1,46 трил. щ. д. с цел стимулиране на икономиката. В ЕС на общодържавно равнище също бяха предприети редица фискални мерки. Една от основните е приемането на 21.7.2020 г. от Европейския съвет на предложението на Европейската комисия за План за възстановяване за Европа, възлизащ на 750 млрд. евро. Това са само няколко примера за огромните средства, които правителствата насочват за противодействие на рецесията.

В България също основният акцент беше върху фискалната дискреция. В края на март се наложи актуализиране на Закона за държавния бюджет, който от балансиран стана дефицитен (с 3,5 млрд. лв.) и се увеличи лимита за нов държавен дълг на 10 млрд. лв. По-късно през годината (на 27 юли) беше обявен пакет от 1,163 млрд. лв. за социални и икономически мерки. Освен това 1,8 млрд. лв. са предвидени за подкрепа на бизнеса, включително кредити и гаранции по заеми. Това са най-вече средства от вече съществуващите схеми на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ и на Фонда на фондовете, като 750 млн. лв. от тях са под формата на безвъзмездно финансиране към фирмите. Предприети бяха и други фискални мерки като отлагане до 30 юни на данъчните задължения, намаляване на ДДС за някои стоки на 9% и др.

2. Фискални стимули и пазар на труда

Според закона на Оукън брутното производство и безработицата са функционално обвързани и при наличието на подобни данни за БВП, като тези, посочени по-горе, би трябвало да има увеличение на безработицата, най-малкото поради увеличения цикличен компонент в нея. При по-продължителни ефекти на кризата върху производствената структура е възможно изменение и на структурния, а също и на фрикционния компонент от фактическата безработица.

Реалните данни, подкрепят логиката на закона. В резултат от COVID-19 според Международната организация на труда броят на безработните само в Латинска Америка и Карибския регион се е увеличил от 26 млн. лица до 41 млн. Данните на Бюрото по трудова статистика на САЩ показват, че от 4,4% през март равнището на безработицата в американската икономика достига 14,7% през

април. Според данните на Евростат през април спрямо предходния месец безработните са се увеличили с 397 000 души за ЕС и 211 000 души за еврозоната.

България не се отличава от тази тенденция. Месечната статистика на Агенцията по заетостта (АЗ) показва равнище на регистрирана безработица от 6,2% за февруари, 6,7% за месец март, 8,9% за април и 9% за месец май. Тримесечните данни на НСИ (съставени по различна методология от тази на АЗ) регистрират увеличение от 4,6% за първото тримесечие до 5,9% за второто.

Голямото негативно влияние на пандемията върху пазара на труда предизвиква сериозна фискална реакция за смекчаване на ефектите върху търсенето и предлагането на труд. В САЩ 268 млрд. щ. д. от CARESA са предназначени за увеличаване на обезщетенията за безработица. Освен това има предвидени допълнителни средства за двуседмичен платен отпуск по болест, отпуск до 3 месеца при спешни случаи за заразени и др. Испанското правителство взе решение 18 млрд. евро да се насочат за обезщетения за безработица, 1,4 млрд. евро за увеличение на плащанията за болнични, 3,8 млрд. евро за обезщетения към засегнатите самонаети, 99 млн. евро за защита срещу безработица на служители, които не покриват критериите за традиционните обезщетения за безработица, 42 млн. евро за тези, които са били в процес на смяна на работата си, но поради кризата новата възможност се е провалила, 17,6 млн. евро за временни работници, чиито трудови договори изтичат и те не могат да получат обезщетения за безработица и др. Дори в една изключително малка икономика като Люксембург се отпуснаха 226 млн. евро за отпуск по семейни причини, 106 млн. евро за болнични, 1 млрд. евро за частични обезщетения за безработица и др.

Макроикономическата логика на тези фискални мерки е следната. Кризата, предизвикана от COVID-19, има като резултат увеличаване на безработицата в икономиката към дадения момент ($\Delta U\%_t$). Част от тази промяна е свързана с фактори, върху които фискалната политики би могла да повлияе ($\Delta U\%_t^F$), а друга част е резултат от фактори, които остават извън обсега на фискалната дискреция ($\Delta U\%_t^{nonF}$). Общото изменение на равнището на безработицата може да се представи така:

$$\Delta U\%_t = \Delta U\%_t^F + \Delta U\%_t^{Nonf} \quad (1)$$

Чрез фискалните стимули, свързани с работната сила и пазара на труда, се цели да се повлияе върху компонента $\Delta U\%_t^F$. По този начин ще се смекчи ефекта върху цялостната фактическа безработица ($\Delta U\%_t$) и ще се подобри функционирането на трудовия пазар, временно влошено поради извънредните икономически и неикономически обстоятелства.

По отношение връзката между фискалната политика и пазара на труда в България могат да се търсят различни канали на въздействие. В определен смисъл всички дискреционни мерки се отразяват върху пазара на работна сила, защото те влияят на останалите макроикономически променливи и най-вече на производството, което чрез закона на Оукън е обвързано с безработицата, като връзката е най-вече на базата на търсенето на труд. Има и фискални мерки, които влияят на предлагането на труд, като данъчното облагане на доходите например.

В този ред на мисли в условията на криза значение имат всички допълнителни фискални стимули, които българското правителство към момента прилага, включително подкрепата за малките и средни предприятия, подпомагането на големите компании, извършването на публични инвестиции и стимулирането на частните, намаляването на ставката по ДДС за определени продукти, подкрепата към домакинствата, допълнителни 318,3 млн. лв. за добавка към пенсиите и др.

Това изследване обаче ще се фокусира върху сърцето на връзката между дискреционната фискална политика в България и трудовия пазар.

Начинът на реализиране на основните фискални мерки по отношение на пазара на труда, планиран предварително за 2020 г., е представен на фиг. 1. В Закона за държавния бюджет е предвиден бюджета на Министерството на труда и социалната политика (МТСП), което провежда специализираната политика на правителството по отношение на трудовия пазар. В програмния бюджет на министерството са предвидени две конкретни политики.



Фиг. 1. Въздействие на фискалната политика в България върху трудовия пазар

Първата е политика в областта на пазара на труда, свободното движение на работници и трудовата миграция, която съдържа две бюджетни програми. По отношение на бюджетна програма „Активна политика на пазара на труда“ са предвидени 35 631 900 лв. ведомствени разходи за персонал, издръжка и капиталови разходи, както и 73 млн. лв. за програми, проекти и мерки за заетост. Чрез държавния бюджет се финансират и националните програми и проекти за заетост, и регионалните програми за заетост, и мерките за заетостта по Закона за насърчаване на заетостта. Бюджетна програма „Свободно движение на работници и трудова миграция“ е значително по-малка, като предвидените средства са 258 100 лв.

Втората е политика в областта на трудовите отношения, към която има само една бюджетна програма – БП „Осигуряване на подходящи условия на труд“ с планирани 15 873 100 лв.

Към споменатите инструменти трябва да се прибавят и схемите с финансиране от Оперативна програма “Развитие на човешките ресурси” 2014 – 2020, които също са част от „Националния план за действие по заетостта през 2020 г.“. Те традиционно се реализират в рамките на многогодишен период, като голяма част от тях ще се изпълняват до 2023 г.

Посочените направления за реализиране на фискалната политика спрямо трудовия пазар бяха планирани още преди началото на 2020 г. и щяха да бъдат реализирани и без навлизането на икономиката в рецесия. Ето защо, за да се диференцира влиянието върху $\Delta U\%_t^F$ (и съответно върху $\Delta U\%_t$) е необходимо да се разграничат допълнителните кризисни фискални мерки.

$$\Delta U\%_t^F = f(FM^{LD}; FM^{LS}; FM^{IN}) \quad (2)$$

Частта от изменението на фактическата безработица, която е свързана с фактори, върху които фискалната политика би могла да повлияе ($\Delta U\%_t^F$), е функция от три групи фискални стимули: фискални мерки свързани с търсенето на труд (FM^{LD}), фискални мерки свързани с предлагането на труд (FM^{LS}) и фискални мерки свързани с институционалното функциониране на трудовия пазар (FM^{IN}).

3. Фискални мерки в България свързани с търсенето на труд

Голяма част от фискалните стимули в хода на 2020 г. бяха свързани с подпомагане на търсенето на работна сила от частния сектор чрез поемане на част от разходите за труд.

$$FM^{LD} = \{COMP; EFY; STE; RPE; FLA; SSF\} \quad (3)$$

COMP – компенсации в размер на 60% от трудовите възнаграждения. Въведена с Постановление на МС № 55 от 30.3.2020 г., впоследствие изменено и допълнено с Постановление на МС № 106 от 28.5.2020 г., мярката е насочена към работодатели, които поради извънредното положение са преустановил работата на своето предприятие (цялостно или частично). Ако отговарят на критериите и поискат документално подобна помощ, те получават компенсации на стойност 60% от размера на осигурителния доход за януари 2020 г. за всеки работник, за да се запази тяхната заетост при преустановяване на работата или при въвеждане на непълно работно време. Мярката се реализира чрез АЗ, а за нея право да кандидатстват получиха работодатели от всички сектори от Класификацията на икономическите дейности (КИД – 2008), с някои изключения (секторите А, К, О, Р, Q, Т и U). Чрез Постановление на МС № 151 от 3.7.2020 г. схемата за компенсиране бе удължена и след юни месец с едно тримесечие до края на септември.

EFY - Проект BG05M9OP001-1.106 „Заетост за теб“. Проектът се реализира от АЗ, в качеството ѝ на бенефициент по ОП „Развитие на човешките ресурси” 2014-2020 г., приоритетна ос 1: „Подобряване достъпа до заетост и

качеството на работните места“, инвестиционни приоритети № 1 (достъп до заетост за търсещите работа и неактивните лица) и № 3 (устойчиво интегриране на пазара на труда на младите хора). Финансовият ресурс е в размер на 160 млн. лв., чрез които да се наемат безработни лица на пълно или непълно работно време (най-малко на 4 часа) за период до 3 месеца. На работодателите се покриват разходите за трудови възнаграждения за наетите лица в размер на минималната работна заплата (МРЗ), както и дължимите вноски за сметка на работодателите. Така се стимулира търсенето на работна сила, за да се реинтегрират безработните лица, останали без работа вследствие от възникналата пандемия. Работодателят е длъжен да запази заетостта на 75 % от подкрепените лица за периода, равен на периода на субсидираната заетост. Средствата по този проект са разпределени на квотен принцип по общини и окрупнен по области, а от тях 50 млн. лв. е националната квота за приоритетно подпомагане на работодатели от сфери „Хотелиерство и ресторантьорство“ и „Туристическа агентска и операторска дейност; други дейности, свързани с пътувания и резервации“. Проектът „Заетост за теб“ ще се изпълнява до края на 2021 г.

STE – Проект BG05M9OP001-1.104-001 „Краткосрочна подкрепа за заетост в отговор на пандемията от COVID-19“. Реализира се от АЗ като бенефициент по ОП „Развитие на човешките ресурси“ 2014-2020 г., приоритетна ос 1: „Подобряване достъпа до заетост и качеството на работните места“, инвестиционен приоритет № 8. По него са предвидени 40 млн. лв. до края на 2021 г. Чрез проекта се предоставя подкрепа на предприятия (включително общински, създадени по реда на чл. 52 от ЗОС) и самоосигуряващи се лица с цел запазване на заетостта в съответните сектори - хотелиерство и ресторантьорство, транспорт и туризъм, конкретно посочени в приложението на РМС № 429 от 26.06.2020 г. Предоставят се компенсации на част от работната заплата и дължимите данъчни и осигурителни вноски за сметка на осигурителя и осигуреното лице в размер на 290 лв. Заетостта на подкрепените лица трябва да бъде запазена за целия период на изплащане на компенсацията, както и за допълнителен период, равен на половината период, за който са изплатени компенсациите.

RPE – увеличението на средствата по регионалните програми за заетост. Първоначално съгласно Националния план за действие по заетостта за 2020 г. за тези програми бяха предвидени 4,758 млн. лв., но бяха добавени допълнителни 1,586 млн. лв. чрез преразпределение на неусвоени средства по програми и насърчителни мерки.

FLA – допълнителни средства за творчески проекти. Те се отпускат по бюджета на Министерството на културата в размер до 15 млн. лв. за творчески проекти на творци на свободна практика чрез фонд „Култура“, осигурявайки им заетост.

SSF – възстановяването на платените от инвеститора осигуровки за една година. Правителството обяви мярка за насърчаване на съществуващи инвестиции от 56 проекта за 700 млн. лв., които са били сертифицирани по Закона за насърчаване на инвестициите през последните две години. Ще се финансира (освен публична инфраструктура) възстановяването на изплатените от работодателя осигуровки за една година, като към предвидените 9 млн. лв. от

бюджета на Министерството на икономиката се добавят 9,5 млн. лв. от централния бюджет.

4. Фискални мерки в България свързани с предлагането на труд

Според традиционния неокласически възглед значение за предлагането на труд има функцията на полезността на индивида $U = f(C, L)$, който трябва да избере между потребление (C) и свободно време (L), като той взема предвид равнището на надницата. Какъвто и модел да се приложи, едва ли може да се отрече, че стойността на трудовото възнаграждение и условията за работа имат много сериозна роля за предлагането на работна сила. Част от фискалните мерки бяха свързани именно с тях.

$$FM^{LS} = \{NLW; AW; PSW; MFB\} \quad (4)$$

NLW – повишение на допълнителното почасово възнаграждение за нощен труд. Чрез Постановление № 156 от 21.7.2020 г. за изменение на Наредбата за структурата и организацията на работната заплата правителството повиши размера на долната граница за допълнително почасово възнаграждение за положен нощен труд (влизащо в сила от 1.1.2021 г.) на базата на нов механизъм за определяне. Наредбата вече обвързва допълнителното възнаграждение с МРЗ, т.е. 0,15% от нея за всеки отработен нощен час или за част от него, но не по-малко от един лев (което преди промените имаше размер 0,25 лв.). По данни на правителството мярката засяга над 436 000 работещи в публичния и частния сектор.

AW – допълнителни средства за възнаграждения в здравеопазването и социалните грижи. Допълнителни средства към възнагражденията си до края на 2020 г. получават медицинските специалисти, ангажирани в противодействието на пандемията – нетно възнаграждение в размер на 1 000 лв. На здравните медиатори бяха изплащани брутно по 610 лв. месечно. Увеличение на финансирането има в различни сфери на здравеопазването с цел достигане на определени нива на заплащане. От 1 август 24,6 млн. лв. се насочиха за увеличаване на стандартите по делегираните от държавата дейности за училищното и детското здравеопазване и здравните кабинети, за да се гарантират условията по Колективния трудов договор в отрасъл „Здравеопазване“, както и за повишение на стандартите в социалната сфера. За постигане на капацитет за обслужване на болни с COVID-19 и за достигане на нивата на работната заплата до нивата по Колективния трудов договор има нарастване със 17,3 млн. лв. за субсидии на лечебните заведения. Обявено беше повишение на стойността на здравноосигурителните плащания за медицинска и дентална помощ средно с 10 % в размер на общо 126,3 млн. лв., за да се постигне увеличение на разходите за медицински специалисти, така че да се достигнат минималните нива по Колективния трудов договор. Допълнителни средства в размер на 122 млн. лв. се насочват до края на годината по бюджета на МТСП, за да се осигурят плащанията на личните асистенти по Закона за личната помощ.

PSW – увеличение на разходите за персонал в публични ведомства. Средства бяха осигурени за допълнителни плащания към възнагражденията на

служители на МВР, изложени на най-големи рискове от зараза с COVID-19 – по 650 лв. на месец. От 1 август се увеличиха (в повечето случаи с 30 %) разходите за персонал на органи и администрации, които са натоварени с дейности по овладяване на пандемията и последствията от COVID-19, в това число ИА „Автомобилна администрация“, Дирекцията за национален строителен контрол, ГД „Изпълнение на наказанията“, администрацията на различни министерства: на труда и социалната политика, на здравеопазването, на вътрешните работи, на икономиката, на околната среда и водите, на туризма, на финансите и др. Увеличението на възнагражденията на служителите в бюрата по труда ще бъде включено не тук, а в следващата точка.

МФВ – месечна целева помощ. Чрез промени в Правилника за прилагане на Закона за социално подпомагане правителството отпусна месечна целева помощ (по време на извънредно положение или извънредна епидемична обстановка) за семейства, в които децата не могат да посещават присъствено училища, детски ясли, детски градини и предучилищни групи поради въведените ограничения за борба с пандемията от коронавируса. Предназначението им е в следните случаи: родителите нямат възможност да работят дистанционно от вкъщи и нямат възможност да ползват платен отпуск; родителите са останали без работа, но нямат право на обезщетение за безработица или размерът на обезщетението е по-малък от минималната заплата; родителите се самоосигуряват, но не могат да работят. За семейства с едно дете размерът на месечната помощ е в размер на МРЗ (610 лв.) до края на 2020 г. За семейства с две и повече деца помощта е 150% от МРЗ (915 лв.) до края на 2020 г. За целта са предвидени са 85 млн. лв.

5. Фискални мерки в България свързани с институционалното функциониране на трудовия пазар

Третата група фискални мерки по отношение на пазара на работна сила са свързани с начина му на функциониране, т.е. влияят от институционална гледна точка.

$$FM^{IN} = \{MIB; UBD; BEW\} \quad (5)$$

MIB – увеличаване на минималния размер на паричното обезщетение за безработица. Приятелството взе решение за повишение от 9,00 лв. на 12,00 лв., като мярката е в размер на общо 12 млн. лв. и влиза в сила от 1.10.2020 г.

UBD – увеличение на продължителността на изплащане на паричното обезщетение за безработица. На 27 юли правителството предвиди 4 млн. лв. за увеличение с 3 месеца на периода на получаване на паричното обезщетение за безработица от лицата с минимално обезщетение.

BEW – увеличение на възнагражденията на служители в бюрата по труда. В началото на август правителството обяви 30% увеличение на трудовите възнаграждения на работещите в дирекциите „Бюро по труда“ на АЗ. По този начин се влияе на посредничеството на пазара на труда.

Заклучение

Неочакваното проявление на пандемията и последвалия икономически срив предизвикаха спешни фискални мерки, включително и по отношение на пазара на труда в отделните страни. Представените фискални стимули на българското правителство насочени към търсенето на труд, предлагането на работна сила и функционирането на трудовия пазар бяха предприети през 2020 г. и са актуални към момента на написване на настоящото изследване (август 2020 г.).

Настоящата разработка конструира концептуална рамка за разбиране на функционалните зависимости в България между фискалните инструменти и параметрите на пазара на труда, най-вече безработицата, като основен показател свързан с този пазар. Тя показва както планираните механизми на въздействие, така и фискалните мерки, които се реализират *ad hoc* като противодействие на негативното влияние на здравната обстановка в страната.

Вече съществуват някои първоначални опити за разглеждане на влиянието и ефектите от кризата (Congressional Research Service, 2020; McKibbin et. al., 2020; Guerrieri et. al., 2020), но на този етап е твърде рано за по-сериозни анализи и оценки. Това важи и за разглежданите връзки между фискалната политика и трудовия пазар в България.

Според министърът на труда и социалната политика в резултат от проведената политика 177 008 души са запазили работните си места в над 25 000 фирми. Изплатени досега са близо 186 млн. лв., като предстои да бъдат запазени още 300 000 работни места, за което са осигурени 500 млн. лв. Напълно възможно е да се предприемат и нови мерки до края на годината. Министерският съвет вече одобри официално искане до Европейската комисия, чрез което да се позволи на страната да получи заем от европейския временен инструмент Support to mitigate Unemployment Risks in an Emergency (SURE). Планираната сума е 1 млрд. лв., която да бъде използвана за смекчаване на безработицата. Предприеманите фискални стимули със сигурност влияят положително върху параметрите на трудовия пазар. Конкретна и точно оценка на ефектите обаче ще бъде възможна след наличието на по-дълъг времеви хоризонт.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. Congressional Research Service (2020). Global Economic Effects of COVID-19. CRS Report R46270 [online]. [28.8.2020]. Достъпен: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R46270>
2. Guerrieri, V., Lorenzoni, G., Straub, L., Werning, I. (2020). Macroeconomic Implications of COVID-19: Can Negative Supply Shocks Cause Demand Shortages? NBER Working Paper No. 26918.
3. McKibbin, W., Roshen, F. (2020). The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios. CAMA Working Paper No. 19/2020.
4. World Bank (2020). The Global Economic Outlook During the COVID-19 Pandemic: A Changed World, [online]. [28.8.2020]. Достъпен: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world>

5. Владимирев, Вл., Якимова, Ив., Младенова, З., Гаргов, В., Мавров, Хр., Колев, К., Господинов, К., Иванова, Т., Тодоров, В., Господинова, С., Михайлова, Св., Пенчев, И. (2015). Макроикономика. Варна, Стено.
6. Георгиев, Л., Вачков, С., Вълканов, Н., Ямболов, А. (2017). Конкурентност и стабилност на банковата система в България. Варна, Наука и икономика.
7. Тодоров, В. (2012). Роля на паричната политика за възникване на финансовата криза в САЩ от 2007-2009 г. Известия на Икономически Университет-Варна, Варна, Наука и икономика, N2, с.63-73.

LABOR RELATIONS IN THE NEW REALITY

Chief assist. Pavlina Ivanova, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *The beginning of the new decade has posed many challenges to business - technology development, demographics, economic crises, and the current 2020 has faced the world with a whole new reality and situation requiring new approaches to people management. The Covid-19 pandemic and the ensuing state of emergency have undoubtedly affected businesses, with employers and employees having to adapt to the changing economic environment. The legislation was to meet the new conditions by providing tools and legal opportunities to secure and regulate labor relations. The purpose of this report is to review new aspects of the employment relationship during the state of emergency and the ensuing epidemiological situation, and to discuss the legal possibilities and related situations.*

Keywords: *emergency; labor relations; new reality; remote operation; work time*

JEL code: *J41, J48, K31*

ТРУДОВИТЕ ОТНОШЕНИЯ В НОВАТА РЕАЛНОСТ

Гл. ас. д-р Павлина Иванова
Икономически университет - Варна, България

Предизвикателствата на новата реалност

Началото на новото десетилетие постави множество предизвикателства пред бизнеса - развитието на технологиите, демографските особености, икономическите кризи. От своя страна настоящата 2020 година изправи света пред една изцяло нова реалност - ситуация, изискваща нови подходи при управлението на хора, ситуация, която наложи работодатели и заети да се адаптират в много кратки срокове.

Пандемията от Covid-19 и последвалото извънредно положение засегнаха корпоративният свят, като промяната в работните практики и бизнес процесите се отрази различно на различните сектори – за някои да продължат работа стана невъзможно, други частично преустановиха работа, трети трябваше да преминат към изцяло дистанционен модел на работа, и то възможно най-бързо. Именно „експериментът“ дистанционна работа се оказа едно от най-големите предизвикателства.

Мениджърите имаха, а и все още имат нелеката задача да намерят работеща формула и нови форми на труд, които да позволят справяне с кризисната ситуация и запазване на работниците и служителите. Ефективното използване на човешките ресурси стана зависимо от стремежа за преодоляване на негативните въздействия на средата (Антонова, 2015), като необходимостта от гъвкавост и на двете страни в трудовото правоотношение се оказа неизбежна. Пандемията наложи преосмисляне на трудовото законодателство, защото реорганизирането на дейността на фирмите по начин, позволяващ продължаване на работа повлия на трудовите отношения. За разлика от останалите обществени отношения, свързани

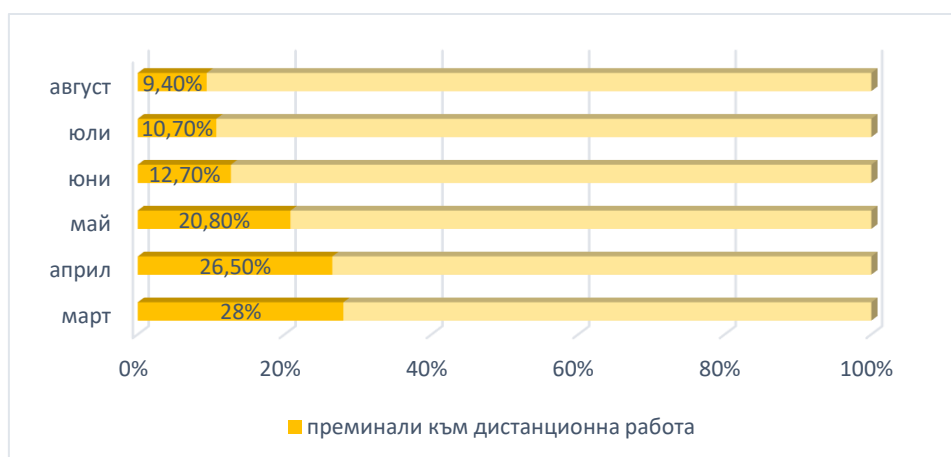
с полагането на труд, трудовите правоотношения са регулирани от определени нормативни актове, даващи сигурност чрез предоставянето на права и възлагането на задължения на участниците в тези отношения. Специфичният им характер обуславя и специалното уреждане на реда за възникването им, съдържанието и прекратяването им. Ето защо при новите условия се наложиха промени в част от разпоредбите на Кодекса на труда (КТ), а приемането на Закона за мерките и действията по време на извънредното положение (ЗМДВИП), от своя страна предостави на работодателите „извънредни“ правомощия да променят трудовите правоотношения в предприятието, както и да преустановяват дейността му.

В тази връзка целта на настоящия доклад е да се направи преглед на новите аспекти на трудовите отношения по време на извънредното положение и последвалата епидемиологична обстановка, като се обсъдят и правните възможности и положения, свързани с тях.

Дистанционната работа – неподозирания възможност

Работа извън офиса - от вкъщи, в парка, в някое кафене ..., ако за компаниите от ИТ сектора и за университетите, предлагащи дистанционно обучение това беше популярна практика, то за голяма част от бизнеса и училищата се оказа нова възможност за изход от ситуацията. В условията на обявеното извънредно положение много от работодателите установиха режим на работа от вкъщи, а и развитието на технологиите го позволиха. Изключително важни за адаптиране към настоящата проблемна ситуация се оказаха дигиталните компетенции на работещите и способността им да прилагат придобитите знания и умения (Nacheva, 2019).

Данните сочат, че през месец март 28% от нефинансовите предприятия са преминали към дистанционна работа, през месец август те вече са 9,4 %, това се дължи на факта, че през летните месеци голяма част от предприятията се върнаха към обичайната си форма на работа, а и училищата и университетите бяха във ваканция. (виж фиг.1).



Фиг.1 Нефинансови предприятия преминали към дистанционна форма на работа (по отношение на наетия в предприятието персонал)

Източник: НСИ,

https://www.nsi.bg/sites/default/files/files/pressreleases/ACT_NF2020-09_covid.pdf

За да се прилага ефективно, работа от разстояние трябваше да бъде нормативно уредена. ЗМДВИП даде възможност всички работодатели в зависимост от спецификата и възможностите на съответната трудова дейност да въвеждат дистанционна форма на работа за служителите си. Реално дистанционната форма на работа е регламентирана още през 2011 г. в КТ, а приемането на ЗМДВИП обуслови създаването на нов чл. 120б от наречен „Възлагане на надомна работа и работа от разстояние при обявено извънредно положение или обявена извънредна епидемична обстановка“. Неговата разпоредба гласи, че работодателят може да възлага временно такъв тип работа и без съгласие на работника/служителя. Тоест под дистанционна работа следва да се разбира надомна работа или работа от разстояние, като приликите и разликите се изразяват в следните специфики:

- И в двата случая работата се извършва извън помещението на работодателя, и в двата случая работодателят трябва да осигури безопасни и здравословни условия на труд.

- **Надомна работа**, съгласно разпоредбите на КТ е извършване на работа „от вкъщи“, и в други помещения по избор на работника извън работното място на работодателя срещу възнаграждение с негови и/или на работодателя оборудване, материали и други спомагателни средства. Надомната работа може да се изразява в изработване на продукция или предоставяне на услуги. Услугите, обаче при надомната работа, не следва да се извършват чрез информационни технологии, тъй като това е типично за работа от разстояние.

В общия случай надомната работа се уговаря с трудовия договор, но когато става въпрос за извънредно положение или извънредна епидемична обстановка, предвид дадената възможност на работодателя едностранно да наложи извършване на надомна работа, то е достатъчна само негова заповед. Със заповедта следва да бъдат уредени местонахождението на работното място, трудовото възнаграждение, редът за възлагане и отчитане на работата, начинът за снабдяване с материали и предаване на готовата продукция, консумативните разходи за работното място и заплащането им, както и други специфични изисквания за извършване на надомната работа.

За работното време при тази форма на работа е характерно, че работниците или служителите сами определят: началото, края и разпределението на работното време в рамките на законоустановената му продължителност, периодите за почивка в работния ден и междудневната, и седмичната почивка. Съгласно КТ работникът или служителят трябва да уведоми писмено работодателя в 7-дневен срок от сключване на трудовия договор за тези обстоятелства, като в случая следва да се тълкува в 7-дневен срок от връчване на заповедта. Друга характерна особеност е, че за работниците и служителите, изпълняващи надомна работа, не може да се установява ненормиран работен ден и полагане на извънреден труд.

- За **работата от разстояние** е характерно, че е изнесена извън помещенията на работодателя, но това, което я отличава основно от надомната работа, е, че за извършването ѝ се използват информационни технологии, като тази работа преди да придобие качеството на работа от разстояние е можело да се извършва в помещение на работодателя. При работата от разстояние необходимото оборудване за извършването ѝ се осигурява изцяло и само от

работодателя. Това включва както самата техника, така и софтуера, поддръжката, комуникационните средства, защита на данните и други необходими за точното изпълнение на трудовите задължения технически средства.

В условията на извънредно положение работата от разстояние се възлага едностранно по преценка на работодателя със заповед, съдържаща конкретна информация за организацията на работа. Работещите по този начин работници и служители се ползват със същите права свързани с организацията на работата и здравословните и безопасни условия на труд, с каквито са се ползвали докато са работили в помещенията на работодателя.

- Често наблюдавана практика по време на извънредното положение беше създаването на фирмено виртуално пространство – чат, форум или друг способ, чрез който работниците и служителите, работещи дистанционно свободно да общуват. Това се превърна както в удобен начин за периодично провеждане на работни или социални срещи, така и за способ за предотвратяване на социалната изолацията на работещите.

Новите аспекти на работното време

Новата реалност в последните месеци наложи преосмисляне както на понятието „работно място“, така и на понятието „работно време“.

Едната причина е тази, че дистанционната работа, често не може да бъде вмъкната в рамките на стандартното работно време - при работата „от вкъщи“, особено по време на извънредно положение, не е възможно работника или служителя да осигури работа през цялото си установено работно време заради децата, съвместяването с домакинските задължения и др. Това обаче не означава, че се работи по-малко, напротив, за някои категории работници и служители като учители, преподаватели в университети и др. беше необходимо и допълнително време за подготовка при новите параметри. При работата от разстояние работниците и служителите сами организират своето работно време така, че да са на разположение и да работят във времето, в което работодателят и неговите партньори са в комуникационна връзка, сами определят почивките си в работното време, а ползват отпуски по общия ред. При тази форма на работа резултатите в огромна степен зависят от съзнателното отношение на сътрудниците, от вътрешната им нагласа и желание за ефективна работа (Колева, 2017). Често при дистанционната работа за измерител се ползва свършената работа в необходимите обем, качество и срок, а не отработеното време (физическото присъствие осем часа пред компютъра например).

Втората причина е, че за много организации, чиято дейност не позволи дистанционно изпълнение на работните задачи се наложи преминаване към непълно работно време.

Всички тези обстоятелства наложиха трудовите разпоредби да се актуализират и в това отношение. С разпоредбите на чл. 138а от КТ се въведе ново право на работодателя едностранно да установи за целия период на обявено извънредно положение или за част от него непълно работно време за работниците и служителите, които работят на пълно работно време. До този момент работодателят можеше да установява непълно работно време за служителите си,

които са работили на пълно работно време, само за период до 3 месеца в 1 календарна година и то след предварително съгласуване с представителите на синдикалните организации и на представителите на работниците и служителите.

Непълното работно време не означава непременно 4-часов работен ден, но не може да спада под този минимум, т.е. продължителността на така установеното работно време не може да бъде по-малка от половината от законоустановената за периода на изчисляване на работното време. Заповедта за въвеждането на непълно работно време при тези обстоятелства не е нужно да бъде мотивирана с друго освен с извънредното положение и не може да обхваща само отделен работник или служител, но трябва да посочва началото и края на работното време. Въвеждането на намалено работно време през извънредното положение със заповед на работодателя не налага промяна в Правилника за вътрешния трудов ред в предприятието, където по принцип се регламентира продължителността и разпределението на работното време. Съответно, тази промяна в работното време води след себе си и останалите негативни последици за работещите - пропорционално намаляване на дължимото трудово възнаграждение и на осигурителния стаж. Полагането на труд извън посочените в заповедта граници на работното време, следва да бъде отчитано като извънреден труд. Данните сочат, че към тази мярка по отношение на наетия персонал са преминали 11,3% от нефинансовите предприятия през месец март, 13,9% през месец април, като относителния им дял намалява към месец август на 3,5% (Резултати от изследвания, свързани с влиянието на извънредното положение върху бизнеса, НСИ, 2020).

Някои организации, които успяха да продължат да работят без да се налага да намаляват работното време установиха работно време с променливи граници или т.нар. „гъвкаво/плаващо работно време“. При него извън времето на задължителното присъствие, работникът или служителят сам определя началото на работното си време и може да отработва неотработеното дневно работно време в следващия или в други дни от същата работна седмица. Това позволи в работните помещения да не се събират много работници и служители по едно също време и да се избегне възможността от зараза.

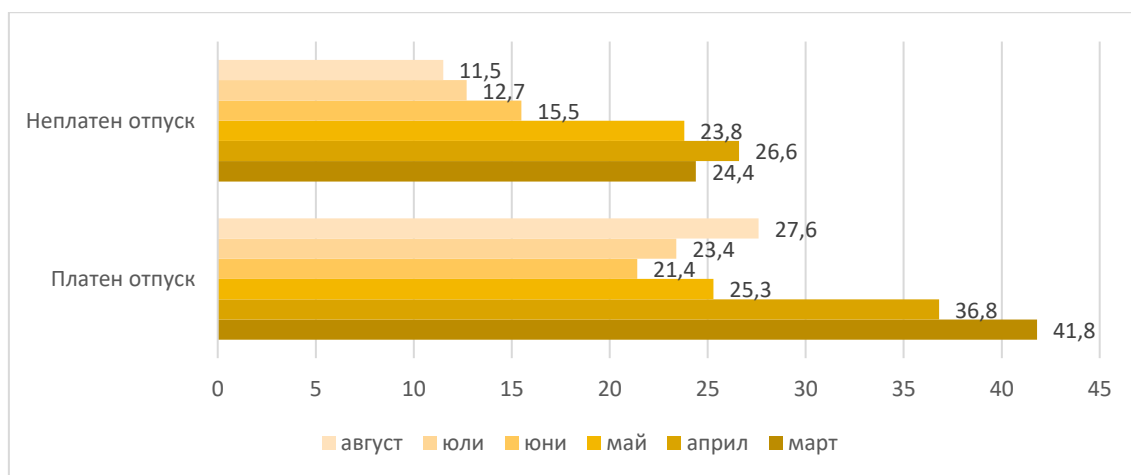
За една определена категория работещи - работниците и служителите с намалено работно време, които оказват или подпомагат оказването на медицинска помощ за времето на извънредното положение отпаднаха установените от трудовото законодателство ограничения за полагане на извънреден труд, когато се налага да довършат започната работа, която не може да бъде извършена през редовното работно време. Длъжностите на тази категория работници и служители са изброените в чл. 2 и 3 на Наредбата за работното време, почивките и отпуските (НВРНРВ) [1].

Отпуск по време на пандемия

Правото на платен годишен отпуск е основно трудово право на работника или служител и неговото предназначение е възстановяване на изразходваната работна сила [2]. В годишен аспект според трудовото законодателство всички работници и служители имат право на основен и удължен платен годишен отпуск (чл. 155 от КТ), като при постъпване на работа за първи път работникът или

служителят може да ползва платения си годишен отпуск, когато придобие най-малко 8 месеца трудов стаж. Размерът на основния платен годишен отпуск е не по-малко от 20 работни дни, а някои категории работници и служители в зависимост от особения характер на работата имат право на удължен платен годишен отпуск. Също така работодателят по искане на работника или служителя може да му разреши и неплатен отпуск, независимо от това дали е ползвал, или не платения си годишен отпуск и независимо от продължителността на трудовия му стаж [3].

По време на извънредното положение заради това, че децата останаха вкъщи или защото фирмите преустановиха работа или работеха с намален капацитет на голяма част от работещите се наложи да ползват както платена, така и неплатена отпуска. Данните от НСИ сочат, че през първия месец на извънредното положение 41,8% от нефинансовите предприятия са направили стъпки за ползване на платен отпуск от наетите лица и 24,4% - неплатен отпуск, като в следващия месец относителния дял на предприятията преминали към платен отпуск спада при увеличаване на този на неплатения отпуск (виж фиг. 2).



Фигура 2 Ползван платен и неплатен отпуск по време на извънредното положение и извънредната епидемиологична обстановка (% от нефинансовите предприятия)

Източник: НСИ, https://www.nsi.bg/sites/default/files/files/pressreleases/ACT_NF2020-09_covid.pdf

Тези обстоятелства наложиха промени и в трудовите разпоредби, касаещи правото и ползването на отпуск. В КТ се въведе нов чл. 173а, според който при преустановяване работата на предприятието, на част от предприятието или на отделни работници и служители поради обявено извънредно положение със заповед на работодателя или със заповед на държавен орган, работодателят има право да предостави платения годишен отпуск на работника или служителя без негово съгласие, включително и на работник или служител, който не е придобил 8 месеца трудов стаж. При тези условия работодателите не е нужно да изчакват изтичането на изискуемия в обичайния случай период от поне 5 работни дни престой на работниците и служителите (по чл. 173, ал. 4 КТ), нито трябва всички работници и служители да ползват отпуска едновременно (т.нар. ваканционно ползване).

Разпоредбите на новия чл. 173а предвиждат и реципрочно задължение на работодателите, а именно да разрешава ползването на платен годишен отпуск или на неплатен отпуск при обявено извънредно положение или обявена извънредна епидемична обстановка по искане на следните категории работници и служители: бременни; в напреднал стадий на лечение ин-витро; майка или осиновителка на дете до 12-годишна възраст или на дете с увреждане независимо от възрастта му; работник или служител, който е самотен баща или осиновител на дете до 12-годишна възраст или на дете с увреждане независимо от възрастта му; работник или служител, който не е навършил 18-годишна възраст; работник или служител с трайно намалена работоспособност 50 и над 50 на сто; работник или служител с право на закрила при уволнение (трудоустроени, боледуващи от болести като диабет, исхемична болест на сърцето и др. по чл. 333, ал. 1, т. 2 и 3 КТ).

Независимо от продължителността, времето на неплатения и платения отпуск, ползван на горепосочените основания се признава за трудов стаж.

При обсъжданията на нормативните промени и допълнения във връзка с извънредното положение работодателските организации внесоха предложения за възможност за едностранно предоставяне на неплатен годишен отпуск от страна на работодателя, но те не бяха приети.

Запазване на работните места – възможно/невъзможно

Безспорно най-болезненият аспект на трудовите отношения по време на извънредното положение е освобождаването на работници и служители. Голяма част от тях останаха без работа защото предприятията, в които работеха преустановиха дейност или защото бяха затворени със заповед на министъра на здравеопазването.

Адаптирането на трудовото законодателство към новите обстоятелства наложи създаването на нов чл. 120в в КТ, който регламентира две хипотези:

- „При обявено извънредно положение работодателят може да преустанови работата на предприятието, на част от предприятието или на отделни работници и служители за целия период или за част от него до прекратяване на извънредното положение“.

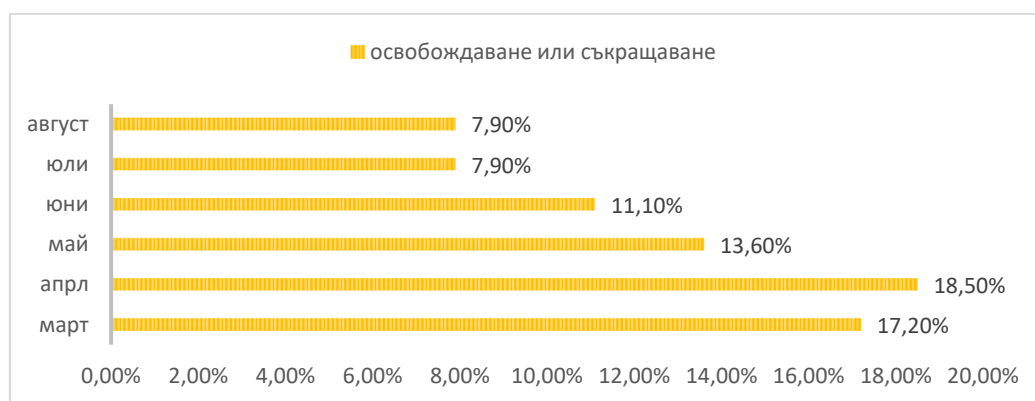
- Работодаателят е длъжен да преустанови работата на предприятието, когато дейността му е преустановена със заповед на държавен орган. В тази ситуация работодателят се задължава да не допуска работниците или служителите до работните им места за периода, определен в заповедта.

Особеното в разпоредбата на чл. 120в, е че се отнася не само до цялото предприятие или част от него (цех, звено, отдел, засегнати от извънредното положение), но и до отделен работник или служител. Само при извънредно положение и по силата на чл. 120в от КТ работодателят може да преустанови дейността и на отделен работник или служител, без да има пълно преустановяване на работата на неговото предприятие или на звеното, където работи.

Съгласно КТ "преустановяване на дейността" е фактическото преустановяване на производствената и/или стопанската дейност на предприятието за повече от 15 работни дни, без да е обявен престой или спиране на работа поради технологични причини или производствена необходимост (§1,

т.14 от ДР на КТ), но с новата нормативна мярка се установява нова форма на престой или спиране на работата на работодателя.

За някои работодатели опциите за реорганизация на работния процес при същевременно запазване на работните места бяха твърде ограничени. При липсата на възможност за тези работодателите да предоставят неплатен отпуск на служителите си без тяхното съгласие в условията на извънредно положение уволненията бяха неизбежни. Още повече в случаите, когато работодателят сам пристъпи към преустановяване на дейността на предприятието, работникът или служителят има право на пълното си брутно трудово възнаграждение, а когато това стане съгласно заповед на държавен орган, обезщетението е в размер на 50 на сто от brutното трудово възнаграждение на работника или служителя, но не по-малко от 75 на сто от минималната работна заплата и се заплаща от работодателя. Всичко това стана предпоставка редица работодатели да пристъпят към освобождаване на своя персонал от работа, като използват приложимите основания за уволнение по Кодекса на труда и това беше обективно обосновано. Данните сочат, че в през месец април 2020 г. най-голям процент от нефинансовите предприятия (18,5%) са преминали към освобождаване на персонал, а в последните месеци тенденцията е намаляваща (виж фиг.3).



Фигура 3. Относителен дял на нефинансовите предприятия предприели освобождаване/съкращаване на наетите лица (% от нефинансовите предприятия)

Източник: НСИ, https://www.nsi.bg/sites/default/files/files/pressreleases/ACT_NF2020-09_covid.pdf

Компенсаторна мярка за запазване на работните места беше въведената с §6 от Преходните и заключителни разпоредби на ЗМДИП. Според нея за срока на извънредното положение, но не повече от три месеца, Националният осигурителен институт следва да превежда 60 на сто от размера на осигурителния доход за месец януари 2020 г. за лица, осигурени за всички рискове по чл. 4, ал. 1, т. 1 от Кодекса за социално осигуряване [4] от работодатели, отговарящи на определени критерии. В последствие мярката беше удължена и обхвана и периодите извън извънредното положение, като се създадоха допълнителни условия както за облекчаване достъпа на работодателите до подкрепата за запазване на заетостта на работниците и служителите, така и за увеличаване на размера на подкрепата. Това се регламентира с две постановления на Министерски съвет – ПМС № 55 и № 151. В табл.1 са посочени броят на

работодателите и наетите лица възползвали се от мярката за запазване на работните места в периода до месец септември 2020 г.

Таблица 1

Брой работодатели и наети лица по ПМС № 55 и № 151 от 2020 г. (с натрупване)

Нормативен акт	Брой работодатели	Брой наети лица
ПМС № 55	8 976	171 655
ПМС № 151	3 115	171 655

Източник: Информационен бюлетин на НОИ, брой 3, 2020, достъпен на:

https://www.noi.bg/images/bg/users/infomaterials/izdania/buletin/2020/Bul_3_2020.pdf

Запазването на трудовите отношения, беше едно от най-големите предизвикателства пред работодателите по време на извънредното положение. Те бяха изправени пред задачата да реорганизират дейността на своето предприятие по начин, който защитава правата на служителите, не ги лишава неправомерно от работа и същевременно ограничава социалните контакти в работна среда.

Заключение

В заключение може да се обобщи, че трудовите отношения в новата реалност имат нови измерения. Работодателите бяха принудени в кратки срокове да намерят нови интегрирани модели на управление на хора, които съответно да не позволят бизнеса да фалира и в същото време да осигурят сигурност за работниците и служителите си. Това наложи и трудовото законодателство да се адаптира за да бъде в помощ както на работодателите, така и на работещите. „Работно място“ вече е променливо понятие, а практиката показва, че гъвкавите форми на заетост се превърнаха в предпочитани от работниците и служителите и може би в близкото бъдеще това да няма да е просто прецедент, а ежедневие.

БЕЛЕЖКИ

1. Това са патоанатоми, работещите с пациенти, страдащи от онкологични заболявания, ментални увреждания, които са на 6-часов работен ден, и останалите, изброени в наредбата, които са на 7-часов работен ден (работещите в клинични лаборатории; лаборатории по микробиология, вирусология; лечебни и здравни заведения, в които се обслужват болни от заразни и паразитни болести; които работят в лечебни заведения като лекари, които оперират, анестезиолози, акушерки, операционни и анестезиологични сестри, санитарите в операционни зали; работещите в центрове за спешна медицинска помощ и звената на лечебни заведения, които извършват спешна медицинска помощ и др.).
2. Основното правило е, че платеният годишен отпуск се ползва през календарната година, за която се полага.
3. Неплатеният отпуск се разрешава по искане на работника или служителя, работодателят не може да предостави този вид отпуск, без да е направено искане от лицето, но има право да прецени дали да разреши този вид отпуск, както и неговия размер.
4. Това са всички работници и служители освен извършващите краткотрайна сезонна селскостопанска работа по чл. 114а КТ.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. АНТОНОВА, К. (2015). Влияние на стратегията за устойчиво развитие на Европейския съюз върху българския строителен сектор. Варна: Стено, с.161.
2. КОЛЕВА, В. (2017). Особенности в съдържанието на труд и мотивите за поведение на компютърните специалисти (на примера на ИТ сектора в България). Новите реалности в управлението: Сборник с доклади от юбилейна международна научна конференция по случай 50 години катедра "Управление и администрация", Варна: Наука и икономика, с. 145.
3. NACHEVA, R. (2019). Five W's of Emotions 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.
4. КОДЕКС НА ТРУДА, обн. ДВ. бр.26 от 01.04.1986 г., последно изм. и доп. ДВ. бр.64 от 18.07.2020 г.
5. 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, обн. ДВ. бр.28 от 24.03.2020 г., последно изм. и доп. ДВ. бр.71 от 11.08.2020 г.
6. КОДЕКС ЗА СОЦИАЛНО ОСИГУРЯВАНЕ, обн. ДВ. бр.110 от 17.12.1999 г., последно изм. и доп. ДВ. бр.69 от 04.08.2020 г.
7. НАРЕДБА ЗА РАБОТНОТО ВРЕМЕ, ПОЧИВКИТЕ И ОТПУСКИТЕ, обн. ДВ. бр.6 от 23.01.1987 г., последно изм. и доп. ДВ. бр.56 от 23.06.2020 г.
8. РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНИЯ, СВЪРЗАНИ С ВЛИЯНИЕТО НА ИЗВЪНРЕДНОТО ПОЛОЖЕНИЕ ВЪРХУ БИЗНЕСА, НСИ, 2020. . [online]. [20.09.2020]. Достъпен: <https://www.nsi.bg/bg/node/18153/>
9. ИНФОРМАЦИОНЕН БЮЛЕТИН НА НОИ, бр.3/2020. [online]. [20.09.2020]. Достъпен: https://www.noi.bg/images/bg/users/infomaterials/izdania/buletin/2020/Bul_3_2020

IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON DEFLATIONARY TRENDS

Georgi Georgiev, PhD student
“Angel Kanchev” University of Ruse, Bulgaria

Abstract: *The current research explores the link between digital transformation, artificial Intelligence and deflation. The aim of this paper is to prove that technological progress in recent years can lead to a lasting period of deflation in near future. Also, it should be mentioned that it was made an attempt to distinguish between the so called “good” and “bad” deflation, which is essential for better understanding of the consequences from the digital transformation. Last but not least it is conducted a detailed analysis of the basic AS-AD framework, as well as the historical records from the last decades up to nowadays. This will help us to predict what will happen to the economy in the era of the 4th and 5th Industrial revolutions. Special focus is put on the labor market. The overall approach of the study is based on current globalization trends.*

Keywords: *Artificial Intelligence; Digital transformation; Deflation*

JEL code: *J40, O10, O31, O33*

Introduction

We live in a world in which we could not imagine a day without using digital technologies. They are all around us and they become more and more important in our daily life. They help us to solve complicated problems in almost every sphere of life as well as they are an integral part either of our leisure time. Also, we become better and better connected and the number of intelligent devices and machines that generate and analyze massive data is rapidly increasing. Furthermore, some of the devices are based on algorithms that try to make decisions alone. This means that despite the fact the application of artificial intelligence seems like a science-fiction for a lot of people, many companies around the world rely on such technologies. That leads to serious changes for the entire society – beginning from the speed of decision-making process and reaching to the fundamentals of mankind. Now, we have the unique opportunity to be a part of an era where everything happens much faster and precisely than at the end of the last century.

Taking into consideration all of the above mentioned and knowing that information has a leading role today, it could be said that we live in the so called 4th industrial revolution, but very soon we will be in front of the beginning of the 5th industrial revolution, where the access to big data, specific algorithms and better hardware processing capabilities will determine every aspect of our future. (Rundle, 2017) It is absolutely certain that during these periods both blue and white collar jobs will be totally modified. Probably, the skills of a large number of them will not be adequate to the situation and a lot of workers will lose their jobs. Unfortunately, the particular consequences of both the 4th and 5th industrial revolutions are difficult to be predicted. However, the current research tries to make analysis what can happen in a such situation. The aim of the paper is to explore the possible outcomes to the economy when digital transformation and artificial intelligence become an absolutely integral part

of our lives. The defended thesis is that all of this will lead to a long-lasting period of deflation. The structure of the report is the following. First of all, deflation is explained. After that there is made a distinguish between “good” and “bad” deflation and finally the process of digital transformation in which we live now and which will become very soon an integral part of our daily routine is analyzed through the prism of economic policy.

Basic concepts of deflation

In the last two decades and especially after the Global financial crises of 2007 – 2008 and now about the pandemic of COVID-19, deflation has again appeared in the center of macroeconomic debates. Although there is a distinguish between “good” and “bad” deflation in scientific literature, most researchers consider it as a serious and harmful phenomenon for the economy. The basic understanding of deflation is that it is exactly the opposite of inflation. However, that is not absolutely correct. There is not just one definition of deflation but mainly it could be defined as a sustained decline in general price level of current goods and services. (Burdekin & Siklos, 2004) That is why deflation could be understand as a persistently negative rate of inflation. Yes, it could be said that deflation is inflation with the sign reversed but there are some reasons which show that this statement is not a hundred percent relevant to the economic reality. (Buiter, 2003) describes four differences between inflation and deflation. First, I would like to point out the redistribution effect from debtors to creditors when unexpectedly high deflation occurs. This can lead more often to bankruptcy than the opposite one, when we have inflation. The so-called “debt-deflation” is widely feared and opposed because the increase of real value of nominal debt, caused by a falling general price level was considered as an important source of a financial distress which may destroy the economy on national and also on supranational level. Second, the asymmetry in nominal wage and price adjustment should be mentioned. According to this view the degree of downward rigidity in wages and some nominal prices is not matched by a similar degree of upward nominal rigidity. In other words, that process can lead to a higher degree of unemployment because it is difficult to cut down nominal wages of workers due to lots of factors, but mainly because of the trade-unions’ activity. Other aspect of difference between inflation and deflation is the problem of zero lower bound on risk-free nominal interest rates caused by the existence of stores of value with a risk-free zero nominal interest rate. The obstacle is that in order to stimulate demand lower real interest rates are required but nominal interest rates are already at their zero lower bound, so conventional monetary policy will not work. It will be powerless and we will need some new monetary instruments to help us to overcome deflation and the liquidity trap. Finally, there has been a large experience of inflation all around the world and even of hyperinflation, while there have been not so much cases of deflation.

Probably, the most appropriate and easy way to understand deflation is to look at the standard AS – AD framework. According to it, there are two main mechanisms which could push the economy to deflation. On the one hand deflation can occur as a result of the short-run AS curve expanding and its shifting to the right without being accompanied by an expansion of AD. On the other hand, there is another possibility – contracting and shifting of AD curve to the left but not with coincidental move of the

AS. This means that there are two possible origins of deflation – supply- and demand-side shock.

In the next few lines, I will try to give an example and show why deflation can be a real problem for the economy as a whole.

Let us imagine that the cost of a particular good is 200 BGN today, but we know that its price will be reduced to 180 BGN tomorrow. Immediately arises the question what should the consumer do. Exactly there are two opportunities – to buy or not to buy. Probably more rational is to postpone our consumption and to buy the good tomorrow or at another day if there is a chance the price to become even less than 180 BGN. Now we can see clear the paradox of deflation. Falling prices of some goods is something good for consumers because they will have more money to buy other goods and services, but parallel and continuous fall of prices of many goods can really destroy the economy. When we have a situation in which people spend less today, in hope of buying at a cheaper price tomorrow, this turns into a real threat for the business. The explanation is simple – when prices fall companies will make less profit and in such condition they need to cut costs and prevent losses. Again there are two options – one of them is to reduce staff costs by cut wages. The other one is to cut down the staff. The two options lead to fall of the income of people. However, it is a well-known fact that when income fall, people will typically spend less money – which could lead to a new further price cutting in order to sell anything at all. This creates a spiral effect. Prices need to be reduced again and with falling income the unemployment rate may increase rapidly if business can no longer afford to keep workers. Also, deflation can either slow down the investment process and this way again to be a serious problem for the economic development. All of the above mentioned show the negative effects of deflation. Despite that, in modern economic theory we can distinguish between two main strands which describe deflation either as a “good” or “bad”.

“Good” VS “Bad” deflation

The topic of deflation is covered by many economists and it has been analyzed by almost every economic school from the Middle Ages up to nowadays. Beginning with some statements by Mercantilists and reaching to modern economic thought. It is out of the scope of the paper to represent the view point of each economic schools through the centuries. The focus will be put only on the latest theories of deflation, such as Fractional reserve free banking school, Liquidity trap theorists, and the so-called Good-Versus-Bad theorists.

On the one hand, according to the Fractional reserve free banking school growth deflation is not a problem. Only price deflation, caused by an increase in the demand for money can lead to negative economic effects. Exactly, any changes in the purchasing power of money caused by the goods side and not by the money side should not be counteracted. The theorists such as George Selgin and Steven Horwitz believe that deflation caused by changes in the velocity of money should be counteracted by adjustment in the quantity of money. It is important to point out that shifts in aggregate demand caused by a change in the velocity of money could lead to monetary misconception. (Bagus, 2015) So, the leading idea of this school is that the price level should be allowed to vary because this way we will better understand the reflection of changes in the productivity of goods. In other words, these economists suggest

counteracting each cause of deflation, except the growth one and this counteracting should be done by the reserve free banking system.

On the other hand, are the liquidity trap theorists for whom deflation is something like a “seldom benign”. (Bagus, 2015) They think that deflation is always bad for the economy, there is not such a thing like a good deflation. Their biggest fear is that deflation might put the economy in a liquidity trap and even can lead to a deflationary spiral of prices and output. The worst is that such a scenario can emerge also from a positive supply shock. A possible solution is introducing an inflation rate that has some kind of a buffer against the danger of price deflation. These theorists are represented by economists like Ben Bernanke, Paul Krugman, Svensson and others. They also think that conventional monetary policy is ineffective and that is why there is a necessity of other instruments and a better fiscal policy.

The other group of contemporary deflation theorists is inspired by the Chicago School and probably that is why it is more free market oriented. According to their view point deflation can be both “good” and “bad” but this depends on some circumstances. If there is a positive aggregate supply shock, the deflation that can occur is a good one. Otherwise, the other possibility is a negative demand-shock with a non-vertical aggregate supply curve. Because of the negative demand-shock, the deflation will be also negative. Typical representatives of the school are Borio and Filardo who even distinguish between three types of deflation – “good”, “bad” and “ugly”. An example of the last one is the deflation during the Great Depression. They also think that moderate deflation is not more harmful than moderate inflation. They even suggest that a moderate price deflation can be optimal for the economic development. (Bagus, 2015)

In a conclusion, we can summarize that Liquidity trap theorists like Bernanke and Krugman fear all types of price deflation – caused by growth, an increase for the demand of money and by credit contraction. The same statement is valid for Fisher and Barro who represent the school of price level stabilization theorists. On the opposite side are economists like Mises, Salerno and Rothbard who represent the Austrian school and do not fear any kind of price deflation. Fractional reserve free bankers do not fear deflation caused by growth, while they think that deflation from an increase in the demand for money can be really harmful for the economy. Almost the same is the position of the Good-versus-Bad deflation theorists who do not oppose only to deflation, caused by economic growth.

Looking back into the historical records we will find examples both of “good” and “bad” deflation. During the period of the gold standard, deflation was generally of the good variety reflecting positive aggregate supply shocks. When we have a bad one this was mainly because of banking crises and negative aggregate demand shocks. Times of bad deflations were also associated with periods immediately after wars when monetary authorities follow the classical orthodoxy and pursued tight monetary and fiscal policies, so to be able to return to gold convertibility at the original parity. (Bordo & Filardo, 2004) It is very important to mention that periods of “good” deflation are mainly associated with a sudden increase in productivity for example during the Second industrial revolution (1873 – 1896), when developing new industries in the 1920s such as car manufacturing. “Good” deflation also appeared after the gold discoveries in Alaska for example and when there was an increase in the international trade.

The main question is whether the 4th and the 5th industrial revolutions will lead to deflation and whether this deflation will be harmful for the economy. A try to answer to these questions is made in the next few paragraphs.

Will the 4th and 5th industrial revolutions lead to a harmful period of deflation

The ultimate use of digital technologies in almost every sphere of modern life and the faster introduction and application of artificial intelligence change totally the world in which we live. Now, almost everything is different or if it is not yet, it will be very soon. Probably, such a statement seems like a plot of a Hollywood movie but it is not. This is the reality. Very soon we will have self-driving vehicles, smart robots in hotels and restaurants which serve to us in an excellent way, computer programs that analyze terrific amount of data and can predict the next values correctly and on this basis can suggest us what kind of decision to take. Very soon we will see such technologies that bring us a direct link between humans and everyday technology. The key words of the new era, marked by the 4th and 5th industrial revolutions are better and faster implementation of every work. This means that digital transformation and artificial intelligence improve the efficiency of process and augments the capabilities of companies which on the other hand is deflationary.

More precisely that could be explained by the following way. Digital transformation and artificial intelligence permit a firm that adopts that kind of technology to produce at a lower cost than others. This is possible because the firm can re-engineer its production process which means that now having implemented better technologies, there is no need of a lot of workers. In other words, workers are laid off because of the new technology. Competing firms should also adopt the particular new technology or they will be squeezed out of business. Those with the financial ability to make the investment will be able to do it, while others that do not have such an opportunity will not succeed. This is something absolutely typical for the industrial revolutions that happen before. However, the process was much sharper during the first and the second one than the period of the third industrial revolution. Despite that it is almost absolutely clear that a lot of jobs will be eliminated – but this is normal because there is a need of something like a refreshment not only at the technology process but at the labor market too. Of course, new technologies will also create other jobs that are not known or are very little popular today. If this a process which is inner, the competition between firms deploying the new technology results in falling prices, with the benefits of lower costs. This will lead to a process in which consumers will have more money and will be able to buy more goods and services. (Poloz, 2019) However, let us not forget that if the price of a particular good is becoming cheaper, the first question that we should ask ourselves as rational consumers is whether this price will become cheaper and if there is a chance to become really cheaper we will not buy the particular good immediately, probably we will postpone our consumption for a period of time. Here we see the danger of appearance of the so-called negative demand-shock which will lead to a “bad” deflation.

Regardless, there is a very high probability to happen also a positive aggregate supply-shock which will lead to a “good” deflation. Finally, to what kind of deflation will lead the digital transformation and artificial intelligence depends from the intensity

of the demand- and supply-side shock. It is absolutely clear that this process will lead to a higher unemployment. Experience with the first three industrial revolutions suggests that we can expect to see a significant disruption of workers, a shift upward in potential output growth and a prolonged period of inflation close to zero which will surely pass into deflation. Some of the occupational risks include the work of manufacturers, truck and taxi drivers, operators of agricultural machinery, financial advisers and workers in call centers. (Poloz, 2019) How this processes will finish and whether we will be able to control it depends only on our management skills. That is why we should not forget the learned postulates from the three industrial revolutions up to now. We should one more time prove that we can control such processes. If we succeed, we will be a witness of a period of deflation which will be accompanied by falling prices, higher productivity and an economic growth.

In a conclusion, it could be said that in the near future we will see how technologies become more and more superior and sophisticated in every part of our daily life. It is absolutely sure that very soon we will see high rates of structural unemployment across the world. This is inevitably because there will be a serious difference between qualification of workers and necessary skills for the future jobs. However, we should not be afraid from this because it will lead to a higher productivity and will better our standard of live. It is very possible all of this to end up with a period of mild deflation which will not be a problem for whole economic development – it will be even better for the prosperity as a whole.

Conclusion

Most often deflation is considered to be a threat for the economic well-being. This is easy to be understood because periods of good deflation are absolutely rare in the history. They are related mainly with sudden increase in productivity and gold discoveries. The study simply characterizes the relation between digital transformation, artificial intelligence and the appearance of deflation. The main contribution of the paper is the presented analyses that shows a link between the changing world by new technologies in the era of the 4th and 5th industrial revolutions and possibility of a long-lasting period of “good” deflation. Further investigation may include a detailed analyses of different possibilities of fiscal and monetary policy, so to be able to cope with economic and social problems if deflation, caused by new technologies, somehow turns into bad one. Also, the problem of Taylor rules and zero lower bound as well as the Buiter’s model of hyper deflation should be studied in terms of the fast and emphatically application of high-tech to the economy.

REFERENCES

1. BAGUS, P. (2015) *In Defense of Deflation*. Springer, pp. 5 – 32.
2. BORDO, M. D., A. FILARDO (2004) *Deflation and Monetary Policy in Historical Perspective: Remembering The Past or Being Condemned to Repeat It*. NBER Working Papers 10833, National Bureau of Economic Research, Inc.
3. BUITER, W. (2003) *Deflation: Prevention and Cure*. NBER Working Papers 9623, National Bureau of Economic Research, Inc.
4. BURDEKIN, R. C. K., SIKLOS, P. L. (2004) *Deflation. Current and Historical Perspectives*. Cambridge University Press, p. 7.

5. POLOZ, S. (2019) *Technological Progress and Monetary Policy: Managing the Fourth Industrial Revolution*. Staff discussion paper, Bank of Canada.
6. RUNDLE, E. (2017) *The 5th Industrial Revolution: When It Will Happen and How*. [online]. [2020-08-15]. Accessed: <https://devops.com/5th-industrial-revolution-will-happen/>.

THE OPPORTUNITIES FOR BUSINESS ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF A GLOBAL PANDEMIC FROM THE PERSPECTIVE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND THE FUTURE OF THE CLASSIC WORKING WEEK

MS Aleksandar Yordanov, economist
University of Economics - Varna, Bulgaria

Abstract: *The aim of the author in this report is to consider some challenges to the organization of work in a global pandemic and on this basis to propose solutions for more flexible work processes that change the look of the classic work week. The idea of employee motivation and productivity is considered from the point of view of the concept of Management by Objectives. Emphasis is placed on the opportunities for organizations in the field of technology to alter and update their internal working conditions in terms of length and nature of the working week. The benefits for the economy and the employees from such transformations in the company work processes are indicated.*

Keywords: *Classic work week; Flexible work processes; Home office; Working week.*

JEL code: *M12, M15*

ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ПРЕД БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНА ПАНДЕМИЯ ОТ ГЛЕДНА ТОЧКА НА МЕНИДЖМЪНТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И БЪДЕЩЕТО НА КЛАСИЧЕСКАТА РАБОТНА СЕДМИЦА

Магистър икономист Александър Йорданов
Икономически университет – Варна, България

Без съмнение COVID-19 оказа и продължава да оказва сериозно влияние върху икономиката, бизнес организациите и хората. Разглеждането на организацията на работното време в седмичен аспект, а именно работната седмица е актуално, що се касае за ролята ѝ на споделен казус във функционирането на посочените три страни. Представянето на различните алтернативни решения, касаещи типа и продължителността на работната седмица, като мотивационни инструменти в ерата на дигиталните предизвикателства и в условията на глобална пандемия е напълно обосновано.

Необходимо е HR мениджърите да бъдат изключително иновативни и изобретателни, за да запазят и увеличат мотивацията на служителите в тези необичайни и предизвикателни времена. По-високата гъвкавост на работните процеси при организациите в сферата на технологиите загатва, че именно представителите на този бранш се откриват възможности да трансформират отчасти или напълно някои от класическите работни процеси, в това число и класическия облик на работната седмица.

Целта на автора в настоящия доклад е да разгледа някои предизвикателства пред организацията на работа в условия на глобални пандемии и на тази основа да предложи решения за по-гъвкави работни процеси, които да променят облика на класическата работна седмица.

Разгледана е идеята за продуктивността и мотивацията на служителите от гледна точка на концепцията за мениджмънта чрез целите. Поставен е акцент върху възможностите пред организациите в сферата на технологиите да променят и актуализират вътрешните си условия за труд от гледна точка на продължителността и характера на работната седмица. Посочени са ползите за икономиката и служителите от подобни трансформации във фирмените работни процеси.

Работното време е измерителят за определяне на дължимия труд по трудовото правоотношение. То е правно регламентирано, като причината за това е да не се стига до прекомерна експлоатация на работната сила, а от там до опасност за здравето и живота на заетите (Калчев, Р. К. Антонова, 2014, с.201).

В България след 31.03.2001 г. е прието за нормален режим на работа да се смята петдневната работна седмица. При нея нормалното работно време за работа през деня е до 8 часа дневно и до 40 часа седмично, а за работа през нощта - до 7 часа дневно или до 35 часа седмично.

Във връзка с организацията на работа във вътрешната нормативна документация на всяка фирма е необходимо изработването на режим на труд и почивка. Той представлява икономически, физиологически и психологически целесъобразно и регламентирано редуване на времето за труд с времето за почивка и други лични нужди на работниците. Чрез него се цели да се осигури поддържането и запазването на работоспособността на хората в процеса на тяхната трудова дейност. В течение на работния ден, работната седмица и изобщо през трудовата дейност се забелязват постоянни промени, които оказват влияние на физиологията и психологията на човека. Най-съществена е промяната в производителността на труда през дадения период и тя е свързана с умората.

С развитието на технологиите и израстването на бизнес организациите обаче се наблюдава известна необходимост и възможност служителите да бъдат мотивирани по друг иновативен начин, за да бъдат по-продуктивни и работоспособни в дългосрочен план.

Една от подходящите мотивационни техники произтича от концепцията за управлението на целите (*Management by Objectives*). Според нея служителите са склонни да приемат решенията като свои и да се чувстват лично отговорни за тяхното изпълнение. Техниката се изразява в система от гъвкави работни часове, наричана още *flexitime*, които да осигуряват удобство за отделните служители в процеса на работа. Концепцията *flexitime* често се посочва като една от основните техники за мотивация.

Възможно е използването на различни работни седмици, всички с цел удължаване на свободното време между работните периоди. Най-често срещаните са четиридневната 40-часова седмица с три почивни дни (4/3); тридневната, 36-часова седмица с четири почивни дни (3/4) и седемдневната, 70-часова седмица със седем почивни дни (7/7). От тях подредбата 4/3 е много популярна.

Според проучване на Института за трудова икономика в Германия след петия работен час от деня производителността на служителите бележи ръст от 0.9% при увеличаване на работното време с 1% (Collewet, Marion, Sauermann, Jan, 2017, p.26). С други думи, след най-продуктивния си период от деня, производителността на служителите в хода на остатъка от работния ден спада. Под ефекта на умората е валидна презумпцията, че в седмия или осмия час от работния ден концентрацията на служителите е на значително по-ниско ниво в сравнение с началото на деня.

По отношение на мотивационните теории, гъвкавостта съответства на разнообразните нужди на работната сила. Подпомага професионалното израстване и се грижи за индивидуалния растеж на индивида - *ERG* теория .

Ако бъдат разгледани ползите, свързани с гъвкавостта на работната седмица, е важно да се отбележи, че те са многобройни и разнообразни - намалени отсъствия, увеличена производителност, намалени разходи за извънреден труд, намаляване на враждебността към ръководствата, премахване на закъснението и намалени задръствания в трафика около работните площадки.

Опциите пред бизнес организациите предвид преобладаващите спадове в продажбите и значимите финансови показатели през пандемията са значително ограничени. Според прогнозите на световната банка глобалната икономика ще се свие с 5,2% през 2020г., като най-сериозните спадове са регистрирани в сферата на световната търговия, туризма, износа на стоки и външното финансиране (Global Economic Prospect, June 2020).

Следва да се отбележи, че в голяма част от случаите компаниите не са в състояние да се справят с тежките външни условия на средата. Въпреки това, поглед върху ефектите от пандемията би показал, че дългосрочните щети, обвързани с нея, биха били концентрирани не само в конкретни сфери и макроикономически показатели, но и върху човешкия капитал.

Именно предвид ролята на организациите във взаимоотношенията „работодател – служител“ следва да бъде поставен акцент върху отговорността, която фирмите имат към запазването на човешките си ресурси.

С оглед на нестабилните икономически условия, произтичащи като последица от COVID-19, здравето на хората би следвало да се разглежда като основен приоритет. В случая освен физическото здравословно състояние, е обосновано да се разглежда и менталното здраве на работната сила. Тъй като служителите прекарват приблизително 1/3 от времето си през делничните дни на работното място, е задължително условие пред фирмите да осигурят такава организация на работния процес, която да сведе стреса на работното място до минимум.

HR мениджърите би следвало да са изключително иновативни и изобретателни, за да запазят и увеличат мотивацията на служителите в тези необичайни и предизвикателни времена. Екстраординарните обстоятелства, в които компаниите са длъжни да функционират, откриват удобна възможност да бъдат променени и актуализирани вътрешните условия за труд по начин, който да облагодетелства двете страни – работодател и служител. Нещо повече, подобна алтернатива не е задължително да е обвързана по никакъв начин с допълнителни финансови разходи за фирмата.

Експеримент, извършен от дружеството на *Microsoft* в Япония, установява покачване на продуктивността на служителите с 39,9% през Август 2019, в сравнение с месец Август 2018 (Lisa Eadicicco, 2019). Чрез проучването компанията достига до извода, че креативността на служителите също се покачва при въвеждането на 4-дневна работна седмица. *Microsoft* Япония затваря офисите си всеки петък през август и установява, а служителите на трудов договор получават допълнителен платен годишен отпуск.

Освен покачването на продуктивността на служителите, е важно да се отбележи и потенциалното повишаване на конкурентоспособността на фирмата, що се отнася до позициите ѝ на пазара на труда. Според проучване на *International Workplace Group* от 2019 г. 80% от анкетираните служители са посочили, че ако трябва да избират между две предложения и едното предоставя повече възможности за гъвкав работен график и работа от вкъщи, биха предпочели него.

От гледна точка на продуктивността и съкращаването на продължителността на работната седмица, по данни на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР), брутният вътрешен продукт, създаван за един работен час във Франция, е с около 25% по-висок от средния за ЕС, а и за редица други развити държави в света (The annual IWG global workplace survey, 2019). Във Франция продължителността на работната седмица е 35 часа, а всеки допълнителен изработен час се разглежда като извънреден труд.

Настъпването на глобалната пандемиялогична обстановка съвпадна с период, в който немалка част от фирмите по света започнаха да интегрират идеята за 4-дневна работна седмица. Именно с оглед глобалните икономически изменения актуалност придобива въпросът за бъдещето на работната седмица. Тенденциите, обвързани с изменението на класическата работна седмица, показват, че по-голямата част от служителите по целия свят ще прекарват преобладаващата част от работната си седмица, работейки извън главния си офис.

Наред с намаляването на работните дни в седмицата популярност придобива и концепцията за микс за работа между хоум офиса и основния офис на фирмата като инструмент за това да бъде внесено разнообразие у работната седмица на служителите си и същевременно да бъде минимизиран рискът от появата здравословни проблеми.

С оглед на продължаващия повече от половин година ефект от COVID-19, би следвало бизнес организациите да обмислят варианти, в които класическата работна седмица няма да бъде този масов инструмент за организацията на труда. Дългосрочното планиране трябва да отчита преди всичко необходимите действия за грижа към физическото и менталното здраве на служителите. В този ред на мисли е обоснована и прогнозата за увеличаване на конкуренцията на пазара на труда. Логично е бъдещите работници да поставят по-сериозен акцент върху придобивките на работното място, от колкото върху заплащането.

Важно е да се отбележи, че промените в организацията на труда с оглед на продължителността на работната седмица представлява ход, който е налице главно пред компаниите в сферата на технологиите. Необходими са материални активи, чието използване не е силно обвързано с местоположението. В допълнение, изместването на офис оборудването е сложен процес и изисква преди

всичко ресурси и подготовка от страна на технологичните отдели, що се отнася до необходимите настройки, за да се постигне желаният плавен преходен период.

Организации, чийто предмет на дейност се изразява в работа с физически клиенти например, трудно биха си позволили да предложат по-кратка работна седмица или хоум офис за служителите си.

Пред организациите в сферата на технологиите обаче тези опции са налице и сега е удачен момент да бъдат инициирани и имплементирани промени. Естествено организацията на труда е строго вътрешен фирмен казус, чиито специфики се различават при разглеждането на различните компании. Цялостният поглед върху темата обаче би повлиял позитивно на персонала. Предлагането на миксирана работна седмица от страна на фирмата може да се възприема като изключително силно конкурентно предимство. От мотивационна гледна точка се всява чувство на доверие у служителите, че техните ръководители са спокойни за това, че те ще се справят със задълженията си за по-ограничено работно време или в донякъде променени условия.

Освен това се поставя акцент върху мотива за сигурност и адаптивност на фирмата – тя би могла да продължи да функционира, въпреки опасностите на външната среда.

Въпреки позитивите около концепцията за хоум офиса, следва да се отчете и необходимостта и физическият офис да бъде налице. Някои служители биха искали да разграничават дома от работното място, а и в голяма част от случаите точно офис пространството на организацията е важен компонент от фирмената ѝ култура. В допълнение съществува и донякъде негативният ефект от дублирането на някои активи, които трябва да присъстват и в офиса, и в домовете на служителите, за да може да бъдат извършвани служебните им дейности.

Важно е да се отбележи, че осигуряването на тези активи не бива да бъде разглеждано като разход, а по-скоро като инвестиция в една така или иначе позитивна реорганизация във вътрешнофирмените условия на труд.

Погледнато от финансова гледна точка, инвестирането в период на икономическа несигурност, е рисков ход. Важно е да се отбележи, че е необходим задълбочен анализ и тестов период, който да определи дали е приложима трансформация във вътрешните условия на организацията и дали има полза от нея. Предприемането на подобна промяна е процес, който би всял чувство на неспокойство у повечето мениджъри.

С оглед на извънредността на ситуацията може да се твърди, че е наложена необходимостта от адаптивност и конкретни действия, които да запазят човешките ресурси, да увеличат продуктивността им и да направят компанията привлекателна за бъдещи служители.

Що се отнася до имплементирането на идеята в България, труден е за реализация варианта на *Microsoft*, в който всеки един служител на постоянен трудов договор получава допълнителни дни платен годишен отпуск, тъй като ако бъде интегриран целогодишно, броят на тези дни би бил 52, а в България размерът на основния платен годишен отпуск е не по-малко от 20 работни дни (Кодекс на труда, чл. 155). Съществуват и съмнения, предвид дефиницията за трудов договор и продължителността на работна седмица, че биха съществували легални пречки пред работодателите, в случай че решат да въведат по-къса работна седмица.

Всъщност обаче българското законодателство дава възможности за въвеждането на по-облекчаващ служителите режим на работа, тъй като работодателите имат почти неограничени права при определянето на ползите за служителя в процеса на уреждането на трудовите взаимоотношения.

За да бъде взета предвид идеята за по-гъвкав работен процес в условията на епидемиологичната обстановка, следва да се отчете и ролята на законодателството. Съществуват варианти, чрез които бизнесът да бъде подкрепен и дори поощрен от държавата, за да лансира идеята за 35-часова работна седмица, 4-дневна такава, микс между класически и домашен офис или какъвто и да е друг иновативен тип организация на труда.

Освен индивидуалните изгоди за служителите, обвързани с тяхната продуктивност и ниски нива на стрес, съществуват и по-всеобхватни ползи, касаещи икономиката.

От гледна точка на някои макроикономически показатели, гъвкавите работни процеси в компаниите са предпоставка за възраждане на вътрешния туризъм. Повишената мобилност на служителя, която е един от ефектите на хоум офиса, е предпоставка за повече пътувания и промени на работната локация. В условията на глобална пандемия и щетите, които тя нанася върху сектора на туризма, мобилността на служителите е фактор, който е в състояние да резултира в повишаване на brutния вътрешен продукт.

Интегрирането на някои от горепосочените алтернативи от страна най-вече на организациите, в сферата на технологиите, би осигурило повече време и възможности за служителите им да подпомагат бизнесите от останалите, донякъде по-засегнати от кризата икономически сектори. По този начин би следвало да се запази и подобри икономическият обмен и балансът между пазарните субекти.

Съществуват и ползи от гледна точка на енергийната ефективност. Освен спестяването на енергийни разходи при имплементирането на идеите за четиридневна работна седмица и хоум офис например, е налице и позитивното влияние върху околната среда. По-рядкото или липсващото пътуване до офисите без съмнение би намалило екологичните вреди, които човечеството нанася ежедневно върху природата.

От гледна точка на пазара на труда, евентуално повишаване на популярността на концепцията за хоум офиса би подтикнало бъдещите служители да подобрят своите технологични способности и компютърна грамотност. Нещо повече, организациите често поставят сериозен акцент върху обученията на служителите си именно в тази област, което несъмнено би повишило способностите на хората и тяхната конкурентоспособност на пазара на труда.

Може да се твърди, че промяната на облика на класическата работна седмица не произтича изцяло от настъпването на глобалната пандемия. Като предпоставка за голяма част от измененията в трудовите процеси би следвало да се разглежда силното развитие в технологиите в последното десетилетие.

С настъпването на глобалната пандемия пред организациите и служителите се откриват възможности алтернативи, които не само да намалят рисковете от появата на здравословни проблеми, а и да спомагат за увеличаването на продуктивността и мотивацията. С оглед на глобалното свиване на икономиката е смело предположението, че компаниите биха целели незабавни промени във

вътрешните си условия на труд. Без съмнение обаче гъвкавото работното време и процеси ще се превръщат във все по-силно и актуално предимство на пазара на труда. Организациите, предлагащи по-кратка работна седмица или възможност за хоум офис, са и ще бъдат по-предпочитани от кандидатите за работа.

Интегрирането на идеите за по-гъвкави работни процеси поставя компаниите, които биха могли да си позволят тази трансформация, в благоприятна позиция от гледна точка на няколко компонента:

- Конкурентоспособност на пазара на труда;
- Репутация на сигурен и адаптивен играч на пазара;
- По-продуктивни и спокойни служители;

Поглед върху SWOT анализите на почти всички фирми на пазара ще отличи една силна страна, която мениджърите често определят като най-ценна – адаптивността. Именно адаптивните организации са тези, които са в състояние да променят облика на класическите трудови процеси и работна седмица и да извлекат позитиви от тези трансформации.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. АНТОНОВА К., П. ИВАНОВА (2020) Управление на човешките ресурси в аграрния бизнес, изд. „Наука и икономика“, Варна
2. КАЛЧЕВ, Р. К. АНТОНОВА, (2014) Управление на човешките ресурси, изд. „Наука и икономика“, Варна
3. КОДЕКС НА ТРУДА, Обн. ДВ. бр.26 от 1 Април 1986г.,... доп. ДВ. бр.64 от 18 Юли 2020г.
4. GLOBAL ECONOMIC PROSPECT June 2020, International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank
5. IZA Discussion Collewet, Marion; Sauermann, Jan (2017) : Working Hours and Productivity, Papers, No. 10722, Institute of Labor Economics (IZA), Bonn
6. <https://www.businessinsider.com/>
7. <https://www.iwgplc.com/global-workspace-survey-2019>
8. <https://money.bg/>
9. <https://data.oecd.org/>

ПАНЕЛ
ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ХОРА

DIGITAL REMOTE WORK - A PREREQUISITE FOR INNOVATION IN THE ACTIVITY OF HUMAN RESOURCES

Professor PhD Miroslava Peicheva

University of National and World Economy, Bulgaria

Abstract: *The aim of the present study is to analyze digital telecommuting as a prerequisite for the introduction of innovations in human resources. To achieve the goal, three tasks have been performed: generalized characteristics of the digital distance work are presented; proposals have been made for the introduction of innovations that must be carried out in some of the activities of human resources in order to adapt to the new conditions; some main risks in the digital remote work are analyzed and suggestions for overcoming them are made.*

Keywords: *Digital remote work; Human resources; Innovations*

JEL code: 015

ДИГИТАЛНА ДИСТАНЦИОННА РАБОТА - ПРЕДПОСТАВКА ЗА ИНОВАЦИИ В ДЕЙНОСТТА ПО ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ

Проф. д-р Мирослава Пейчева

Университет за национално и световно стопанство

Въведение

Интересът към темата за дигиталната дистанционна работа и иновациите в дейностите по човешки ресурси е породен най-малко от три съществени тенденции.

На първо място е промяната на начина, по който фирмите правят бизнес. Все повече организации се стремят да отговорят на потребностите на клиентите за бързо и качествено обслужване и стартираха преместване на своите продукти и услуги в цифрова среда. Настоящият и бъдещият потребител е така нареченото „Поколение С“ (connected; „connected generation“). Понятието поколение С е дефинирано през 2012 г. от дигиталния анализатор Брайън Солис (Brian Solis) (Energy resourcing) и обхваща всички, които са свързани потребители. Поколението С не е обвързано с възрастта. Те са тези, които поръчват храна, дрехи, книги, извършват онлайн банкови трансакции и си намират приятели преобладаващо онлайн. В тази връзка, това, което ги обединява са ценностите и начина им на живот. Това доведе до изграждане на нови бизнес модели, с нов начин на работа. Появи се напълно и частично дистанционна работа. Този вид работа изисква от специалистите по човешки ресурси да разработват нови правила и процедури, както да извършват анализ на голям обем данни за служителите.

На второ място са тенденциите, които показват, че значително нараства броя на хората, които работят дистанционно. Специален анализ, направен от FlexJobs и Global Workplace Analytics (Remote Work Statistics: Shifting Norms and Expectations, 2020, <https://www.flexjobs.com/blog/post/remote-work-statistics/>)

установява, че в САЩ, през последните пет години броят на хората, които работят дистанционно е нараснал с 44%, а през предходните 10 години е нараснал с 91%. Между 2005 г. и 2017 г. се наблюдава ръст от 159% на дистанционната работа. „Future Workforce Report“ на Upwork прогнозира, че 73% от всички екипи ще имат отдалечени работници до 2028 г. Анкетно проучване, проведено сред 550 работодатели от САЩ в периода 12-16 Март 2020 (Zeidner, R., 2020) показва, че 67% от анкетираните работодатели планират да предприемат стъпки, за да работят техните служители дистанционно. Това означава, че дистанционната работа не е временно явление, а дългосрочна тенденция, която изисква стратегически решения, адекватен HR и разбира се финансови средства. Защото за големите „технологични компании работата вкъщи е в тяхното ДНК“, казва Дара Конрой, главен директор по човешките ресурси в данъчните анализатори (ТА), малко издателство с нестопанска цел във Falls Church, Вирджиния. Когато става въпрос за пълно възприемане на работа от разстояние, „Повечето компании нямат бюджет или ресурси“, казва тя. (Zeidner, R., 2020)

На трето място е промяната на начина на взаимодействие между потенциални и настоящи служители и HR-рите. Дигиталната дистанционна работа предполага нов начин, по който се осъществява дейността по човешки ресурси. Предполага дигитален HR, иновации в: привличането и подбора на служители, оценка на трудовото представяне, администрирането на служителите, обучение и развитие.

Целта на настоящото изследване е да се анализира дигиталната дистанционна работа като предпоставка за въвеждане на иновации в дейността по човешки ресурси. За постигане на целта са изпълнени три задачи: изведени са обобщени характеристики на дистанционната дигитална работа; направени са предложения за въвеждане на иновации, които трябва да бъдат извършени в дейността по човешки ресурси с цел адаптация към новите условия; анализирани са някои основни рискове в дигиталната дистанционна работа и са направени предложения за преодоляването им.

Обща характеристика на дигиталната дистанционна работа

Дистанционната работа може да не е дигитална, а дигиталната работа може да не е дистанционна. Затова се налага използването на термина „дигитална дистанционна работа“. Дистанционната работа най-често се свързва с работа, която служителят не извършва в офиса, а извършва от вкъщи и/или на място по негов избор. Видовете дистанционна работа са: напълно или частично дистанционна работа. Напълно дистанционна работа е тази, при която организациите нямат физическо седалище. Частично дистанционна работа е тази, при която в определени дни служителят работи в офиса, а в други дни работи дистанционно. В концепцията за дигиталните работни места е заложено разбирането, че на физическото работно място съществува виртуален еквивалент, за работата на който също се изискват конкретни правила и процедури.

В настоящото изследване обект е напълно дистанционна дигитална работа.

Какви иновации предизвиква дистанционната работа в HR дейностите?

Иновации в начина на работа, както на правилата и процедурите, свързани с HR дейностите

Работещите дигитална дистанционна работа служители изпитват някои страхове, които най-често са свързани с това ще успеят ли да се справят с онлайн платформата на фирмата, свързана с дейността по човешки ресурси. Логично възниква въпроса „Към кого да се обърна?“. Предвид факта, че дистанционно работещите служители могат да имат въпроси от различно естество (попълване на работни графици, попълване на молби за отпуски, онлайн обучения, попълване на форми за постигнати цели, свързани с трудовото представяне и други), вероятно ще се промени и начина на работа на HR-рите. Те ще станат дистанционни дигитални HR-ри (някои вече са), които обслужват дигитално дистанционно работещите служители. Използват се и ще се използват и чатботове. И тази практика вероятно ще е 24/7 (за някои фирми вече е факт), защото част от служителите (при които работата позволява) биха могли да разпределят работните си часове, включвайки и часове за работа през нощта, както съботите и неделите. За работещите към опериращи в международен план организации, часовия пояс също е от значение.

Изготвяне на правила и процедури, свързани с HR дейността, разработени по подходящ за поколение C начин. Това означава интерактивност, системно споделяне на информация, тълкувания на спорни въпроси, отговори на най-често задаваните въпроси. Задължително изискване е да бъдат приложени подходи, при които информацията ще се намира бързо и лесно. Четенето трябва да е кратко и изчерпателно. По възможност не бива да препраща към друга информация и/или да изисква последващи действия. Все повече в тази връзка се използват кратки видеоклипове, разработени от HR-рите.

Иновации в HR дейността, свързана със справяне със стреса и превенция на влошено психично здраве

Съществува вероятност част от служителите, които работят дистанционно да се почувстват самотни и изолирани. С цел намаляване на това усещане добра практика в това отношение е споделянето на информация, свързани с дейности извършвани в личния живот. Например, споделяне на снимки с колеги (виртуален обяд) или виртуална среща на кафе по Teams, Zoom и/или Slack.

HR-рите биха могли да използват Slack PeopleG2 като изпращат gif на служителите, поздравя, вицове на деня, (Remote-How). Наричат го още създаване на „виртуален воден охладител“ в работното пространство (Creating “virtual water cooler” in your work space.) (Remote-How). Заедно с това могат да бъдат използвани социално ориентирани Slack канали. В тях служителите биха могли да споделят информация за домашни любимци. HR-рите биха могли да се включат в социалните канали като споделят статии, коментари, свързани със социални проблеми, значими за служителите, като например, детски градини, училища, висши учебни заведения, храни за домашни любимци с наднормено тегло и други.

С цел превенция на прегарянето, добра практика, която може да бъде използвана е ActivTrak. Това е технология, „която може също така да показва признаци на потенциално разединяване или прегаряне, тъй като предоставя

доклади за това кога и колко дълго служителите работят по конкретни задачи всеки ден.“ (Zielinski, D.,2020)

Иновации в HR дейността, свързана с привличането и подбора

Все повече привличането и подбора на служители, които да работят дистанционно се осъществява в интернет пространството.

Един от иновативните подходи в тази връзка е „Виртуален панаир на работата“ (Virtual job fairs) . Панаирът на труда“ е събитие, при което работодатели, служители по набиране на персонал и наемащи мениджъри се срещат с търсещите работа, за да говорят за своите отрасли, да предоставят информация за съответните си компании и да интервюират кандидати за свободни позиции.“ (Parris,J., 2020)

Иновациите в дейността по привличане и подбор са свързани с използването на работи за анализ на CV-та. „Неотдавна компанията Evolv оповести, че нейните „работи“ могат да прегледат хиляди CV-та и да прогнозират кои служители вероятно ще се задържат в компанията и кои пасват добре на средата“ (Economy.bg, 2016). Роботът Matilda на La Trobe University прави и още нещо - чете емоциите на кандидатите и на тази основа преценява кой е най-подходящ за позицията. Заедно с това се грижи за комфорта и позитивното настроение на интервюираните. Роботът Matilda използва 76 въпроса за оценка на уменията на кандидатите и изготвя професионална експертиза. Продължителността на интервюто е 25 минути. Силата и предимството на Matilda е в справедливостта и безпристрастното оценяване на кандидатите. И още, за интервю за работа в чужбина вече не е необходимо да се пътува до съответната държава. Достатъчно е да се включи Skype.

Рискове от иновациите в HR дейностите и от дистанционната дигитална работа

Рискове за работодателите

Рискове, свързани със сигурността на данни. „Киберсигурността се превръща в приоритет за съвременните фирми.“ (Динева, В., 2019, с.883). Рискът от изтичане на лични данни и/или на значими за организацията данни е риск както за работодателите, така и за служителите изобщо, а не само за работещите дистанционно. В тази връзка от особена важност е развитието на киберкултура в организацията. Добра практика е създаване на видеоклипове за обучение на служителите във връзка с превенцията на киберизмами.

Рискове от измами, свързани с открити виртуални самоличности. С цел превенция на този вид измами, HR-рите трябва да имат добре изградена и работеща система за проверка на биографичните данни на кандидатите за работа. В случаите, когато HR-рите не разполагат с подобни компетентности могат да използват услугите на детективски агенции. Поддържам мнението, че проверки на биографичните данни трябва да бъде извършвано не само с цел установяване на истинската самоличност на кандидатите за дигитална дистанционна работа, но и с цел превенция на вътрешни и смесени измами. Пример за извършване на подобни услуги е PeopleG2 (Employment Screening).

Рискове от наемане на служители, които имат усещането, че биха могли да работят дигитална дистанционна работа, но нямат

самодисциплината да го правят и/или нямат необходимите дигитални умения. С цел превенция на този риск са възможни два подхода, които иновативните HR-ри биха могли да приложат. Първият е директно тестване на дигитални умения и на личностни характеристики, необходими за успешна дигитална дистанционна работа. Вторият е изискване от кандидатите на сертификат за дигитална дистанционна работа.

Рискове, свързани с липса на финансови средства за преквалификация на служителите. „Amazon наскоро обеща 700 милиона долара за преквалификация на 100 000 служители за по-висококвалифицирани работни места в областта на технологиите (например обучение на служители, работещи в склада, да станат основни анализатори на данни). JPMorgan Chase пое петгодишен ангажимент за 350 милиона долара да развие технически умения с голямо търсене - отчасти насочени към собствените си работници. И Walmart вече е инвестирал над 2 милиарда долара в заплати и програми за обучение, включително Walmart Pathways, който обучава служителите на начално ниво за бизнес модел на компанията и помага на работниците да развият ценни меки умения.“ (Hancock, B., and others, 2020)

Рискове за служителите

Полагане на извънреден труд, но без допълнително заплащане. Един от най-често срещаните рискове при работещите дистанционно е извънредния труд. Възможност за преодоляване на този риск е дистанционния социален одит (Пейчева, М., 2019).

Липса на прозрачност във възнагражденията. Неясно изчисляване на положения труд е често срещан риск за дигитално дистанционно работещите. Затова интернет сайтове за дигитална дистанционна работа все повече предлагат почасово заплащане. С цел преодоляване на този риск е добре преди да започнат дистанционна работа към конкретна организация служителите да съберат информация за нея.

Риск от неизплащане на трудово възнаграждение. Често срещан риск при дигиталната дистанционна работа. Некоректните работодатели получават изпълнената задача, но съществува вероятност да обвинят служителят работещ дистанционно, че не е разбрал правилно задачата. По този начин не изплащат полагащото се възнаграждение или изплащат само част от него. Превенция на този риск е събиране на информация за работодателя.

Риск от липса на финансови средства за повишаване на дигиталните умения. Това е риск може да доведе до неравенства, които имат сериозни социални последици. Един от начините за превенция на този риск е обучение посредством свободно (безплатно) предлагани курсове.

Заклучение

На база анализа на представените данни могат да бъдат направени няколко извода.

Потребност от преквалификация на HR – рите. Нови професионални възможности. Съвременните HR-ри трябва да притежават солиден фундамент от знания в областта на човешките ресурси, надграден със знания за добри дигитални

практики в областта на човешките ресурси и със системно придобивани и развивани дигитални умения. И това е така, защото съвременният HR е дигитален, а съвременните работни места са дистанционно дигитални. В тази връзка може да бъде направен и извода, че в най-скоро време ще бъдем свидетели на нов вид консултантски бизнес -дигиталният дистанционен HR (в международен план професията е вече факт, като се наблюдава тясна специализация, например дигитален дистанционен HR консултант по дигитален подбор).

Потребност от мониторинг, анализ на големи данни и HR одит.

„Човешкият фактор е най-съществен в процеса на създаване и реализиране на иновации.“ (Пеева, М., 2019,с.744) и „трябва да се възприема като носител и „катализатор“ за иновации“ (Пеева, М., 2019,с.744). В тази връзка е необходим постоянен мониторинг на удовлетвореността на служителите, които работят дистанционно, мониторинг на проблемите, които поставят, въпросите, на които търсят решения, предложенията, които правят с цел усъвършенстване на HR практиката.

Мониторинг е необходим и от гледна точка на срокове, задачи, качество на изпълнение. Предимството на дистанционната работа е, че осигурява свобода на служителите, която в част от дейностите се изразява в самостоятелно организиране на работните часове. Свободата в дистанционната работа не означава липса на контрол. През месец април 2020 г. пасивното проследяване на работата на дистанционно работещите от работодателите е било 16% , а през месец юни – 26% (Zielinski, D.,2020).

Компании като Teramind, ActivTrak, InterGuard, Sneek и Hubstaff предлагат технологии, които позволяват на организациите да наблюдават служителите си у дома.” (Zielinski, D., 2020). Организациите използват Teramind „да проследяват времето, което отдалечените служители прекарват в продуктивни, в сравнение с непродуктивни или „несвързани с работата“ приложения или уебсайтове. Инструментите имат способността да преценяват активното време спрямо празното време, прекарано в целевите зони.“ (Zielinski, D., 2020). „Teramind дава възможност на работниците периодично да излизат от софтуера за наблюдение, за да изпълняват за кратко неработни задачи, като например проверка на личен имейл. „Това им позволява да си възвърнат пълната неприкосновеност на личния живот, което е много подходящо за днешната работна среда у дома“, казва Сътън. Освен това технологията може да бъде деактивирана автоматично, ако служителите имат достъп до чувствителни уебсайтове, казва Сътън, като портал за здравеопазване или лична банкова сметка.“ (Zielinski, D., 2020)

Анализ на големи данни. „Тъй като HR се насочва към дигиталната революция и бъдещето се характеризира с Big Data, изкуствен интелект, социални медии и облачни услуги, възможностите на организациите да управляват хората си стават по-гъвкави и персонализирани“ (Стоянова, Цв., 2019,с.54). „Осигуряването на необходимата информация за вземане на оптимални решения при управлението на хора е от решаващо значение за развитието на конкурентоспособността на всяка организация“ (Стефанов, Л., 2015, с.5). Затова HR-рите трябва да са способни да търсят и да работят със софтуери, които позволяват анализ на голям обем данни в областта на човешките ресурси. В тази

връзка дигиталните HR-ри трябва да знаят кои са подходящите за събиране и анализ данни. За тези цели някои от фирмите използват Hadoop.

HR одитът защитава интересите на собственика. Предоставя независима оценка на вътрешните контроли в процедурите по HR, оценява ключови показатели и осигурява независима оценка относно състоянието на системата за управление на човешките ресурси, включително и на дигиталния HR. Един от ключовите показатели е „нарастване на капацитета за иновации“ (Атанасова, М., 2015,с.67).

Все по-често се среща твърдението, че дигиталната дистанционна работа е новото нормално. Тя не е нещо, което е временно. Тя е тук, за да остане и да предизвика нашите иновативни HR-ски умения за успешна адаптация в дигиталната ера.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. АТАНАСОВА, М., (2015). Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите теория и практика, *монография*, Авангард Прима, София
2. ДИНЕВА, В., (2019). Вътрешният одит и киберкултурата, доклад, Икономическо развитие и политики, реалности и перспективи, Международна научна конференция посветена на 70-годишнината на Института за икономически изследвания при БАН 21–22 ноември 2019, София, Издателство „Проф.Марин Дринов“ БАН
3. ПЕЕВА, М., (2019). Съзидателната роля на човешкия фактор за иновативност в стопанските организации, доклад Икономическо развитие и политики, реалности и перспективи, Международна научна конференция посветена на 70-годишнината на Института за икономически изследвания при БАН 21–22 ноември 2019, София, Издателство „Проф.Марин Дринов“ БАН
4. ПЕЙЧЕВА, М., (2019). Социална отговорност на висшите учебни заведения и дистанционен социален одит, *монография*, София, АТЛ-50
5. СТЕФАНОВ,Л., (2015). Информационни системи за управление на човешките ресурси, *монография*, София, ТракияМ
6. СТОЯНОВА, ЦВ., (2019). Дигиталната трансформация на човешките ресурси- фактор за повишаване конкурентоспособността на организациите, *монографично изследване*, София, Авангард Прима
7. Economy.bg, (2016). На интервю за работа с робот ?, [online] Available at: <http://www.economy.bg/humancapital/view/26332/Na-intervju-za-rabota-s-robot>
8. HANCOCK,B., K., LAZAROFF-PUCK, and S., RUTHERORD, (2020). Getting practical about the future of work [Online] Достъпен на: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Getting%20practical%20about%20the%20future%20of%20work/Getting-practical-about-the-future-of-work-final.pdf>
9. Energy resourcing 6 things you need to know about Generation C [Online] Достъпен на: <https://energyresourcing.com/blog/6-things-you-need-to-know-about-generation-c/> <https://www.flexjobs.com/blog/post/remote-work-statistics/>
10. PARRIS,J., (2020). Virtual Job Fairs: The Benefits to Job Seekers & Tips for Success (Video) [Online] Достъпен на: <https://www.flexjobs.com/blog/post/how-prepare-for-a-virtual-job-fair-v2/>

11. PEOPLE G2 Employment Screening [Online] Достъпен на:
<https://peopleg2.com/solutions/employment-screening/>
12. Remote-How , Everything you need to know about working from home [Online]
 Достъпен на: <https://remote-how.com/wp-content/uploads/Everything-You-Need-to-Know-About-Working-From-Home.pdf>
14. ZEIDNER, R., (2020). Coronavirus Makes Work from Home the New Normal, SHRM [Online] [2020] Достъпен на: <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/Pages/remote-work-has-become-the-new-normal.aspx?>
15. ZIELINSKI, D., Monitoring Remote Workers, SHRM [Online] [August 8, 2020]
 Достъпен на: [hrm.org/hr-today/news/all-things-work/Pages/monitoring-remote-workers.aspx?utm_source=marketo&utm_medium=email&utm_campaign=editorial~All%20Things%20Work~NL%202020%208-8%20All%20Things%20Work&linktext=Read-More&mkt_tok=eyJpIjoiTWpZNE4yUTRNREk1TkZMiIsInQiOiJGRjFDRDh4MEJcLytpRng4T2ZyK2d2SjB4cGNiVVF4WmRvdGVnM3diQWNHNDFwVUNuN2pQcmRtOURmUXlncmZcL3VZVGdwNmlYQUxBcWhOQnpLcVwvcWtxZVwvVVoYUDZzUXl3SmpVeWFxaEFEEG90eVpyZG41RHFhMGZWU3dsOFwvS3lFI](https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/Pages/monitoring-remote-workers.aspx?utm_source=marketo&utm_medium=email&utm_campaign=editorial~All%20Things%20Work~NL%202020%208-8%20All%20Things%20Work&linktext=Read-More&mkt_tok=eyJpIjoiTWpZNE4yUTRNREk1TkZMiIsInQiOiJGRjFDRDh4MEJcLytpRng4T2ZyK2d2SjB4cGNiVVF4WmRvdGVnM3diQWNHNDFwVUNuN2pQcmRtOURmUXlncmZcL3VZVGdwNmlYQUxBcWhOQnpLcVwvcWtxZVwvVVoYUDZzUXl3SmpVeWFxaEFEEG90eVpyZG41RHFhMGZWU3dsOFwvS3lFI)
 n0%3D
16. Remote-How , Everything you need to know about working from home [Online]
 Достъпен на: <https://remote-how.com/wp-content/uploads/Everything-You-Need-to-Know-About-Working-From-Home.pdf>

GENERATION DIFFERENCES AND CHALLENGES IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT CONFLICTS IN CONDITIONS OF CRISIS

Assoc. prof. Ivanka Bankova PhD

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Bulgaria

Vasil Pavlov, PhD student

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Bulgaria

Abstract: Conflicts have their own manifestations in organizational systems, which assigns their special place in the structural asymmetry. In the conditions of constant changes, development of knowledge, technologies and innovations, new challenges of conflict nature arise, caused by generational differences. Today, the division and contradictions between the generations have negative effects on the productivity of organizations, the motivation and retention of employees much more than in the past, as a result of which it is not uncommon to reach the maximum allowable level of tension and conflict. Managers face the complex task of knowing the generational differences, which is an essential factor in the successful management of conflicts in organizations.

Keywords: generational differences, organizational and managerial conflicts, conflict management, crises

JEL code: M12

ГЕНЕРАЦИОННИ РАЗЛИЧИЯ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНСКИ КОНФЛИКТИ В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА

Доц. д-р Иванка Банкова

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“, България

Васил Павлов, докторант

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“, България

Организацията е важен елемент на социалната обществена система, тя свързва и координира поведението на хора, с умения и компетентности в различни типове дейности. Включва ги в единен работен процес, в който не само се решават изпълнителски задачи, но и се създават условия за развитие на членовете на организацията. В среда не непосредствено общуване могат да се представят първоначалните възгледи на хората в организацията, да се формират мнения, да се изградят навици, да се изявят възможности, да се утвърди репутацията на членовете и на самата организация. (КУРБАТОВ, 2007)

Отношенията и взаимовръзките в организацията се създават не само при изпълнението на служебните задачи, а и под въздействие на реалните условия и фактори на живота – политически, икономически, психологически, нравствени, семейни и др. Предполага се, че членовете на организацията споделят общи ценности, интереси, норми, принципи и т.н. независимо, че понякога те не

съвпадат с техните лични ценности, норми и т.н. Възникващите препятствия по пътя за отстояване на приетите ценности и реализиране на нужните потребности, интереси, цели и очаквания, обострят противоречията между отделните личности, социални групи и генерации в организацията. Това създава напрежение и критични ситуации, изпълнени с конфронтация и съзнателно противоборство, което е предпоставка за възникване на противоречия и конфликти. В постоянно променящата се социално-икономическа среда и чести кризисни ситуации, от съществено значение за успешното функциониране на организацията е преодоляването на различията и успешното управление на възникващите организационно-управленски конфликти. (БАНКОВА, 2019)

Конфликтът в организацията е открита форма на сблъсък на противоречиви ценности и интереси, възникващи в процеса на взаимодействие между членовете на организацията, при решаване на проблеми от служебно и/или от лично естество. Конфликтът може да се разглежда като особено психично състояние на участниците в него. Това състояние обикновено се характеризира с напрежение, стълкновение, единоборство, съперничество. То е следствие от сблъсъка на осъзналите непримиримия характер на своите интереси участници в конфликта. (ДИМИТРОВ, Д.В. 2005)

Отсъствието на конфликт е признак за структурна и динамична симетрия на отношенията между елементите на организационната структура, което е предпоставка за статични отношения и липса на взаимоотношения и е признак за липса на живот в организацията. Намирането на баланс между конфликтността и безконфликтността в организационната система дава възможност за разработването на конструктивни способи за управлението и разрешаването на организационно-управленски конфликти, особено в условията на криза. (БАНКОВА, 2019)

На проведения от 23-26 януари 2018 г. 48-ми ежегоден Световен икономически форум в Давос, Швейцария е обсъждана новата постиндустриална парадигма и официално е наречена „Четвърта индустриална революция“. Подчертано е, че предстои да се промени всичко около нас, дори самите нас, също така ще е необходим нов тип човешки фактор при който самоуправлението, мотивацията, творчески и иновативен потенциал ще бъдат от съществено значение. (WORD ECONOMIC FORUM, 2018)

Развитието на знанието, технологиите и иновациите създават предизвикателства с предстоящ ефект. Но това, което е силно осезателно днес, е задълбочаващата се пропаст между отделните поколения. Различията са толкова изострени и динамични, че капацитетът на работната среда е недостатъчен, за да интегрира многообразието от интереси на все по-трудното разбирателство между генерациите служители. Работното място не принадлежи на едно поколение, въпреки че на някои мениджъри би им се искало да е така. Всяко ново поколение има свои виждания, ценности и очаквания, които не се вписват в традиционните модели на управление. Докато преди години, по-старите поколения успяват да наложат своите разбирания на по-младите, в съвременните условия се наблюдава обратна зависимост. (ТОМОВ, 2020)

Индивидуалните различия оказват влияние върху поведенческите реакции в разнообразието на ситуации в социалната и в професионалната среда. До скоро

акцент на управлението е обособяване на индивидите в групи, днес феноменологичния подход дава възможност личността да се описва като уникална и автономна индивидуална биосоциална система, състояща се от характерни за даден индивид личностни дименсии, чрез които тя се различава от останалите. Организациите, в които служителите се различават по начин на мислене, вземане на решения, комуникативни умения, организираност и емоционалност, креативност и иновативност, често превъзхождат много свои конкуренти, в които служителите реагират сходно, мислят и вземат еднотипни решения и процесите са строго контролирани и предсказуеми. Многообразието от хора е бизнес богатство, състоящо се от човешкия капитал на различни генерации, богат опит, компетентности и умения, разнообразие от иновативни и креативни подходи за развитие. (КАРАДАШЕВА, 2019)

Безспорен е и факта, че в период на промени и ускорено технологично развитие, различията между поколенията се задълбочават и не рядко се стига до остро противопоставяне, конфликти и дори до кризисни сътресения. Първите 20 години на 21 век, се характеризират с голямо разнообразие и динамичност между поколенията, които не рядко са фактор за възникване на конфликти с негативен ефект върху дейността на организациите. Успешното развитие на процесите и дейностите, поражда необходимостта от трансформиране на управленското въздействие, чрез адаптиране и диференциране на влиянието, съобразно многообразието от служителите в организацията. Постигането на баланс в управлението на човешкия фактор и превенция на конфликтите, може да бъде успешно при съобразяване с индивидуалните характеристики на поколенията, както и с религия, етнос култура, пол, сексуалност, физически и психически индивидуални черти.

Изброените особености могат да бъдат с постоянен и променлив характер, и могат да имат ефект на конфликтни предпоставки, като силата им на въздействие и проявление може да бъде различна, в зависимост от териториалното разположение и спецификата на дейност на конкретната организационна структура, както и от многообразието на човешките ресурси в организацията. Днес, в повечето организационни структури четири/ пет различни поколения служители полагат усилия да работят съвместно. Практиката показва, че дистанцията между поколенията се задълбочава и често е в основата на множество междуличностни, делови и организационни конфликти. Днес разделението между поколенията може да навреди и на продуктивността и ефективността на организациите, на мотивирането и задържането на хората в много по-голяма степен, отколкото в миналото. Известно е, че в периоди на промени и ускорено технологично развитие, генерационните различия са задълбочени значително и не рядко водят до кризи в организациите.

Познаването на поколенческите различия е показател за компетентността и ефективността на уменията да се управлява многообразие от хора в организационната система. Успешното управление на организацията не означава, че трябва да се предпочете едно пред друго поколение или те да бъдат изолирани едно от друго. Няма добро или лошо поколение. Няма универсален критерий, по който да се съди за предимствата и недостатъците на едно поколение пред друго. По-същественото е да е налице разбиране и съобразяване с особеностите на всяко

поколение, които могат да се използват в интерес на работата. Колкото по-добре мениджърите разбират уникалната комбинация от фактори, които формират генерационните нагласи, толкова по-добре ще могат да координират усилията на хората от различна възраст в организацията и ще могат да канализират енергията, мотивацията и поведението в интерес на организационните цели.

Поколенията са групи от хора, които са родени в един и същ отрязък от време, с относително идентични възгледи, обща културна и ценностна система. Всяко поколение се формира от икономическите условия и семейна среда, от културно-социалните фактори на обществото, в което израства, както и от технологиите, които съпътстват достигането на неговата зрялост. Споделената обща история, доминиращите ценности, личностни образи и модели на поведение, икономическите и културни условия на хората, живели в един исторически период, оформят специфични черти в тях. Приема се, че тези черти характеризират поколенческата личност. Чертите на поколенческата личност не са строго персонализирани. Те са по-скоро социални и се проявяват не толкова в личния живот, а в социалната и организационна среда, като влияят на възприятията, нагласите и социалното общуване. (ТОМОВ, 2020)

Генерационните особености и поколенческите различия се разграничават по демографските характеристики на хората, както следва; родените в периода от 1923 до 1945 г. са от т.нар. „silent generation“, родените в периода 1946 – 1964 г., са от поколението на „baby boomers“, родените в периода 1965-1980, са от поколението „X“, а родените в периода 1981-1997 са от поколението „Y“, наречени още „милениали“, следва предпоследното поколение „Z“ на родените през 1998-2011 г. (КАРАДАШЕВА, 2019)

Спецификата на управлението на многообразието в организацията се отнася до познаването, разбирането и съобразяването със специфичните особености и използването на силните страни на всички поколения в интерес на работата, т.е. управленското въздействие да се осъществява чрез междугенерационния подход. Това дава възможност на служителите и работниците с различни индивидуални особености да развиват потенциала си и да допринасят за постигане на общите екипни и организационни цели. Прилагането на междугенерационния подход е предпоставка за създаване на организационна среда на взаимно разбирателство, подкрепа и сътрудничество, спомага за трансфера на знания и осигурява солидарност между отделните поколения на работното място, което е подходяща основа за създаване на конструктивна работна среда и превенция на организационно-управленските конфликти. Създаването на приобщаваща организационна култура ориентирана към насърчаване на взаимодействието между различните възрастови групи, както и за приемането не само на приликите, но и на различията между поколенията, на разнообразни и понякога противоречиви мнения и придобити опитности, може да бъде добра база за развитие на организацията и преодоляване на конфликтите и различията. (ЗАДИПХРСБ, 2020). За постигането на позитивни ефекти от предложените управленски инструменти е необходима и социална подкрепа, която може да се разглежда като социално-психологически механизъм, намаляващ отрицателните последствия от стреса и тревожността, в резултат на поколенческите различия. За човека наличието на социални връзки е толкова

важно, че самото им отсъствие или недостатъчност може да се разглежда като патологично и е проконфликтен фактор. (НЕДЯЛКОВА, 2011)

В случаите когато имаме високо ниво на напрежение в колектива, понижена работоспособност и като резултат ниски и/или некачествени ефекти от извършената работа, не удовлетворителни финансови показатели, влошаване на взаимоотношенията с партньори и клиенти, понижаване на имиджа на организацията и т.н. са явни конфликтни индикатори. На практика, конфликтът винаги има някакви външни проявления и не може да остане скрит. (БАНКОВА, 2019) В не малко организации, конфликтът е модел на поведение на участващите страни. В този модел се открояват разпределението на ролите, последователността на събитията, начините на изразяване на възгледите и ценностните ориентации, мотивацията и формите на отстояване на интересите (пари, собственост, власт, образование, работа, дом, сигурност или всички заедно) на участващите страни. (СТОЯНОВА, 2014).

Организационно-управленските конфликти се проявяват между членовете на управляващата организация, ръководителите и изпълнителите. Съществуват на две равнища: хоризонтални – между функциите, отделите и групите, и вертикални – между различните йерархични нива. Възникват в основния състав и различните звена на управленската система по повод на целите, методите и средствата на организационно-управленската дейност, както и от резултатите и последиците от изпълнението на задачите. Друга особеност свързана с възникването на този тип конфликти е йерархичната структура на длъжностите в организациите и делегирането на права от висшестоящото ръководство към по-низшето. Всяка власт, дори и делегираната, има тенденция за самостоятелно увеличение на правата си, от което е възможно да възникнат противоречия и конфронтации с висшестоящите, водещи до открит сблъсък. В същото време, самата йерархична структура на управление на организацията изисква едностранна отговорност на по-ниските звена пред по-висшите, което не рядко води до административен произвол и създаване на конфликтно напрежение. (БАНКОВА, 2019)

Възникващите организационно-управленски конфликти могат да се развият както в негативен, така и в позитивен план. Негативните ефекти се изразяват в девалвация на нормите, ценностите и добрите отношения, на които се основавала организацията, дезинтеграция на нейните формирания и изпадане в дисфункционално, кризисно състояние и дори до разпадане на организационната структура.

Позитивните резултати се проявяват във възможността за разрешаване на дълго премълчавани или неглижирани проблеми, обикновено провокирани от стила на ръководство от неудовлетвореността на служителите, свързана с методите на работа, възможностите за развитие, получаваното възнаграждение и пр. Конфликтът показва осъзнаване на необходимостта от предприемане на подходящи мерки за подобряване дейността на организацията. Така създаването на напрежение стимулира прехода към нова организация на работа, съобразена с променената ситуация на външната и/или вътрешната среда (БАНКОВА, 2019) Конфликтът може да насърчи търсенето на нови методи на работа и да помогне за преодоляване на инертността и самодоволството в организацията. В този смисъл,

може да бъде средство за насочване на усилията за постигане на желаното състояние и резултати. (МИХАЙЛОВА, 2016)

Поведението на организационните звена отразява както напрежението между тях, така и желанието за постигане на оптимално съответствие между взаимозависимостта и автономността, между сътрудничеството и конфронтацията. Поведението на служителите може да се определи от отношението им към баланса на напрежението в техните взаимоотношения – нагласите да си сътрудничат, или да се конкурират. Желанието за намиране на оптимален баланс между противоположностите и различията, предполага взаимодействие, взаимосвързаност, динамично равновесие – което само по себе си създава напрежение. Ако се наруши постигнатият баланс, поведението може да стане агресивно, прекалено толерантно, а понякога апатично. (БАНКОВА, 2019) Организационната структура може да си позволи нарушаване на този баланс и допускане на възникване на конфликтни ситуации, в повечето случаи обаче, нито ръководителите, нито служителите се възползват от тази възможност тъй като предпочитат да запазят създадените отношения, които имат характер както на сътрудничество, така и на конкуренция. Също така те предпочитат овладени конфликтни ситуации и ненарушен баланс на напрежение, особено в случаите, когато връзката между организационните структури съдържа както взаимна зависимост, така и самостоятелност.

Според Уилиям Мастенбург, „смесената“ природа на отношенията сама по себе си не създава трудности за разбиране, но все още не са намерени точни термини за нейното изразяване. Безспорно е, че отношенията между хората са смесени и разнородни, и че често фокусът е отправен към категориите: „Съревнование или сътрудничество“. (МАСТЕНБУРГ, 1996) Термините, с които могат да се концептуализират тези явления са „динамично равновесие“, „баланс“, „дилема“, „парадокс“, „баланс на напрежението“, „поляризираност“ и др. Те изразят характерното родство и сходство на „сътрудничество и конкуренция“. Независимо, че не са абсолютно точни е препоръчително да се използват при изясняване на същността на проблемите за успешното управление на организационно-управленските конфликти, особено в случаите на генерационни различия и кризисни ситуации. (БАНКОВА, 2019)

От гледна точка на динамичните процеси и управление на многообразието породено от генерационни различия е необходимо да се обърне внимание както на конструктивните, така и деструктивните моменти във взаимоотношенията между служителите и организационните звена. По отношение на постоянно променящата се нередко кризисна, външна среда; управлението на организационно-управленски конфликти би било успешното при следните обстоятелства:

- развитие на силни взаимозависимости в рамките на организационните структури чрез фокусиране върху необходимостта от оцеляване на организацията и просперитет в конкурентната среда, което стимулира появата на вътрешна солидарност, мотивация и предприемачески инициативи; (БАНКОВА, 2019)

- проучване на възрастовата пирамида на организацията по отношение компетенциите на служителите и как това кореспондира с бизнес плановите и очакваните промени в дейността на организационната структура; липсата на

информация, може да доведе до ситуации, при които се получава критична маса от хора, които предстои да се пенсионира, или по различни причини да напуснат организацията и ако знанията и уменията им не са предадени на други членове, се получава сериозен дефицит от кадри, което е фактор за възникване на конфликти;

- необходимо е политиките и принципите за управление на възрастовото многообразие на работното място да се интегрират с различните процедури и правила на организацията, свързани с управление на човешките ресурси, като подбор, планиране, обучение, развитие и оценяване на човешките ресурси, привличане на таланти, планиране на приемствеността и др.;

- възползване от възможностите, които предоставя многообразната по възраст работна сила и успешно управление на организационно-управленските конфликти, налага преразглеждане както на политиките, така и на управленските практики, за гарантиране на създаването на организационна среда, която насърчава развитието на потенциала и сътрудничеството между поколенията;

- толериране на възрастовото многообразие като ключово условие за развитието на ефективни мерки и политики, насърчаващи здравословния и продуктивен трудов живот от гледна точка на целия жизнен цикъл на процесите и дейностите; (ЗАДИПХРСБ, 2020)

- създаване на продуктивни напрежения между организационните единици, предизвикани от обмен и сравнение на резултатите, чрез въвеждане на хоризонтална ротация на работата, разработване на общи цели и насърчаване на неформални лични контакти, което е в подкрепа на взаимозависимостта и идентифициране с целите на организацията и укрепване на чувството за единство; (БАНКОВА, 2019)

- в управленската структура е необходимо съчетаване на организационните с личните интереси и съобразяване с генерационните различия; за доброто управление на организацията е от съществено значение тя да има относително независими ръководители на различните равнища на управление, които да могат да прилагат последователни и иновативни политики, за да решават различни неструктурирани, често възникващи, кризисни проблеми и конфликти.

Въпросът за успешното управление на организационно-управленските конфликти е актуален във всички организации, независимо от предмета им на дейност, броя на членовете, генерационните различия и начините на ръководство. Конфликтът възниква, развива се и завършва своя цикъл и за да не придобие собствена динамика в организационната структура и/или извън нея, е необходимо да бъде изследван и управляван от страна на ръководството. Това предполага ръководителите да разполагат с необходимите знания и умения, за да разпознават конфликтните предпоставки; да управляват многообразието от хора, което е необходимо да бъде в тясна връзка с адаптиране на управленските подходи с динамиката на технологичните постижения. Прогнозирането на бъдещото развитие на организацията и поддържането на добри взаимоотношения между членовете от различните генерации, организационни звена и йерархични равнища, както и създаването на благоприятен микроклимат чрез ясни правила и ефективна комуникация, обикновено са критично условие за успешно управление

на организационно-управленските конфликти, предизвикани от генерационни различия.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. БАНКОВА, И., (2019) *Административна конфликтология*. Варна : Унив. изд. на ВСУ „Ч.Храбър“, с. 26, 33,34
2. ДИМИТРОВ, Д.В., (2005) *Управление на конфликта*. Пловдив : Изд. „Марица“, с. 29
3. КУРБАТОВ, В.И., (2007) *Конфликтология*. Ростов н/Д : Изд. „Феникс“, с. 260
4. МАСТЕНБУРК, У., (1996) *Управление конфликтными ситуациями и развитие организации*, Москва, Изд. ИНФРА-М, с. 29
5. СТОЯНОВА, М. (2014) *Конфликтите през призмата на социологията*, София : Унив.изд. на УНСС, с. 73
6. МИХАЙЛОВА, И., (2016) *Управление на организационни конфликти: Управленски подход, компетентност и стратегии*. Сборник с доклади от Научна конференция с международно участие „Съвременни управленски практики IX – Управленска наука, икономика и бизнес практики – съвременни ракурси и предизвикателства“, Бургас : Унив. изд. на Бургаски свободен университет, стр. 219-227
7. НЕДЯЛКОВА, Й., (2011) *Тревожност и нейната връзка с агресията*, Сборник с доклади от Десетата Международна Научна конференция по „Приложна психология и социална практика“, Варна : Унив. изд. на ВСУ „Ч. Храбър“, стр. 162-165
8. КАРАДАШЕВА, А., (2020). *Балансът при управление на многообразието от хора е стратегия за бизнес успех* [online]. [2019-01-23] Достъпен на <https://bamco.bg/publications/bal-pri-upr-na-mno-hora/>
9. ТОМОВ, Т., (2020). *Поколенията на работното място. Как да управляваме възрастовото разнообразие в организацията?* [online]. [2020-04-20], Достъпен на <https://www.bia-bg.com/magazine/view/26896>
10. ЗАКЛЮЧИТЕЛЕН АНАЛИТИЧЕН ДОКЛАД ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПОКОЛЕНЧЕСКИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА РАБОТНАТА СИЛА В БЪЛГАРИЯ (ЗАДИПХРСБ) (2020). [online]. [2020-03-31] Достъпен на https://activeageing.bia-bg.com/media/docs/AA_Generations.pdf
11. WORD ECONOMIC FORUM, (2018) *Годишна среща на световния икономически форум*. [online]. [2018-01-27], Достъпен на www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2018

INNOVATIVE APPROACHES FOR TRAINING AND QUALIFICATION OF PERSONNEL IN ACCOUNTING BUSINESS ANALYSIS OF THE ENTERPRISE

Associate professor Marko Timchev, doctor
University of national and world economy (UNWE), Bulgaria

Abstract: *The report proposes approaches, models and methods for improving the training and qualification of management personnel in business accounting analysis of the enterprise. There is a need to improve the curriculum and teaching methods in the educational process. Possibilities for using active and interactive teaching methods in conditions of digitalization of the educational process are explored.*

Key words: *accounting analysis, training, interactive methods, digitalization, business*

JEL code: *A 20*

ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ ЗА ОБУЧЕНИЕ И КВАЛИФИКАЦИЯ НА КАДРИ ПО СТОПАНСКИ СЧЕТОВОДЕН АНАЛИЗ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО

Доц. д-р Марко Тимчев
УНСС, България

Стопанският счетоводен анализ (ССА) на предприятието е специализирана функция на управлението, методология и приложна наука. Във функционален аспект ССА е иманентен на основните бизнес функции: бюджетиране, отчитане, контрол и оперативно регулиране. Наукометричната рамка на ССА се дефинира от параметрите - предмет, обект и научен метод.

Предмет на ССА на предприятието е системата от микроикономически, финансови, счетоводни и вътрешни бизнес процеси, свързани с трансформациите на капитала в маркетинговата, инвестиционната, оперативната, търговската и финансовата дейност на предприятието. Обект на ССА са активите, капитала, финансово-стопанската дейност и производствения потенциал на предприятието. Научният метод на ССА включва система от способности, позиционирана между предмета и обекта.

Динамичната пазарна среда предполага интегриране на видовете и подсистемите на ССА - предварителен, оперативен, текущ, последващ и ситуационен. Видовете анализ се интегрират в хоризонтален, вертикален и интегрален аспект в единна методическа система (Фиг.1). Методиката на ССА е ориентирана към мониторинг на пазарните позиции, оперативната дейност и финансовата стабилност на предприятието. Необходимо е интегриране на перспективите, видовете, обектите и насоките на ССА в единна методическа система (Фиг. 1). Научният метод на ССА се базира на философските и гносеологични принципи - анализ, синтез, индукция, дедукция и традукция.

Сложната и променлива бизнес среда предполага усъвършенстване на образователния процес по стопански счетоводен анализ и счетоводните

дисциплини във ВУЗ. Според потребностите и изискванията на бизнеса, финансовите институции и международните одиторски компании управленския счетоводител и финансовия одитор следва да притежават ред специални умения и професионални качества. Според Международната федерация на счетоводителите (IFAC) - ***“The role and expectations of a CFO: A global debate of preparing accountants for financial leadership”*** (IFAC/2013), управленският счетоводител, одитор, респ. финансовия директор (CFO) следва да притежава определени качества:

1. Да бъде лидер в бизнес организацията (предприятието) и определящ член на висшето ръководство.
2. Да носи отговорности за собствеността и съучастието в бизнеспартньорство.
3. Да бъде насочваща и обединяваща фигура в предприятието.
4. Да бъде с водеща роля при осъществяване на финансовите и счетоводните функции.

Според IFAC, основните функции на управленските счетоводители са свързани със *създаване, управление и представяне на корпоративна стойност* (IFAC/ 2011). Функциите на управленския счетоводител предполагат:

- Да умее да създава стойност (creating value) – чрез анализ при разработване и участие във фирмените стратегии.
- Да подпомага и стимулира процесите по създаване на стойност (enabling value) – чрез счетоводно информационно осигуряване и счетоводен анализ при мотивиране и вземане на решения.
- Да опазва и стойността (preserving value) – посредством счетоводен анализ на активите и пасивите; управленски анализ на риска и вътрешен контрол.
- Да отчита създаването на стойност (reporting value) – посредством уместно счетоводно отчитане, вътрешни доклади, външни доклади и счетоводен анализ.

Според американския институт на сертифицираните счетоводители (AICPA), ключовите компетенции на управленския счетоводител, одитор и финансов анализатор в динамична пазарна среда са посочени в публикувания през 2011 г. документ “CPA Horizons 2025” (AICPA, 2011). Тези компетенции са следните:

- Комуникационни умения;
- Ръководни и лидерски умения;
- Критично мислене, способност за анализ и решаване на проблеми;
- Способност за прогнозиране и решаване на нововъзникващи проблеми;
- Потенциал за интеграция и сътрудничество.

Формирането на основните професионални компетентности и качества на управленския счетоводител е свързано с придобиване на специални знания по стопански счетоводен анализ във ВУЗ.

Обучението по ССА в икономическите ВУЗ е сложен и отговорен процес. Съществуват два ключови подхода на преподаване – традиционен подход, при

което активна роля има преподавателят, и съвременен подход, при който активната роля играе студента [1].

Съвременният подход към обучението по ССА във ВУЗ предполага използване на интерактивните и иновационни методи на преподаване посредством перманентен контакт между преподавателя и аудиторията.

Традиционният и интерактивният подходи имат своите предимства и недостатъци, но предимствата на новите технологии и активните методи са по-големи.

Към традиционните методи на обучение по ССА могат да се отнесат:

1. Лекция – монолог и презентация на преподавателя;
2. Лекция – диалогична беседа със студентите;
3. Лекция - консултация;
4. Лекция – по избрани теми и по определени въпроси.

Семинарните занимания по ССА при традиционния подход имат за цел упражнение, осмисляне и затвърждаване на изучавания материал.

Предимствата на методите от традиционния подход се състоят в това, че преподавателят може да предостави голям обем учебна информация, а студентът сравнително лесно възприема учебния материал.

Недостатъците на традиционния подход се изразяват в това, че студентът често остава пасивен и няма мотивация за творчески подход.

Слабостите на традиционния подход на обучение по ССА се преодоляват в значителна степен при преход към интерактивни методи на обучение [3]. Необходим е преход от традиционен към интерактивен образователен модел в обучението по стопански счетоводен анализ (Таблица 1).

Таблица 1

Преход от традиционен към интерактивен образователен модел по Стопански счетоводен анализ на предприятието

Традиционен образователен модел	Интерактивен образователен модел
Усвояване на информация	Осъзната необходимост от информация
Идентификация и решаване на проблеми в статична обкръжаваща среда	Идентификация и решаване на проблеми в неопределена и динамична обкръжаваща среда
Прилагане на знания към специфични случаи и ситуации	Адаптиране към информационните ресурси. Трансформиране на информацията в приложим ресурс
Базиран на взаимодействие „преподавател – обучаем“	Базиран на взаимодействие „обучаем – преподавател“ – (работа в екип)
Преподавателят оценява индивидуално и подsigурява обратна връзка	Преподавателят и обучаемите съвместно атестират, оценяват и осигуряват обратна връзка

Интерактивните методи, които могат да се използват в научно-преподавателската работа и обучението по ССА, са следните [3], [4]:

1. Проблемна лекция;
2. Лекция визуализация;
3. Лекция с предварително планирани грешки;
4. Лекция с разбор на конкретна ситуация;
5. Контекстно обучение с ролеви игри, имитации, делови ситуации;
6. Метод на групови решения;
7. Проект-базирано обучение;
8. Проблемни творческите задания;
9. Анализ на проблемни ситуации в малки групи;
10. Проблемно ориентиран брейнсторминг (мозъчен щурм);
11. Интерактивна лекция с видео и аудио материали;
12. Творческа дискусия;
13. Анализ и решение на казуси;
14. Анализ на проблемни ситуации и ситуационно моделиране;
15. Имитационно моделиране.

Проблемната лекция–беседа е основен интерактивен метод за обучение по ССА. При проблемната лекция могат да бъдат използвани опит и базови умения на студентите, придобити от обучението по финансово счетоводство, управленско счетоводство, математика и икономическа статистика. Лекцията-беседа има потенциал за максимална визуализация и стимулиране на груповото участие на студентите. В рамките на лекцията-беседа може да бъде направен анализ на конкретна бизнес ситуация с конкретни счетоводни модели и казуси. В образователната среда на интерактивната лекция-беседа може да се стимулират умения за работа в екип във връзка с решаване на проблемни казуси и бизнес ситуации. Лекциите и семинарните занятия по ССА могат да се реализират нетрадиционно в комбинация с визуализация, планирани грешки, имитационни модели, делови игри, ситуационно моделиране и др.

Прилагането на нови и иновативни методи на обучение по ССА е възможно посредством дигитализация и прилагане на информационни технологии – онлайн обучение с виртуална класна стая.

Добри резултати в обучението по ССА се постигат с разделяне на студентите на ролеви групи, имитиращи управленски екипи на различни равнища в предприятието. В рамките на деловата игра се определят лидери и супервайзори. Творческите екипи могат да се поставят в режим на променящи се пазарни и вътрешни ситуации, които да бъдат анализирани посредством методи за ситуационен анализ [2], [3].

Работата със студентите трябва да осигурява възможности за оценка и самооценка. Лидерът в деловата игра трябва да се оценява и подбира от преподавателя по интелект, инициативност, увереност според т.нар. „хеликоптерни качества ” (способност за нестандартно „издигане” над ситуацията).

Информационните технологии (ИТ) в обучението по ССА дават положително отражение върху мотивацията и ангажираността на студентите. По време на упражненията и семинарите, студентите, прилагащи ИТ могат взаимно се подпомагат по пътя към обща цел. Това се постига посредством реализацията на следните задачи:

1. Използването на информационни технологии в обучението по ССА трябва да надхвърли традиционните рамки на работата с рутинни счетоводни програми от типа електронни таблици. Възможно е използване на пакета от приложения „Бизнес анализ на „ MS EXCEL”.

2. Преподаватели и студенти трябва да работят в диалогов режим не само с електронни таблици но и със специализиран софтуер, модули и специфични приложения, даващи възможност за решаването на широк кръг от задачи по ССА – анализ на финансовото състояние, анализ на финансовата стабилност и риска, анализ на зависимостта „Разходи – обем – печалба“ и др.

3. Възлагането на работа в екип, както и на курсови работи трябва да става в условията на диалогов софтуерен режим на работа между студенти и преподаватели. Важно е използването на специализиран софтуер по ССА анализ при дистанционната форма на обучение, както и в курса на ОКС „Магистър“.

4. При дистанционната форма на обучение трябва да се залага на казуси, делови игри, ситуации, имитационно моделиране. Всички тези методи и форми на работа при дистанционното обучение предполагат дигитализация [3].

5. Мултимедийното обучение е подходящо при подготовката на студенти по стопански счетоводен анализ. Мултимедийното представяне стимулира аналитично мислене с делови ситуации, казуси и компютърни симулации.

Интерактивното обучение по ССА дава възможност за усъвършенстване на образователния процес в следните насоки:

- Илюстриране на различни сценарии на пазарно позициониране и поведение на предприятията в условия на рискова бизнес среда;

- Визуализиране на ситуационни модели и схеми, моделиране на функционални зависимости и факторни системи [1].

- Многовариантно представяне на информационните източници и на финансовият отчет на предприятието;

- Интерактивното обучение по ССА позволява онлайн представяне на учебното съдържание, тестване на степента на усвояване и консултации с преподавателя – дистанционно, посредством видео и конферентна връзка.

Интерактивните методи представляват иновации в образователния процес по ССА [5]. Те създават възможности за стимулиране на творческото мислене и умения в студентите по счетоводство и стопански счетоводен анализ. Студентите придобиват умения и навици за самостоятелна работа, работа в екип и творчески изяви, в съответствие с нарастващите изисквания и потребности на бизнес организациите, одиторските предприятия и финансовите институции, които са потребители на счетоводни кадри с висша квалификация.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- 1.ЛУЛАНСКИ, П. (2013). Атлас по методика на икономическите изследвания, УИ „Стопанство”
- 2.ЛУЛАНСКИ, П. (2012). Изследователското майсторство: операционализиране на дефиниция. Статия в сп. „Икономическа мисъл
- 3.МАРЧЕВ, АН., АНГЕЛ МАРЧЕВ, МЛ., (2013)., От схоластицизъм към игровизация, Обучението в XXI век: активни методи, Авангардни научни инструменти в управлението, стр.10
4. ДВУЛИЧАНСКАЯ Н. Н. (2011), Интерактивные методы обучения как средство формирования ключевых компетенций. Электронное научно-техническое издание «наука и образование», №4, <http://technomag.edu.ru/doc/172651.html>, стр.3
5. ТУСУР. (2012), Положение о методах интерактивного обучения студентов в техническом университете: для преподавателей, ТУСУР – Томск: ТУСУР, 2012, стр.87, www.tusur.ru/export/sites/ru.tusur.new/ru/education

THE EMOTIONALLY COMPETENT EMPLOYEE IN THE PROCESS OF BUILDING A DIGITAL EMPLOYER BRAND

Assoc. prof. Milen Todorov

University "Prof. d-r Assen Zlatarov", Bulgaria

Assist. Gergana Avramova-Todorova,

University "Prof. d-r Assen Zlatarov", Bulgaria

Abstract: Emotional intelligence is the basis for the development of many emotional competencies that can be transformed into predictors of an effectively functioning work environment. With the help of certain "emotional" rules, an appropriate communicative and social work climate can be formed. It can be a solid basis for improving interpersonal contacts and overcoming social conflicts. Good knowledge and management of emotions is associated with effective goal setting and strengthens the proper management of human capital in the organization. The formation of specific emotional skills can be achieved with digital programs, according to the needs of the respective work environment. They can successfully influence internal organizational processes as part of the employer brand. This paper presents an author's model of a digital tool for graphical visualization of the emotionally intelligent employee.

Keywords: emotional competence, employer brand, digital transformation

JEL code: O15

ЕМОЦИОНАЛНО КОМПЕТЕНТНИЯТ СЛУЖИТЕЛ В ПРОЦЕСА НА ИЗГРАЖДАНЕ НА ДИГИТАЛЕН РАБОТОДАТЕЛСКИ БРАНД

Доц. д-р Милен Тодоров

Университет „Проф. д-р Асен Златаров“, България

Асистент Гергана Аврамова-Тодорова

Университет „Проф. д-р Асен Златаров“, България

Емоционалната интелигентност е основа за развитие на множество емоционални компетенции, които могат да се трансформират в предиктори на ефективно функционираща работна среда. С помощта на определени „емоционални“ правила, може да се оформи подходящ комуникативен и социален работен климат. Той може да бъде стабилна основа за подобряване на междуличностните служебни контакти и преодоляване на социални сблъсъци. Доброто познаване и управление на емоциите е свързано с ефективното целеполагане и подсилва правилното ръководство на човешкия капитал в организацията. Формирането на конкретни емоционални умения може да се постигне с дигитални инструменти, съобразно нуждите на съответната работна среда. Те могат да повлияват успешно вътрешните организационни процеси като част от работодателския бранд. В настоящата разработка е представен авторски

модел на Дигитален инструмент за графична визуализация на емоционално интелигентният служител.

ВЪВЕДЕНИЕ

Какво да разбираме под „работодателски бранд“?

Етимология на бранда

Съществуват множество определения на термина.

Едно от тях описва бранда като добавена стойност; система от ценности и образ в индивидуалното съзнание на потребителя (Абаджимаринова, 2006, с. 46).

За Стефан Серезлиев „брандът“ е система от значения, които потребителите интегрират в тяхното лично пространство, за да удовлетворят важни потребности (Серезлиев, 2010, с.5).

„Брандът“ е точно това, което потребителят мисли и чувства за него (Ноймаер, 2013).

„Брандът е набор от трайни и споделени възприятия в съзнанието на потребителите. Колкото по-силни, по-разбираеми и по-мотивиращи са тези възприятия, толкова по-вероятно е да повлияят върху решенията за покупка и да добавят стойност към даден бизнес.“ (Холис, Н. 2017, Успешният бранд).

Брандът е това, в което вярваш и за което се бориш, изразено в ясно послание. Той е нашата „уникална визия“, с която се отличаваме от останалите. Намерението на бранда е да направи една марка уникална, запомняща се и ценна в съзнанието на потребителите (McDowell & Batten, 2005, p. 23).

За мнозина изследователи „брандът“ е набор от възприятия във въображението на потребителя, той не съществува в реалния свят, а е ментална конструкция, притежаваща ценности и качества (Перция & Мамлеева, 2007, с. 27).

Бранд идентичността (Brand identity) се формира през комуникациите с хората. Тази обмяна ражда идеи, които изразяват бранд целите и предназначението.

Добрият бранд има както вътрешни, така и външни ползи за организацията, която стои зад него.

Могат да се очертаят три големи вътрешни ползи, насочени към екипа на компанията: ориентация, вдъхновение и ангажиране. Ориентацията, или ясната визия, помага да се определят кои дейности са част от бранда и кои – не. Силната визия, от своя страна стимулира и вдъхновението, тоест раждането на нови идеи. Ангажирането разкрива каузата, за която се бори брандът.

Външните ползи са свързани с яснота на посланието и постоянство. Брандовете с ясна и вдъхновяваща визия помагат за поддържане на устойчиво послание (Тейлър, Д., Бранд визия, 2008).

Успешният бранд трябва да бъде автентичен – тоест да откликва към емоционалните потребности на тези, за които е предназначен. Вътрешната автентичност на работодателския бранд следователно, е съпричастна към емоционалния отклик на служителите, които го изграждат. (Холис, Н. 2017, Успешният бранд).

ИЗЛОЖЕНИЕ

Профил на емоционално интелигентният служител като част от работодателския бранд

Човешкият фактор е в основата на успеха на всяко едно предприятие. От висококвалифицираните служителите зависи качеството на предоставените продукти и услуги, а оттам и конкурентоспособността на една компания (Аяз, А., 2017).

Лицето на всяка работодателска марка са самите хора в компанията. Служителите участват във формирането на фирмената идентичност. Една нова идентичност, която налагащите се практики свързват с постигането на организационна култура, мисия, визия и ценности, които, ако са в синхрон с тези на служителите, водят до силна работодателска марка, която привлича правилните кандидати и повишава задържането на настоящите служители. (статията)

В тази връзка, част от профила на добре обучен служител е неговата емоционална интелигентност.

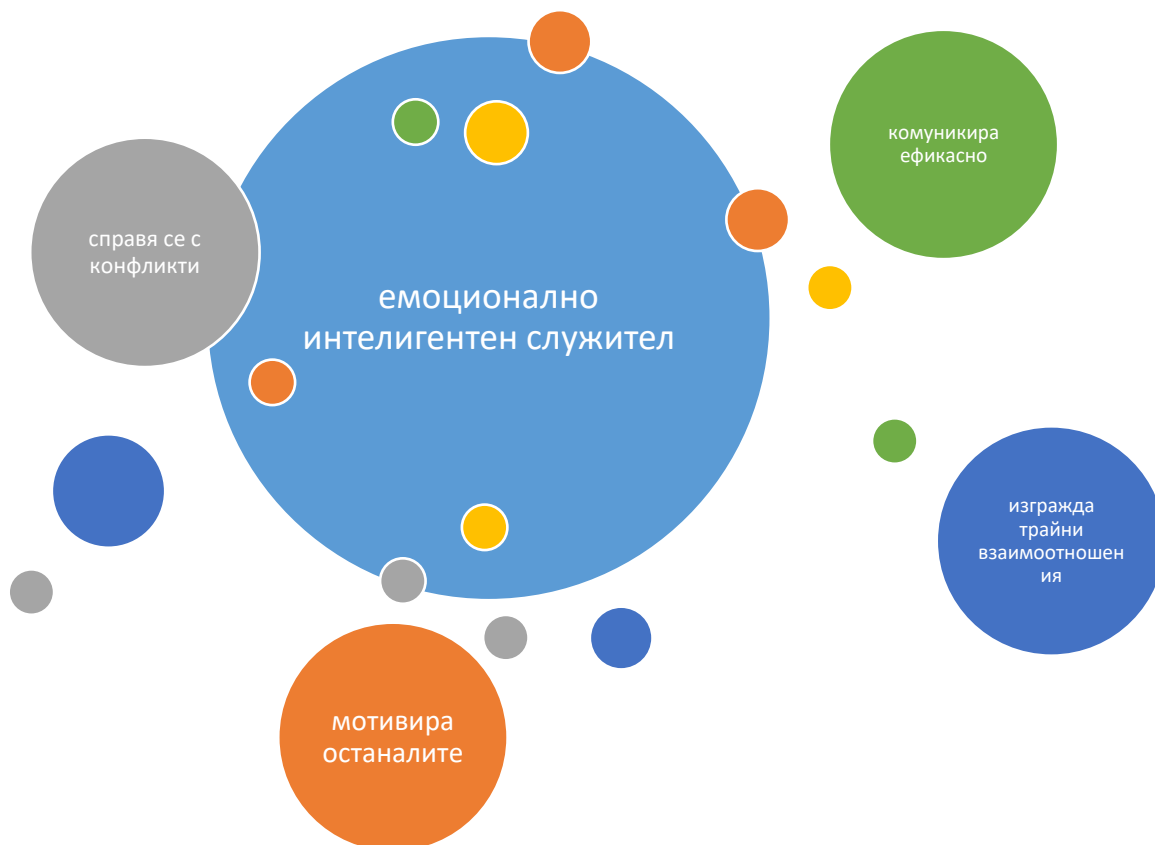
Според Голман (Goleman, 2006), емоционално интелигентният служител притежава редица лични компетентности, които му помагат да управлява себе си и взаимоотношенията с другите на работното място. Те са групирани в пет основни групи:

- самосъзнание: познаване на собствените вътрешни състояния, предпочитания, емоции и техните ефекти;
- саморегулация: управляване на собствените вътрешни емоционални състояния и импулси;
- мотивация: способности, които подпомагат постигането на целите;
- емпатия: осъзнаване на чувствата, потребностите и притесненията на другите;
- социални умения: вещина в управлението на емоциите на другите.

Изхождайки от концепцията на Голман, хората със силна емоционална интелигентност се справят добре в определени случаи, а именно:

- толерират неувереността, справят се с конфликти, справят се с неизбежни превратности в живота, помагат на другите да преодолеят стреса, комуникират ефикасно, мотивират останалите, изграждат трайни взаимоотношения (Олсън Д., Кайе М., Успехът психология на постиженията, 2018)

Съгласно цитираната по-горе концепция, профилът на емоционално интелигентният служител може да се онагледява по начина, представен във фигура 1.



Фиг. 1. Профил на емоционално интелигентния служител

Източник: Олсън Д., Кайе М., Успехът психология на постиженията, 2018

Няма съмнение, че социалните умения и емоционалната интелигентност на работното място са изключително важни.

Изследователите Ашкенази и Доз (Ashkanasy. and Daus, 2005) твърдят, че:

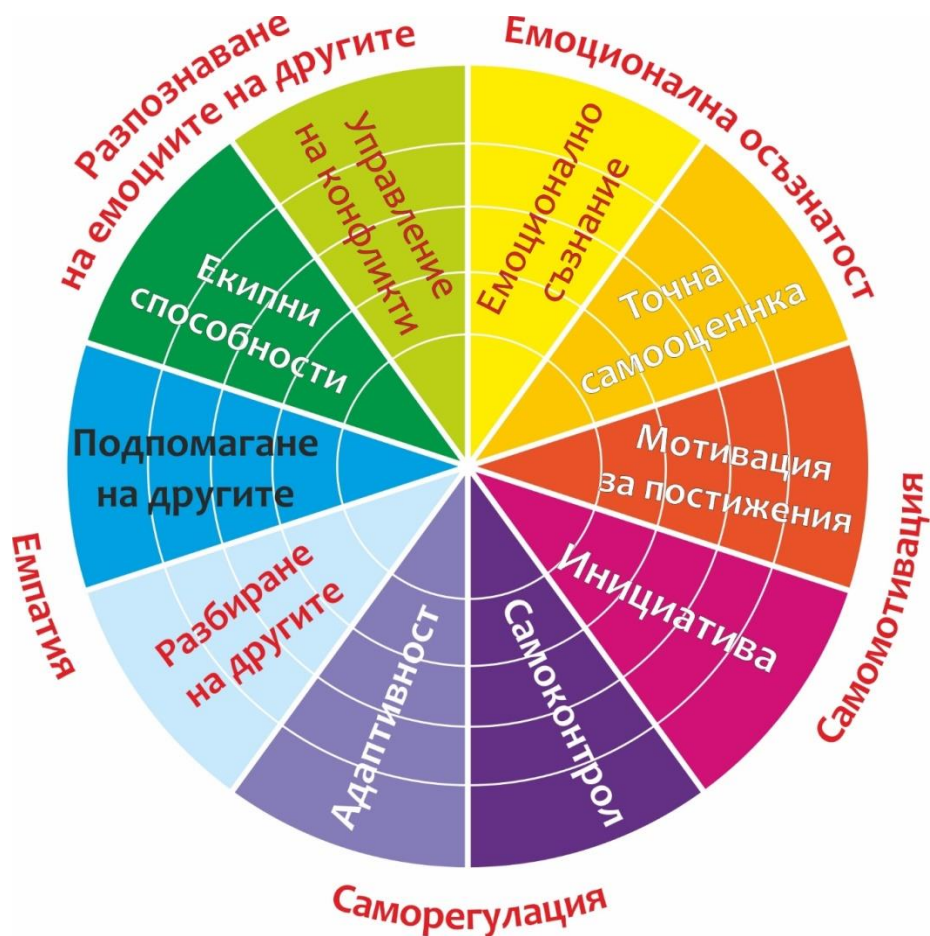
- емоционалната интелигентност е различна от, но и положително свързана с другите видове интелигентност;
- емоционалната интелигентност е индивидуално различие, по което някои хора са по-надарени, а други по-малко;
- емоционалната интелигентност се развива през живота на човека и може да се засили чрез обучение.

Дигитален инструмент за графична визуализация на емоционално интелигентния служител

От гореизложеното е видно, че емоционалната интелигентност е необходим фактор за служителите на всяка компания. Следва да се отчете и още нещо важно в тази връзка - сферата на човешките ресурси е променена коренно през последните 10 години. Трансформацията се провокира от навлизането на дигиталната ера, онлайн платформите и бързо развиващите се компании. Организациите все повече дигитализират работните си процеси чрез различни софтуерни решения.

Развитието на технологиите обаче изисква от добрите професионалисти да са готови да се учат, да се променят и да се развиват непрекъснато. от статията

В тази връзка е и предложението да се създаде и внедри в организационната структура на работодателя **профил на емоционално интелигентният служител**. Профилът се създава и поддържа с помощта на темпорален дигитален инструмент, който отчита моментното състояние на емоционална интелигентност на всеки служител. За основа на инструмента е използван психологическият тест „колелото на живота“, като в графичната визуализация отделните сфери са представени чрез компонентите на емоционалната интелигентност. Изгледът на индивидуалния профил е онагледен в следващата фигура 2.



Фиг. 2. Дигитален инструмент за графична визуализация на емоционална интелигентност /Колело на емоционалната интелигентност/
Източник: Авторски модел

За да се формира персоналният профил на определен служител, се използва предварителна оценка на неговата емоционална интелигентност посредством тест. Тестът, който сме комбинирали с предложения дигитален инструмент е самооценъчната Скала за емоционална интелигентност на Шуте (SEIS), разработена от Schutte и сътрудници (Schutte, N., 1998). Вътрешната консистентност, измерена с коефициента Алфа на Кронбах, е 0.75-0.85 (Pérez, 2005). Според UCLA Academic Technology Services коефициент на надеждност от

0.70 или по-висок се счита за „приемлив“ в повечето изследвания в областта на социалните науки, което е и основание за избора на конкретния въпросник за целите на изследването.

Процедурата на формиране на персоналният профил на определен служител включва:

1. Определяне на персоналната оценка на емоционална интелигентност посредством въпросника SEIS;
2. Нанасяне на данните от въпросника в дигиталния инструмент, като показателите на отделните сфери се формират от оценката на отделните компоненти на въпросника:
 - оценката по компонент *споделяне на емоции и емпатия* формират показателя на сферите **емпатия** в Колелото;
 - оценката по компонент *мотивация за преодоляване на трудности и оптимизъм* формират показателя на сферата **самомотивация** в Колелото;
 - оценката по компонент *разпознаване на невербалната експресия на емоциите у другите хора* формират показателя на сферата **управление на емоциите на другите** в Колелото;
 - оценката по компонент *разпознаване на своите емоции и самоконтрол* формират показателя на сферата **емоционална осъзнатост** и **саморегулация** в Колелото.

Графичната визуализация дава от една страна възможност на работодателя да поддържа актуална база от данни за всеки служител. От друга – възможност за широка корелация от данните на служителите, съпоставени по звена, отдели или други, подходящи за вътрешната динамика на работния процес обединения. Получените оценки на емоционална интелигентност могат да послужат на работодателя като предиктори за ефективно функционираща работна среда. Те могат да бъдат и основание за провеждане на обучения за повишаване на емоционалната интелигентност или отделни нейни компоненти, с цел формирането на подходящ комуникативен и социален работен климат.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поддържането на висококвалифицирани професионалисти е гаранция за формиране на печеливш работодателски бранд. Важна част от личната квалификацията на персонала е неговата емоционалната интелигентност. Поради все по-налагащата се дигитализация на бизнес процесите в организациите, същото се отнася и до управленските структури на персонала. В тази връзка, предложеният Дигитален инструмент за графична визуализация на емоционална интелигентност дава възможност на работодателя да поддържа актуална дигитална база от данни, формиращи Профил на емоционално интелигентния служител. Инструментът би послужил като успешен иновативен модел в процеса на формиране на дигиталния работодателски бранд.

Благодарности

Изследването е подкрепено от Национална научна програма „Информационни и комуникационни технологии за единен цифров пазар в науката, образованието и сигурността (ИКТвНОС)\", финансирана от МОН.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. АБАДЖИМАРИНОВА, Р. (2006). Търговска марка – бренд, София.
2. Али, А. (2017) Тайни формули за автентична работодателска марка. Изд. "Фабрика за книги"
3. НОЙМАЕР, М. (2013) Как се изгражда харизматичен бренд?, София. Available at: <<http://www.economy.bg/home/view/7067/Kak-se-izgrazhda-harizmatichen-brand>> последно посетен на 20. 09. 2020
4. ОЛСЪН Д., КАЙЕ М., Успехът психология на постиженията, 2018, A&T Publishers
5. ПЕРЦИЯ, В. & МАМЛЕЕВА, Л. (2007). Анатомия брeнда, Москва 2.
6. Серезлиев, С. (2010) Политическият брeндинг с рекламен акцент?, София: Медии и обществени комуникации, Брой 5.
7. ТЕЙЛЪР Д. Брeнд визия, 2008, Изд. „Дамян Яков“
8. ХОЛИС Н., Успешният брeнд, 2017, Изд. „Изток-Запад“
8. ASHKANASY, M. AND DAUS, S. (2005) Rumors of the Death of Emotional Intelligence in Organizational Behavior are Vastly Exaggerated, Journal of Organizational Behavior, 26(4), 441–452
9. GOLEMAN, D. (2006). Social intelligence: The new science of human relationship. New York: Bentham Books
10. MCDOWELL, W. & BATTEN, A. (2005). Branding TV Principles and Practices. Oxford.
11. PÉREZ, J.C., PETRIDES, K.V. AND FURNHAM, A., Measuring trait emotional intelligence, International Handbook of Emotional Intelligence, Cambridge: hogrefe and Huber, pp.181-202. 38 UCLA Academy Technology Services, 2005
12. SCHUTTE, N., at all, Development and validation of a measure of emotional intelligence, Personality and Individual Differences, 1998
13. SIMPSON, A. (2013). The brand strategist’s guide to desire. How to give consumers what they actually want.

GENERATIONAL DIFFERENCES AND AGE DIVERSITY IN THE ORGANIZATION: NEW CHALLENGES FOR HRM

*Assistant professor Irina Danailova, PhD
University of national and world economy, Bulgaria*

Abstract: Population aging, low birth rates and mortality in the developed countries creates a new type of opportunities for Human Resource Management. The aim of this article is to trace the behavioral and motivational characteristics of millennials, as this generation forms a significant part of the workforce and has a particular importance for successful managerial activities and for the achievement of organizational goals.

Keywords: millennials, Gen Y, diversity, Human development

JEL code: A1, O15

ГЕНЕРАЦИОННИ РАЗЛИЧИЯ И ВЪЗРАСТОВО РАЗНООБРАЗИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА: НОВИТЕ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД УЧР

*Гл. ас. д-р Ирина Данаилова
Университет за национално и световно стопанство, София*

Въведение

Застаряването на населението, ниската раждаемост и смъртност в развитите държави поставят нов тип предизвикателства пред Управлението на човешките ресурси – в рамките на една организация се налага да се менажират две, три или дори четири генерации работна сила, които имат различни ценности, поведение, цели и работа и ако работодателите не подобрят начина, по който набират, обучават и задържат човешки ресурси, е вероятно да се сблъскат с недостиг на умения и работна ръка. Основна цел на статията е да проследи поведенческите и мотивационни характеристики на милениалите, тъй като тази генерация формира значителна част от работната сила и има особено значение за успеха на управленските дейности и постигането на организационните цели.

Изложение

Генерационното разнообразие в организациите води до появата на нов подход в сферата на УЧР, наречен Управление на различията/Управление на многообразието, който отчита разликите по пол, възраст, религия, етнос, цвят на кожата, социален статус и търси специфични управленски подходи за решаване на дискриминационни (и не само) проблеми. Възрастта се превърна в едно от най-важните измерения на разнообразието най-малко поради две причини (Boehm et al): демографските процеси засилиха значението ѝ в сравнение с пола и националността; все по-често компаниите се сблъскват с непредвидимия ефект на възрастово разнообразие върху вътрешните процеси. В сравнение с други измерения на разнообразието, работата с персонал с различна възраст е ново предизвикателство за компаниите, следователно все още не е основен компонент на корпоративното обучение или инициативите за развитие на човешките ресурси.

Компаниите трябва да бъдат подготвени да управляват конфликти, произтичащи от тези различия, да се възползват от потенциалните позитиви и да намалят негативните последици, защото „в нашия забързан модерен свят на технологии и дигитализация, едни от основните предизвикателства пред страната ни са достигането на стабилни публични и социалноосигурителни финанси, справяне с демографската криза, икономически растеж, конкурентни трудови пазари и социална сигурност“ (Колева-Стефанова, 2020).

В научната литература се наложи понятието *генерационна кохорта*, описана като „групи от хора, които споделят годините на раждане, историята и колективната си идентичност“ (Zemke et al, 1999, 2013). Тези маркери за идентичност по никакъв начин не са безпогрешни, но биха могли да помогнат на хората да разберат как споделеният житейски опит, програмиран през годините на развитие от 5 до 18, може да повлияе на личностните ценности. Генерационните кохорти са класифицирани по следния начин (McIntosh-Elkins et al, 2007):

- Silent Generation, наричано още поколението Schwarzkopf, е съставено от родените преди Втората световна война, които вече не присъстват в състава на работната сила.

- Бейби буум (Baby Boomers), родени около 1946-1962г. (1944 – 1964г./1946 – 1964г.) - за начало на това поколение се счита краят на Втората световна война, когато войниците се прибират у дома. Тяхното време е изпълнено с големи борби за това кои са и какво искат да бъдат, ерата на "Бийтълс", Мартин Лутър Кинг, медицинските открития, денят, в който първият човек стъпва на Луната... Тази група, поради големия си размер, довежда до мощен финансов ефект върху икономиката и спомага за развитието на цели индустрии, създадени, за да осигуряват продуктите за всяко ниво на потребление и развитие - от храна за бебета до пенсионни планове. Днес те са известни със своята силна работна етика, отдаденост, ориентация към обслужване, перспектива на екипа и опит.

- Генерация X, родени от 1963-1977г. (1965 – 1979г.) - това поколение израства в информационна и технологична революция, засягаща развлеченията, комуникациите, образованието и домашния живот. Известно е със самостоятелността си, предприемаческия дух и баланса между професионалния и личния живот, повлияни от факта, че те са израснали в ерата на нарастващите проценти на разводите, масовите съкращения на корпорации и напредъка в технологиите.

- Генерация Y (Милениали), родените от 1978-1986г. (1980 – 1994г.) – с глобална ориентация, в сравнение с другите поколения; приемат мултикултурализма и мигновената комуникация като начин на живот. На работното място те се определят чрез колективното действие, оптимизма, технологично ноу-хау и способности за мултитаскинг.

- Генерация Z – пост милениали, родени след 1995г. Тази генерация е родена в ерата на интернет, познава предимно визуалната форма на информация, със свободен дух и висока толерантност към различните.

Милениалите са основна част от състава на работната сила, затова ще бъдат обект на специално внимание. Те са обект на засилен научен интерес и са в основата на различни изследвания и проучвания.

Едно от значимите такива е мащабното проучване на Manpower Group, което обхваща 11 000 работещи и 1500 мениджъри в конкретната възрастова група. Милениалите са идентифицирани като родените между 1980 и 1995 г. Държавите са Аржентина, Австрия, Австралия, Белгия, Бразилия, България, Канада, Китай, Франция, Германия, Гърция, Индия, Италия, Япония, Малайзия, Мексико, Холандия, Норвегия, Парагвай, Сингапур, Сърбия, Испания, Швейцария, Обединеното кралство и САЩ. Идеята е за да се разбере какво иска поколението Y сега и в бъдеще и да се помогне на хората и организациите да успеят в условията на променящ се трудов свят. Изследването установява, че 35% от работната сила са Милениали, Генерация X – 35%, Генерация Z – 24%, Бейби буум – 6%.

Обхванати са различни параметри от трудовия живот, но за целта на настоящата разработка ще бъдат представени само някои от характеристиките, които имат пряко значение за поведението:

- **Процент хора, които искат да работят цял живот, до смъртта си** – не е изненадващо, че първенец в тази категория е Япония с 37% дадени положителни отговори. Държавата е известна със специфичната си трудова култура, колективистичен начин на живот, изключителна важност на работното място. Следват Гърция – 15%, Канада, Индия, Сингапур – 14%, Италия, Нидерландия, Обединено Кралство, САЩ – 12%, Германия, Норвегия – 9%, Испания – 3%.

- **Работни часове на седмица** – кастовата система и нейната специфика поставя използването на работната сила в Индия на челни позиции – заявените работни часове са 52. В Мексико, Китай, Сингапур са отчетени 48 часа, Швейцария, Гърция – 47 часа, Франция – 44 часа, Япония – 46 часа, Испания, Германия, Италия – 43 часа, САЩ, Бразилия, Норвегия – 45 часа, Канада, Нидерландия – 42 часа.

- **Приоритети при търсене на работа** – тук личат мотивите при търсене на работа и решенията за напускане. На първо място са поставени парите, определени като най-важни за 92%, сигурност - 87%, почивки/отпуски - 86%, приятни хора и работна среда - 80%, гъвкаво работно време - 79%. В разреза по държави веднага личи културалния елемент и значението на ценностите – работата с колегите е на първо място в Бразилия с 91% и най-малко значима в Япония с 55%. Политиките за пенсиониране имат значение едва за 39% от японците и 50% от австралийците, за разлика от повече от 85% от индийците. Целта също има значение - осем от десет човека в Мексико, Индия и Бразилия казват, че предпочитат работодатели, които са социално отговорни и съответствието с ценностите е важно. В Германия, Холандия и Норвегия такъв отговор дават шест на десет души. Прави впечатление, че мнозинството от анкетираните определят ценностите като много важни.

- **Предпочитания по отношение на работното време** - 71% от анкетираните предпочитат пълно работно време, 34% - работа като самонаети лица, 30% - на половин работен ден, 28% - като фрийлансери.

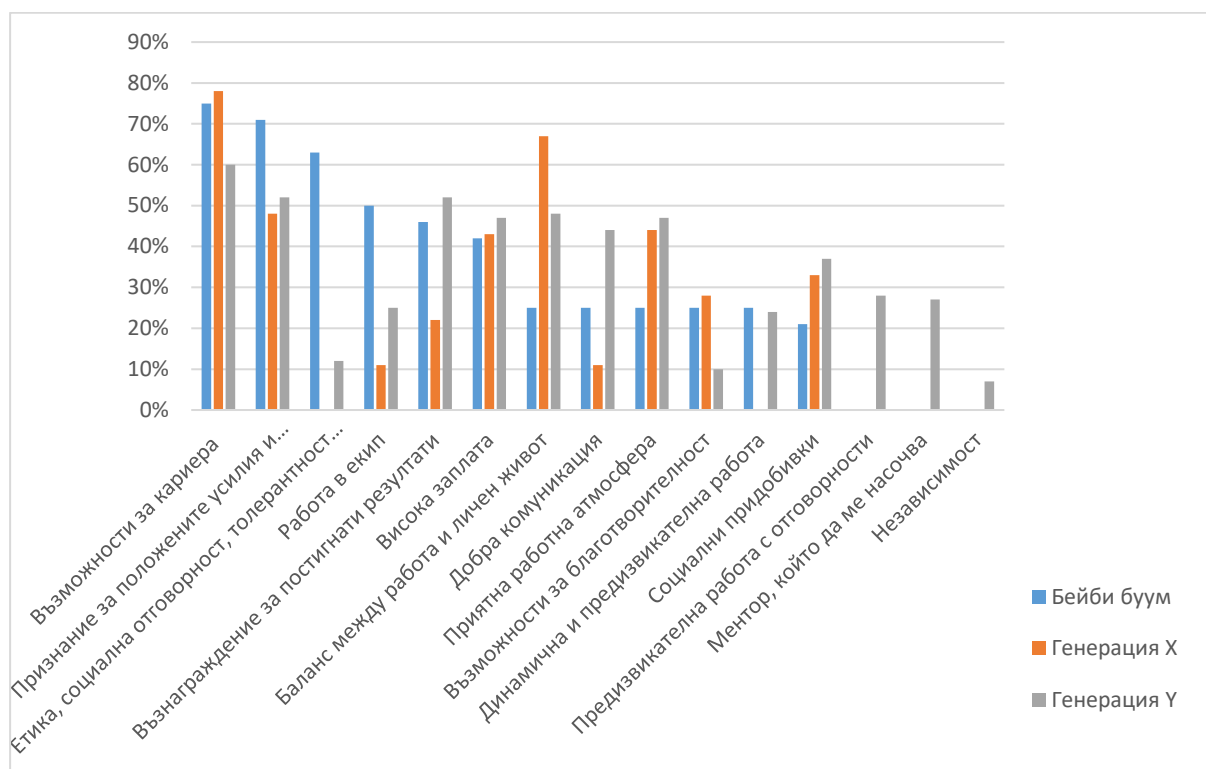
Проучването дава ясна представа за предпочитанията на милениалите по отношение на някои аспекти на трудовия живот, които работодателите трябва да се отчитат от при процесите по подбор, оценяване, определяне на нуждите от обучение, мотивация и развитие на човешките ресурси. Поколенческите различия

предполагат многоаспектен подход, съобразен не само с индивидуалните, но и с генерационните особености на работната сила и подценяването на тази специфика може да доведе до проблеми на работното място.

Друга важна характеристика на поведението е мотивацията, която е фокус в изследване, показващо разликите в подбудите за труд на различните генерации (Кичева, 2017).

Таблица 1.

Фактори-мотиватори на три генерации – Бейби буум, Генерация X, Генерация Y



Източник: Кичева, 2017

Забелязва се, че различията между поколенията се проявяват не само по отношение на тежестта и значението на факторите, но във връзка с действието на самите фактори-мотиватори. От данните става ясно, че заплатите са важни за повечето анкетирани, но прави впечатление, че различните възрастови групи поставят акцент върху различни фактори. Това е важен индикатор за мениджмънта, че управлението на разнообразието трябва да бъде насочено не само към предотвратяване и решаване на конфликти, но и към удовлетворяване на различни по своето естество потребности и мотиватори. За милениалите от основно значение са предоставянето на възможности за кариера, връзка между възнаграждението и трудовото представяне, добрата работна атмосфера и признанието.

Поведението на милениалите е обект на изследване и в ежегодния доклад на Делойт, който се прави от 2017г. под наименованието „Изследване на милениалите“. За 2020г. то е проведено на два етапа – от ноември 2019 до януари 2020 и пулс-изследване от април-май 2020. По този начин успешно се проследява

на пандемията Ковид-19 и анализите дават полезна информация за тенденциите (Deloit Highlights, 2020):

- Заетостта намалява - повече от една четвърт от Генерация Z и една четвърт от по-младите милениали (на възраст 25–30 години), съобщават или че са загубили работата си, или са били във временен, неплатен отпуск.

- Заплащането е засегнато - 27% от милениалите и 23% от поколенията Z съобщават, че работят по-малко часове, докато други (8% милениали, 5% - поколение Zs) работят по-дълго време без съответно увеличение на заплащането. Само една трета от милениалите и 38% от поколенията Z казват, че пандемията не се е отразила върху съотношението заетост/доход.

- Устойчиво ниво на стрес - проучването от 2019г. разкри голяма доза безпокойство и песимизъм, което намалява през 2020г., въпреки пандемията. В 11 от 13-те страни респондентите всъщност изразяват по-ниски нива на стрес, отколкото са докладвали в първото проучване 4 месеца по-рано. Това най-вероятно е свързано с промените, които точно тези поколения преодоляват периодично заради икономически или природни катаклизми.

- Икономическият и социален / политически оптимизъм е на рекордно ниски нива - респондентите изразяват силна липса на вяра в традиционните обществени институции, включително средствата за масова информация и са песимисти по отношение на социалния прогрес.

- Представителите и на двете поколения изразяват разочарование - не са особено доволни от живота си, финансовото си състояние, работата си, правителствените и бизнес лидери, социалните медии или начина, по който се използват данните им.

- Милениалите ценят преживяванията - те се стремят да пътуват и да помагат на общности повече от създаването на семейства или на собствен бизнес.

- Милениалите са скептични към мотивите на бизнеса - респондентите не оценяват особено високо въздействието на лидерите върху обществото и техния ангажимент за подобряване на света или тяхната надеждност.

- И двете поколения показват, че биха подкрепили компании, съответстват на техните ценности. Нещо повече - мнозина заявяват, че няма да се поколебаят да намалят или прекратят отношенията си, ако не са съгласни с бизнес практиките, ценностите или политическите нагласи на компаниите.

В порядък на обобщение може да се твърди, че милениалите: предпочитат предизвикателна работа; търсят баланс между делегираните задачи и свободата и гъвкавостта; искат да получават нарастваща отговорност като награда за постижения; харесват екипната работа; ценят предоставянето на възможности за обучение; търсят да установяват взаимоотношения с елементи на наставничество; ценят работната среда с нисък стрес; търсят баланс на ценностите в работата и в живота. Тази информация следва да се използва само като ориентир, без да бъде твърд индикатор за дефиниране на предпочитания, защото би довела до изкривена представа за влиянието на индивидуалните особености.

В изследванията до тук фокусът беше поставен върху поведението на самите милениали. От не по-малко значение обаче е въздействието на възрастовото разнообразие върху работната среда. Това е изследвано от CIPD в Англия и Шотландия. Обхванати са служители и работници в малки и средни

предприятия, които трябва да определят предимствата и недостатъците на възрастовото многообразие върху трудовия живот. Най-много хора класират споделянето на знания на първо място (56%), като полезен ефект от диверсификацията, на второ е подобреното решаване на проблеми (34%), а на трето - подобро обслужване на клиентите (21%). Сред топ три на проблемите пред организациите са възрастовите стереотипи (18%), липса на общи интереси (16%) и липса на разбиране (14%). Това изследване насочва вниманието към едно от най-големите предизвикателства, с които Управлението на многообразието трябва да се справи, а именно – стереотипите, разбирани като „кодиране на групови концепции и тяхното влияние върху формирането на впечатления, социалните цели и поведението“ (Amodio, 2014).

Преодоляването на стереотипите и премахването на дискриминационните практики е цел на редица компании и неправителствени организации, които въвеждат интересни, иновативни практики и подходи за управление на различията. Иновативните практики и успешното управление на генерационните различия се насърчават чрез различни класации, например:

- ANRI Awards на Австралийският институт за човешки ресурси (Australian HR Institute), която се провежда вече 24 години. Спечелването на класацията е много престижно и има тежест в професионалните среди. Победител за 2018 с награда „Възрастово разнообразие“ става Министерството на финансите на Австралия.

- Топ 50 на компаниите за Разнообразие - стартира през 2001г. от DiversityInc и има водещо значение при оценката на управлението на многообразието в корпоративна Америка. Резултатите са получени изключително от представяне на корпоративни проучвания на компании с най-малко 1000 служители.

- The National Diversity Awards – The Diversity Group, Великобритания, престижно официално събитие, което отбелязва отличните постижения на местните общности в областта на разнообразието.

Заклучение

Генерационните различия са изключително важни за трудовия живот, тъй като отразяват жизненият опит на всеки човек и оказват влияние върху неговите ценности и работни характеристики. Поколението на милениалите е от особена значимост поради факта, че съставя преобладаващата част от работната сила в момента. Неглижирането на поведенческите характеристики на хората от това поколение може да доведе до проблеми в екипите, демотивиране, липса на работна сила, текучество и други. Това, комбинирано с негативното въздействие на фактори като „намаляване на работните места, неблагоприятни промени на трудовия пазар, затруднения при контролиране на трудовото законодателство и др“ (Пандурска, 2020), може да доведе до изключително негативен ефект върху ефективността на самата организация и на икономиката като цяло. Насърчаването на добрите практики и огласяването им сред широката общественост е един от начините управлението на многообразието да става все по-ефективна. Едно от най-фундаменталните изисквания за ефективен мениджмънт е да се разбират

мотивите, ценностите и целите на различните поколения и да се търси общото, а не различното между тях.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. AMODIO, D. The neuroscience of prejudice and stereotyping. Nat Rev Neurosci 15, 670–682 (2014). <https://doi.org/10.1038/nrn3800>
2. BOEHM S, BAUMGÄRTNER M, DWERTMANN D, KUNZE F (2015) Age diversity and its performance implications, March 2015 In book: From grey to silver?! Successfully coping with the challenges and opportunities of the demographic change Publisher: Springer
3. KICHEVA TATYANA, Management of Employees from Different Generations - Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals Economic Alternatives, 2017, Issue 1, pp. 103-121
4. MCINTOSH-ELKINS J, MCRITCHIE K, SCOONES M (2007) From the silent generation to generation x, y and z: strategies for managing the generation mix. January 2007 DOI: 10.1145/1294046.1294104 SourceDBLP Conference: Proceedings of the 35th Annual ACM SIGUCCS Conference on User Services 2007, Orlando, Florida, USA, October 7-10, 2007
5. MILLENNIAL CAREERS: 2020 Vision Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts, ManpowerGroup, UK
6. PYTLOVANY A, TRUXILLO D (2015) Age Diversity at Work, Encyclopedia of Geropsychology DOI 10.1007/978-981-287-080-3_21-1, Springer Science+Business Media Singapore 2015
7. Survey report Age diversity in SMEs, Reaping the benefits, August 2014, CIPD
8. The Deloitte Global Millennial Survey 2020
9. ZEMKE R, RAINES CL, FILIPCZAK B (2013) Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace Paperback – March 13, 2013 by AMACOM; Second Edition
10. <https://www.cipd.co.uk/news-views/viewpoint/age-diversity>
11. <https://www.hrmonline.com.au/topics/hr-profession-and-best-practice/age-diversity-programs-best-best/>
12. <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey.html>
13. <https://www.diversityinc.com/the-2020-top-50-diversityinc/>
14. КОЛЕВА-СТЕФАНОВА, Д. (2020) Същност на корпоративната социална отговорност и значението ѝ за работещите жени, Научни трудове на УНСС - Том 3/2020
15. Koleva-Stefanova D. (2020) Sashnost na korporativnata sotsialna otgovornost i znachenieto I za rabota na zheni, Nauchni trudove na UNSS - Tom 3/2020
16. ПАНДУРСКА Р. (2020) Ключови аспекти и предизвикателства пред развитието на пенсионната система в България, Издателски комплекс – УНСС, 2020
17. Pandurska R (2020) Klyuchovi aspekti i prognoziranje na sazdavaneto na pensionnata sistema v Balgariya, Izdatelski kompleks - UNSS, 2020

CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE EVALUATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN THE WAREHOUSE

Chief Assist. Prof. Miroslav Stefanov, PhD

University of National and World Economy – Sofia, Sofia, Bulgaria

Abstract: Human resources with their knowledge, skills and professional experience are a key factor in the competition, as they contribute to the improvement of customer service and the achievement of logistics' goal. Warehousing operations are one of the most labor-intensive in logistics and this outlines the relevance of the topic both in theoretical and practical aspects. On the one hand, the efforts of a number of researchers are focused on finding ways to assess the efficiency of human resources involved in warehousing operations, and on the other hand, the attention of logistics managers is focused on finding ways to improve human resources management in the warehouses, in the conditions of an emerging chronic shortage of labor in logistics. The purpose of this report is to present a conceptual framework for conducting research and evaluation of some applied practices in human resource management involved in the warehousing activities of Bulgarian manufacturing and trading organisations. The framework provides a system of measures and indicators for evaluating several key human resource management practices that are subject to stand-alone policies. The system is a basic evaluation tool which allowed conducting comparative research in different periods of time and in different countries. Some guidelines for future studies and evaluation system improvement are also pointed out.

Keywords: human resource management practices, human resources, logistics, warehouse, warehouse workers

JEL code: J 08, M 20, M 50

КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА ЗА ОЦЕНКА НА ПРАКТИКИТЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СКЛАДА

Гл. ас. д-р Мирослав Стефанов

Университет за национално и световно стопанство – София, България

Въведение

Човешките ресурси са ключов фактор, допринасящ за ефективното и ефикасно управление на ресурсоемките логистични дейности и постигането на целите на логистиката. Управлението на работната сила е свързано с вземането на решения в различни области, които са насочени към реализирането на синергичен ефект от ангажирането на професионалните и личностни качества на заетите в постигането на конкурентоспособността и целите на организацията. Хората са ресурс с жизненоважно значение за осъществяването на складовите операции, които са сред най-трудоемките в логистиката. В наши дни, логистичният бранш страда от системен недостиг на работна сила и въпросът за наемането, задържането, ефективното и ефикасно използване на работната сила придобива особена актуалност. В България са провеждани изследвания на отделни практики и съвкупност от практики за управление на човешките ресурси, но не са изучени техните специфики и съвременните предизвикателства пред управлението на

работната сила, ангажирана в складовите дейности. Не се откриват и съществуващи инструменти за оценка на елементите и системата за управление на човешките ресурси в склада. Това затруднява провеждането на проучвания за установяване на текущото състояние на практиките за управление на човешките ресурси в склада и формулирането на насоки за тяхното усъвършенстване, които да подпомогнат складовите мениджъри при провеждане на подходяща политика в областта. Целта на доклада е да представи концептуална рамка за провеждане на изследвания и оценка на някои прилагани практики по управление на човешките ресурси, ангажирани в складовите дейности на българските производствени и търговски предприятия.

Хората като основна единица на човешкия ресурс се различават по своите професионална подготовка, развити трудови навици, нагласи и личностни качества. Това налага при тяхното управление да се отчитат и редица аспекти на организационната култура и организационното поведение. Тези аспекти са изключени от настоящата концептуална рамка и се явяват нейно ограничение, тъй като тя е инструмент за провеждане на първоначално описателно изследване на практиките по управление на човешките ресурси, ангажирани в складовите операции и поставя основата за провеждане на по-обширни изследвания в бъдеще.

1. Същност на управлението на човешките ресурси в склада

Човешките ресурси са една от основните области на управленски решения във всяка организация, а тяхното добро управление съществено подпомага постигането на конкурентното предимство на ниво бизнес стратегия и създава условия за повишаване маржа на печалбата. За осъзнаването на този факт голяма роля изиграва разработеният от Майкъл Портър модел за верига на стойността (Porter, 1985). Моделът показва, че логистиката и нейните елементи – входяща, вътрешнопроизводствена и изходяща, заедно с маркетинга и функцията по обслужване на клиентите са основни дейности, а управлението на човешките ресурси, наред с фирмената инфраструктура, технологичното развитие и транзакционната дейност по закупуване са поддържащи. Всички те, в своята съвкупност допринасят за формирането на маржа на печалбата и осигуряват създаването на по-висока стойност на продукта за потребителя.

Традиционното разбиране за човешките ресурси е свързано с тяхното възприемане като съвкупност от работещите в дадена организация, наред с притежаваните от тях „общи и специализирани знания, професионални умения, развити трудови навици, нагласи и набор от личностни качества” (Шопов, Д., 2002: 19). Работниците са основният фактор за успешното функциониране на складовите операции, тъй като и най-добрите технологии и уникални продукти не могат да създадат конкурентни предимства, ако не бъдат ангажирани в изпълнението на подходящи и навременни решения, свързани с обслужването на потребителите. Последните се вземат от работещите на различни управленски равнища, в съответствие с равнището на тяхната мотивация, логистични знания, умения и компетенции, които в своята съвкупност определят постижимата горна граница на ефективност на складовите процеси (Keller and Keller, 2014: 57). Ефективното управление на човешките ресурси е свързано със съвкупност от решения в различни области, които са насочени към постигането на синергичен

ефект от ангажирането на професионалните и личностни качества на заетите, в реализацията на организационните цели.

В обобщение на казаното дотук, управлението на човешките ресурси в склада е дейност по вземането на разнообразни решения за работещите на различни длъжности в склада, които са насочени към разгръщането на пълния им професионален и личностен потенциал, по начин, осигуряващ постигането на целите на складовото звено, реализирането на конкурентното предимство на ниво бизнес стратегия и общите организационни цели. Системата за управление на човешките ресурси в склада се състои от няколко основни компонента, които са обект на самостоятелни политики и управленски въздействия – **Грешка! И зточникът на препратката не е намерен.:**



Фиг. 1. Обхват и основни компоненти на системата за управление на човешките ресурси в склада

Източник: Адаптирано по: (Шопов, Д., 2002: 26; Шопов, Д. Атанасова М., 1998: 47)

2. Преглед на изследванията в областта на човешките ресурси в логистиката

В хода на провеждане на литературното проучване бяха открити няколко изследвания, които са посветени на различни аспекти и практики по управление на човешките ресурси в България, извън организациите в логистичния бранш.

Отделно от това не бе открит съществуващ методичен инструмент за оценка на елементите и системата за управление на човешките ресурси в склада. Проучване в България също така установява, че има значителен потенциал за изследвания в областта на складирането и липсва интердисциплинарен подход към изучаването и търсенето на решения за подобряване на складовата ефективност (Dragomirov, 2019, pp. 110-111), в която човешките ресурси имат значителен принос. Всичко това показва, че има недостиг на изследвания в областта на прилаганите практики по управление на човешките ресурси в склада и изследванията могат да бъдат продължени в бъдеще.

В чужбина се откриват изследвания на човешките ресурси в логистиката и управление на веригата на доставките. Така например е очертана ключовата роля на функцията по управление на човешките ресурси за повишаване на ефективността на логистиката и веригата на доставките (Anastasiou, S., 2012), изучено е влиянието на човешкия фактор върху успеха на веригите за доставка в международен план (Jurčević, M., Ivaković, M. & Babić, D., 2009) и развитието на човешките ресурси в управлението на веригата на доставките в здравеопазването (People that Deliver Initiative, 2014). Откриват се изследвания проведени в логистичния сектор на отделни страни – например върху пропуските в уменията на човешките ресурси в логистичния сектор в Индия (Asthana, S., 2012) и качествено казусно изследване на практиките по управление на човешките ресурси в доставчик на логистични услуги в Малайзия (Chyn, G.H. and Kaliannan, M., 2011). Друго изследване идентифицира необходимостта от развитие на компетенциите на складовите мениджъри като предпоставка за подобряване на управлението на складовите операции (Palšaitis, R., Čižiūnienė, K. and Vaičiūtė, K., 2017). Изследвани са и практиките по стратегическо управление на човешките ресурси и е разкрита тяхната роля за ефективността на логистичната фирма – по примера на 4 логистични организации в Нигерия. Проучването установява, че практиките по подбор, оценка на изпълнението, обучение и развитие, осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд, проектиране на длъжностите, планиране на работната сила и администриране на персонала оказват значително положително въздействие върху резултатите на изследваните фирми (G.N. Okeudo, 2012). Друго изследване, проведено в Китай посочва, че практиките по подбор на работници, въвеждане и адаптация, обучение и развитие, управление и оценка на представянето, както и управление на възнагражденията имат смесени ефекти върху развитието на логистичните способности и тези във веригата на доставките, което предизвиква сериозни предизвикателства в бранша (Kam, Booi H., Eva E. Tsahuridu & Ming Juan Ding, 2010). Представените изследвания не са насочени конкретно към разкриване на спецификите и съвременните предизвикателства пред управлението на работната сила, ангажирана в складовите дейности и по-скоро създават общата база за надграждане и разширяване на проучванията в бъдеще.

В обобщение, проведеният литературен обзор показва, че възниква необходимост да се попълни дефицита от знания за комплексно прилаганите практики в областта на човешките ресурси, ангажирани в складовите дейности в България. За целта е необходимо да се създаде система от измерители и показатели за тяхната оценка, която да позволи провеждането на първоначални

обяснителни интердисциплинарни изследвания. Тя следва да обхваща основните направления на системата за управление на човешките ресурси, а именно:

- Практиките, свързани с използваните източници и канали за търсене на човешки ресурси за изпълнение на складовите дейности.
- Практиките, свързани с прилаганите форми на обучение на складовите работници.
- Практиките, свързани с приложението на инструменти за усъвършенстване на трудовите отношения с работниците в склада.
- Практиките, свързани с осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд на работниците в склада.
- Практиките, свързани със заплащането на труда.

В настоящата рамка за оценка не са включени практиките, свързани с проектиране на длъжностите и тези, свързани с оценка на работниците в склада.

3. Концептуална рамка на системата от измерители и показатели за оценка на някои основни практики за управление на човешките ресурси в склада

Проучването на същността на човешките ресурси и проведените изследвания за тяхното приложение в логистиката позволява да се изгради концептуална рамка за провеждане на прочувания, отразяващи спецификата на основните практики за управление на човешките ресурси, ангажирани в складовите операции. Рамката се състои от система от основни измерители и показатели, които позволяват провеждането на първоначално обяснително изследване.

Познавателните възможности на всеки един от избраните измерители са представени в табл. 1.

Таблица 1

Система от измерители за оценка в някои основни области на управление на човешките ресурси в склада

Област на управление на човешките ресурси в склада	Измерител	Обосновка на използването
Подбор на работещите в склада	Степен на използване на вътрешни и външни канали за подбор на складови работници	Позволява да се оцени до каква степен организацията използва съвременни вътрешни и външни канали при подбора на складови работници и да посочи кои от тях са най-голямо значение в процеса на подбор
Обучение на работещите в склада	Степен на използване на различни форми на обучение на работещите в склада	Осигурява възможност за оценка на преобладаващите форми на обучение на работниците в склада – с откъсване, без откъсване от работния процес или хибридна
Усъвършенстване на трудовите отношения с работещите в склада	Степен на прилагане на инструменти за подобряване на трудовите отношения с работниците в склада	Позволява да се оцени степента на приложение на съвременни социални практики, допринасящи за подобряване на трудовите отношения с работещите в склада, да се определи тяхната структура и да се посочи кои от тях са с най-голямо значение за провежданата социална политика от работодателите

Осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд на работещите в склада	Степен на приложение на мерки за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд на складовите работници	Предоставя възможност да се оцени степента на прилагане на мерки за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд на работниците в склада, да се установи техният дял и кои от тях са с най-голямо значение за работодателите
Заплащане на труда на работещите в склада	Степен на влияние на заплащането на труда върху мотивацията на складовите работници	Осигурява възможност за оценка на степента на влияние на преобладаващите практики, свързани с формиране на заплащането върху мотивацията на складовите работници

Източник: Таблицата е резултат от собствено проучване и интерпретация на автора

Всеки от посочените в табл. 1 измерители се оценява въз основа на данни, събрани чрез анкетна карта. Тя съдържа въпроси, чиито отговори се регистрират на следните скали:

- *5-степенна скала на Ликерт* – за изразяване на степен на съгласие, прилагане, влияние и др.
- *множествен избор на отговор* – за регистрирането на повече от една прилагана практика.
- *номинална скала* – за посочване на една прилагана практика от няколко предоставени възможности.

В рамките на всеки измерител са включени по няколко показателя, които описват най-добре изследваната практика.

Практиките, свързани с използваните източници и канали за търсене на човешки ресурси за изпълнение на складовите дейности се оценяват чрез измерителя „*степен на използване на вътрешни и външни канали за подбор на складови работници*“. Източниците на търсене на човешки ресурси могат да бъдат вътрешни – сред вече назначените работници и външни за организацията. В ролята на комуникационни канали за подбора обикновено се използват: интранет и интернет страници; профилите в социалните и професионални мрежи на организацията; обявите за работа в специализирани портали и бюрата по труда; базата данни на доброволно заявите интерес за работа; личните контакти на работниците; препоръки и др. В наши дни, все по-често организациите разнообразяват каналите за подбор като осъществяват първоначални връзки с потенциални кандидати по време на открити лекции в университетите, както и чрез осигуряването на възможност за разработването на дипломни работи на студентите (McKinnon, Alan et al. 2017: 57).

Практиките, свързани с прилаганите форми на обучение на складовите работници се изучават с помощта на измерителя „*степен на използване на различни форми на обучение на работещите в склада*“. Ефективното използване на работната сила по време на обучението, зависи от избраните форми на обучение – без откъсване от работния процес и с откъсване от работа. В наши дни съществува голямо разнообразие от възможности за обучение на работниците в склада по отношение на: техният тип – „сертификационни програми; конференции; онлайн обучения; придобиване на бакалавърски, магистърски и докторски степени в университетите; специализирани курсове за определена целева група; MBA програми за мениджъри“ (Keller et al. 2014: 65) и др., мястото на провеждане

– вътрешни; изнесени и онлайн, както и що се отнася до ангажираното работно време – пълно или почасово (Keller and Keller, 2014: 65). В едно изследване на Световната банка, посветено на „Логистичните компетенции, умения и обучение“ се установява, че преобладаващата част от фирмите във всички региони на света разчитат на комбинация от вътрешни и изнесени обучения. Страните от подсъвкупността на развиващите се региони, които включват 149 държави, предимно от Тропическа Африка, Югоизточна Азия, Близкия Изток/ Северна Африка и няколко от Централна Азия и Латинска Америка посочват, че използват два пъти по-често вътрешни обучения, в сравнение със страните в подгрупата на развитите. Обикновено те се изразяват в бързи и повърхностни съвети от колегите на работното място (McKinnon, Alan et al. 2017: 35–36) и в усъвършенстване на ежедневните дейности чрез „демонстриране; наставничество в рамките на вътрешни менторски програми; ротация на трудовите задачи“ (Шопов, Д. Атанасова М. 1998: 261); подобряване на взаимодействието с екипа и др., които могат да бъдат използвани като допълнение към основните програми за обучение. По-големият дял на предпочитаните вътрешни обучения в развиващите се региони се дължи най-вече на по-слабите финансови възможности и по-ограничената мрежа от институции, осигуряващи външни обучения в областта на логистиката и веригите на доставките.

Практиките, свързани с приложението на инструменти за усъвършенстване на трудовите отношения с работещите в склада се оценяват чрез измерителя *„степен на прилагане на инструменти за подобряване на трудовите отношения с работниците в склада“*. В преобладаващата част от бизнес организациите, дори без формално да са налице синдикални структури и да се прилагат практики по колективно трудово договаряне се извършват някои основни дейности по усъвършенстване на трудовите отношения, свързани главно с инструментите на социалната политика на работодателя като: осигуряване на ваучери за храна; организирано хранене на работниците; осигуряване на транспорт до и от работното място; предоставяне на допълнително здравно осигуряване с различни пакети на покритие; организиране на фирмени тържества, мероприятия за сплотяване на екипите и празници за децата на работниците; фирмени подаръци за лични и национални празници; допълнителен платен годишен отпуск, извън нормативно определения, застраховането на индивидуални и групови рискове и др.

Практиките, свързани с осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд на работниците в склада се изучават чрез измерителя *„степен на приложение на мерки за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд на складовите работници“*. Работната среда в склада се отличава с висока степен на риск, чиито източници са изключително разнообразни. Те могат да бъдат: „подхлъзвания, олюлявания и падания; прекомерно упражняване на ръчни манипулации, които може да причинят болки във врата и гърба; падащи предмети; падания на работниците при работа на височина; наранявания при работа с машини; наранявания и сблъсъци при транспортни движения; контузии при работа с преносимо електрическо оборудване; злополуки причинени от неподходяща сила на осветлението; досег с опасни субстанции и избухване на различни по сила пожари“ (Richards, G. 2014: 346–348). Към тях можем да

добавим и рисковете, водещи до професионални заболявания, вследствие на продължително пребиваване в среда с отклонения от пределно допустимите норми на шум, вибрации, осветеност, температура и др.

Мерките, които работодателят може да предприеме, за да осигури здравословни и безопасни условия на труд на работещите са разнообразни и в зависимост от спецификата на рисковете може да включват: обучения в т.ч. по методи за оказване на първа помощ; демонстрации за работа на оборудването – например подвижни рампи, врати, пожарогасители и др.; съвместни учения с органите на пожарна, аварийна безопасност и гражданска защита; адаптиране на инфраструктурата – повишаване на осветеността, визуално отделяне на зоните за движение на работници и пешеходци, от тези предназначени за придвижване на подемно-транспортни средства; поставяне на устройства за оказване на защитни сигнали, които могат да бъдат: аудио; визуални; за миризми и допир; организиране на периодични евакуации; ясно обозначаване на аварийните изходи и зоните с аптечки за първа помощ; работни инструкции за осигуряване на безопасна работа в близост до работните места; предоставяне на подходящо работно облекло и лични предпазни средства (каска, очила, антифони и др.); провеждане на инструктажи за безопасност при работа с различна периодичност; избор на подходящи места за съхранение, за да се избегнат падания на складови единици и др.

Практиките, свързани със заплащането на труда се оценяват чрез измерителя „степен на влияние на заплащането на труда върху мотивацията на складовите работници“. Осигуряването на адекватни възнаграждения за положения труд е един от най-съществените фактори за задържането на персонала в логистичните организации. В изследване, проведено в Обединеното кралство през 2013 г. е установено, че общите условия, които включват заплащането и продължителността на работното време заемат дялове съответно от 45 % при анкетираните във веригата на доставките и 34 % при респондентите в логистичния сектор (McKinnon, Alan et al. 2017: 59). Един от основните вътрешни фактори за промяна на трудовото възнаграждение в организацията е свързан с постигнатото равнище на производителността на труда и по-конкретно неговото нарастване. В същото време, следва да се отчитат и външни фактори, като например формираните тенденции в логистичния бранш. В проучване на Световната банка, проведено с респонденти от развиващите се и развити страни, е установено, че логистичните организации е необходимо да извършват ежегодни сравнения на равнището на заплащане с това на конкурентите в сектора (McKinnon, Alan et al. 2017: 58).

Подбраните показатели към всеки измерител, както и избраните скали за оценка са систематизирани и представени в табл. 2.

Таблица 2

Система от измерители и показатели за оценка на някои основни практики за управление на човешките ресурси в склада

Измерител	Показатели	Скала
	интранет страница на организацията	
	лични контакти на работниците	

Измерител	Показатели	Скала
Степен на използване на вътрешни и външни канали за подбор на складови работници	препоръки от работници	5-степенна скала на Ликерт
	бази данни от регулярните оценки на трудовото представяне	
	бази данни на доброволно заявилите интерес за работа	
	контакти чрез открити лекции в университетите	
	контакти в час, осъществени по повод на дуални програми на обучение	
	контакти със студенти по повод на разработване на дипломни работи	
	профилите в социалните и професионални мрежи на организацията	
	обяви за работа в специализирани портали	
	обяви за работа в бюрата по труда	
	агенции за подбор на персонал	
	интернет страница на организацията	
Степен на използване на различни форми на обучение на работещите в склада	вътрешни обучения („на място“) в организацията	Номинална скала
	изнесени обучения (в учебни центрове и университети)	
	онлайн обучения	
	комбинация от посочените	
Степен на прилагане на инструменти за подобряване на трудовите отношения с работниците в склада	осигуряване на ваучери за храна	Множествен избор на отговор
	организирано хранене на работниците	
	осигуряване на транспорт до и от работното място	
	допълнително здравно осигуряване с различни пакети на покритие	
	организиране на тържества	
	мероприятия за сплотяване на екипите	
	празници за децата на работниците	
	подаръци за лични поводи и празници	
	допълнителен платен годишен отпуск, извън нормативно определения	
Степен на приложение на мерки за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд на	застраховането на индивидуални и групови рискове	Множествен избор на отговор
	обща обучения на тема здравословни и безопасни условия на труд	
	обучения по прилагане методи за оказване на първа помощ	
	демонстрации за работа с наличното оборудване	
	съвместни учения с органите на пожарна безопасност и защита на населението	
	адаптиране на инфраструктурата (по-добра осветеност, зони за движение, др.)	
	устройства за оказване на защитни сигнали	
	периодично организиране на учебни евакуации на персонала и посетителите	
	ясно обозначаване на аварийните изходи	
	обозначаване на зоните с аптечки за първа помощ	

Измерител	Показатели	Скала
складовите работници	поставяне на работни инструкции за безопасна работа на работните места	
	предоставяне на подходящо работно облекло и лични предпазни средства	
	провеждане на инструктажи за безопасност при работа с различна периодичност	
Степен на влияние на заплащането на труда върху мотивацията на складовите работници	основен мотив за желаещите да започнат работа	5-степенна скала на Ликерт
	основен фактор за задържане на работниците	
	обуславя се от формираните тенденции в бранша	
	обвързано е с периодичните оценки на трудовото представяне	

Източник: Таблицата е резултат от собствено проучване и интерпретация на автора

Заклучение

В настоящия доклад беше представена концептуална рамка за провеждане на изследвания на практиките по управление на човешките ресурси в склада. Тя представлява базов инструмент за извършване на първоначални обяснителни изследвания и обогатява методичната база за изследвания на човешките ресурси като изяснява спецификите при управлението на работната сила в складовите операции. Системата от измерители и показатели за оценка позволява извършването на сравнителни изследвания в различни периоди от време, а след нейното адаптиране осигурява възможност за провеждането и на сравнителни изследвания на работната сила, ангажираната и изпълнението на различни логистични дейности – например сравнение на практиките по управление на човешките ресурси в транспортните и тези в складовите операции. Данните, събрани с представените измерители и скали може да бъдат обработени с помощта на приложението на методите на дескриптивната статистика и изследването на зависимости.

Бъдещи проучвания в областта могат да бъдат насочени към разширяване на измерителите в настоящата система за оценка – например с такива за практиките по проектиране на длъжностите и оценка на трудовото представяне, както и с добавянето на допълнителни измерители за анализ на някои аспекти, свързани с организационната култура и организационното поведение.

Настоящият доклад е разработен в рамките на Университетски проект за научно изследване, финансирано от фонд “НИД на УНСС” № НИД НИ-3-2019 “Складови системи в логистиката – управленски практики и тенденции”, 2019-2021 г.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. ASTHANA, S. (2012). Human resource and skill gaps in logistics services industry in India. International Journal of Research in IT & Management, 2(2), pp.1018-1026.
2. CHYN, G.H. AND KALIANNAN, M. (2011). Human resource management practices in logistic service provider industry: A case study. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2(9), pp.32-44.

3. G.N. OKEUDO (2012). "The Role of Strategic Human Resources Management in the Performance of Logistic Service Provider Firms: A Case Study of Owerri" *International Journal of Asian Social Science*, Vol.2, No.6, pp.858-868.
4. KAM, B. H., TSAHURIDU, E. E. & DING, M. J. (2010). Does Human Resource Management Contribute to the Development of Logistics and Supply Chain Capabilities? An Empirical Study of Logistics Service Providers in China, *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(2), 15-34.
5. PALŠAITIS, R., ČIŽIŪNIENĖ, K. AND VAIČIŪTĖ, K., (2017). Improvement of warehouse operations management by considering competencies of human resources. *Procedia Engineering*, 187, pp.604-613.
6. ШОПОВ, Д. (2002). Наръчник по управление на човешките ресурси. ИК 'Труд и право'.
7. ШОПОВ, Д. АТАНАСОВА М. (1998). Управление на човешките ресурси, част 1 Първо. София: Тракия-М.
8. KELLER, S., & KELLER, B.C. (2014). *The definitive guide to warehousing: managing the storage and handling of materials and products in the supply chain*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
9. PORTER, M.E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* First. New York, NY 10020: The Free Press.
10. RICHARDS, G., (2014). *Warehouse Management: A complete guide to improving efficiency and minimizing costs in the modern warehouse*, 2 nd. ed. Kogan Page, International.
11. ANASTASIOU, S., (2012). Critical human resources management functions for efficient logistics and supply chain management. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Supply Chains*, Katerini, Greece.
12. DRAGOMIROV, N. (2019). Warehousing in logistics – main review of Bulgarian research contribution. In *Conference proceedings 5-th International Scientific Conference ERAZ - Knowledge Based Sustainable Development* Budapest, Hungary, (pp. 107-111).
13. JURČEVIĆ, M., IVAKOVIĆ, M. AND BABIĆ, D., (2009). The Role of Human Factors in Supply Chains. In *Mednarodno posvetovanje o prometni znanosti Prometna znanost, stroka in praksa* (12; 2009).
14. MCKINNON, ALAN, FLOETHMANN, CHRISTOPH, HOBERG, KAI, & BUSCH, CHRISTINA. (2017). *Logistics Competencies, Skills, and Training: A Global Overview*. The World Bank. Available at: <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-1-4648-1140-1> [Accessed July 22, 2019].
15. PEOPLE THAT DELIVER INITIATIVE, (2014). *Human Resource Development in Supply Chain Management of Health Commodities: A Realistic View of UN Sources*. Australian Institute for Sustainable Communities, University of Canberra. Available at: https://peoplethatdeliver.org/sites/default/files/resource_contents_files/FINAL%20Realist%20Review%2018%20March%202015.pdf [Accessed September 23, 2020].

APPLICATION OF FLEXIBLE (AGILE) METHODOLOGIES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (ON THE EXAMPLE OF BULGARIAN COMPANIES IN THE IT SECTOR)

Chief assist. Prof. Velina Koleva, PhD
University of Economics - Varna, Bulgaria

Ivelina Todorova, career consultant, student
University of Economics - Varna, Bulgaria

Abstract: *Flexible (Agile) methodologies are the basis of one of the most modern and widely used practices for software development. People are of key importance - with the help of this concept, the formation of a staff-oriented management strategy is facilitated and team relationships come to the fore as an engine for better productivity. The aim of the report is to present and analyze Agile methodologies in the context of human resource management. The results of an online survey on the applicability of flexible methodologies in project and people management in Bulgarian companies in the IT sector are also presented.*

Keywords: *Flexible (Agile) methodologies, human resource management, IT sector*

JEL Code: *M12, M15*

ПРИЛОЖЕНИЕ НА ГЪВКАВИТЕ (AGILE) МЕТОДОЛОГИИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ (НА ПРИМЕРА НА БЪЛГАРСКИ ФИРМИ ОТ ИТ СЕКТОРА)

гл. ас. д-р Велина Колева,
Икономически университет – Варна, България

Ивелина Тодорова, кариерен консултант, студент
Икономически университет - Варна

Въведение

В съвременните условия на изключително динамична бизнес среда, управлението на човешките ресурси е с приоритетно значение за постигане на конкурентоспособност. Бързите трансформации на процеси в организациите, проблемите на глобализацията и интернационализацията на трудовия пазар, аутсорсинга на дейностите, свързани с МЧР, управление разнообразието и възрастовия профил на работната сила, все по-силно налагащата се тенденция на дигитализиране системите за управление на човешките ресурси, поставят въпросите за оптимизиране на методите за управление на хора и тяхното значение за развитието на компаниите. Нуждата от прилагане на меки умения на работното място и краткосрочно разрешаване на проблеми с висока ефективност, води до създаване на нови подходи в организациите, сред които е и „гъвкавият“ (Agile) мениджмънт.

Цел на настоящия доклад е да дефинира “гъвката” (Agile) методология в контекста на управлението на ЧР, поставяйки началото на изследване относно практическите приложения на Agile практиките в български организации.

1. Гъвките методологии и приложението им в ИТ сектора

През последните години развитието на технологиите, глобализацията и бързите промени в бизнес средата позиционират нови методи за работа, които имат предимства пред традиционните практики. Традиционните методологии за разработване на софтуер се използват от началото на 80-те години. Те въвеждат систематизиран подход за разработване на софтуер, необходим на развиващата се ИТ индустрия. Фокусът е поставен върху изчерпателната документация, строгите правила, проследимостта на софтуерната разработка от идеята до готовия продукт и постоянното наблюдение на процеса. Процедурите за контрол на качеството на продукта и подобряване на процеса на разработка са силно застъпени в традиционните методологии.

За разлика от тях, гъвките методологии се фокусират върху възможностите за промяна на изискванията по време на изпълнението и графика на проекта чрез директна комуникация между мениджъри и разработчици, с цел бърза реакция на променящата се бизнес среда (Manifesto for Agile Software Development). Тъй като е трудно тези промени да бъдат отразявани с изчерпателна документация и формални процедури, се налага използването на неформални процедури и цялостно олекотяване на процеса. Гъвката разработка използва предимно знание в неявен вид, което се съхранява в хората като лично знание.

Чарлз Г. Коб (Cobb, Ch., 2011) описва пет основни причини за появата на Agile методологията:

1. Нужда от адаптация към промяна, за да се генерира печалба в турбулентна външна бизнес среда;
2. Способността бързо да се смени приоритетът по повод на използваните ресурси, когато изискванията, технологията или знанието се променят;
3. Много бързият отговор на внезапни промени на пазара или появата на разрушителни иновации, чрез интензивна комуникация с клиентите;
4. Използването на еволюционни, постепенни и повтарящи се доставки на софтуерен продукт с цел максимално приближаване до оптимално решение за клиентите;
5. Максимизиране стойността за бизнеса чрез правилни по размер, точно колкото трябва и точно когато трябва процеси и документация.

Приема се, че официално началото на Agile методологията е поставено през 2001 г. В американския щат Юта се събират 17 ИТ експерти, за да обсъдят как да подобрят процесите при софтуерната разработка. Резултат от тази среща е документ, наречен „Манифест за гъвкаво разработване на софтуер“ (Manifesto for Agile Software Development) (Highsmith, J., 2001). Според него Agile е нова методология за разработване на софтуер, която се основава на набор от принципи, фокусирайки се върху стойността за клиента, малките интегрирани екипи, самоорганизацията и непрекъснатите подобрения в работния процес. Тук софтуерът се създава за относително кратък период от време с няколко тествания, гарантиращи успешно пускане на продукта.

Ключовите ценности на Agile методологията са:

- Хората и взаимоотношенията са по-важни от процесите и инструментите;
- Работещият софтуер е по-важен от изчерпателната документация;
- Сътрудничеството с клиента е по-важно от формализирането на договора;
- Реагирането на промяната е по-важно от следването на плана.

Целта на методологията е да постигне гъвкава и адаптивна организация при бързо променящи се фактори на средата. Тя задава начина на мислене и работата със „знаещи“ служители - ИТ специалистите са в основата на модела поради иновативното си мислене и търсенето на ефективност. В този смисъл Agile мениджмънтът се утвърждава много бързо като работеща практика. Основните предимства, които го отличават от традиционните модели са проактивност, високо ниво на влияние за вътрешни процеси, стратегическа ориентация и създаване на висока бизнес стойност от гледна точка на адаптивност, и мащаб на действията в кратки срокове.

Някои от първите сериозни проучвания относно прилагането на гъвкави методологии са проведени още 2005 г. от различни консултантски организации. Според Швабер и Фичера (Schwaber и Fichera) 14% от Северноамериканските и европейски организации, приложили гъвкав модел на работа през 2005 г. отчитат ръст с още 19% през 2008 г. През 2007г. изследване на Амблър (Ambler) показва, че от 600 участници 69% са приложили Agile мениджмънта в организациите си. През 2008г. изследване на Виджаясарати и Търк (Vijayarathy and Turk) потвърждава, че от 98 анкетирани, 60% използват гъвкави подходи в 75% или повече от своите проекти (виж повече за цитираните изследвания в Huzooree, Ramdoo, 2015). Въз основа на тенденциите очертани в проучванията, става ясно, че гъвкавите процеси бързо набират позиции в организациите и утвърждават новия модел като работещ.

Ползите, които организациите успяват да акумулират, внедрявайки Agile процеси, са много – съкращава се времето за достигане до крайните потребители, печели се конкурентно предимство, разработват се иновации, повишава се качеството, съкращават се разходите, чрез инвестиране на средства само във функционалности, които ще донесат приходи, намалява се рискът от неблагоприятен изход на проекта. Agile управлението насърчава промяната, фокусът е върху адаптивното краткосрочно планиране и гъвкавостта. Този тип методологии изискват прозрачност и дисциплина по отношение изпълнението на задачите, предполагат бързо темпо, гъвкавост и делегиране на права в условията на динамична бизнес среда.

Някои от основните компоненти на гъвкавите методологии за разработване на софтуер са: **Динамично разработване на Системи – ДРС** (Dynamic System Development Method (DSDM)), фамилията от методологии **Кристъл** (Crystal family of methodologies), **Екстремно Програмиране - ЕП** (Extreme Programming (XP)) и **Адаптивно Разработване на Софтуер – АРС** (Adaptive Software Development (ADS)). Гъвкавата методология **Разработване на Функционалности - РФ** (Feature-Driven Development (FDD)) е фокусирана върху проекти, използващи обектно-ориентирани технологии и добрият софтуерен проект е в основата ѝ. **Скръм** (Scrum) представлява гъвкава методология, която се ползва при изготвяне и управление на големи проекти. За разлика от типичния

мениджмънт чрез контрол и командване, при Scrum процесите се набляга на обратната връзка и се дава повече власт на хората.

Според Хаймит (Highsmith, 2001) новото в гъвките методи не са практиките, които ползват, а поставянето на хората като основен фактор за успеха на проекта и фокусиране върху ефективността и адаптивността на процеса на разработка.

2. Гъвките методологии и управление на човешките ресурси

Agile мениджмънтът е методология, залегнала в управлението на човешките ресурси още в началото на века. Моделът е припознат от големи компании като Google, Facebook, Adobe, IBM и SAP. При въвеждането на гъвкаво управление, хората стават гръбнакът, от който зависят темповете на развитие на организацията. Доминиращата идея тук е свързана с ефективната работа на екипи от взаимодопълващи се специалисти, бързо реагиращи в случай на внезапни промени. Методологията насочва изменения в екипите, като цели подобряване на отношенията чрез създаване на общност, което от своя страна влияе върху преноса на информация и намаляване на разходите.

Постигането на ефективност и добра колаборация между членовете на екип, съставен от различни личности, зависи основно от начина на управление. При систематизиране на научните позиции по темата, се открояват две групи изследователи относно въздействието на Agile мениджмънта върху хората. Според Брейди (Brady, 2006) “Agile” изглежда “страхотно на хартия”, но не е изцяло ефективен именно поради човешкия фактор и личните интереси на индивида, които от своя страна доминират над екипната цел. Авторът изтъква „Първият закон за колективните действия“ на Карл Попър, според когото повече от пет човека не могат да бъдат на еднакво мнение по даден въпрос. Освен това методологията предполага съществена промяна в отговорностите, ролите и позициите в организацията, което може да доведе до затруднения относно адаптацията към модела. От друга страна Ривера-Ибара, Родригес-Якобо и Серано-Варгас обединени около темата за “Agile” като работещ механизъм отбелязват, че качеството и иновациите зависят в голяма степен от способностите и таланта на хората в екипа (Manuel, J., D. Bossini, 2013). Управлението на организацията заедно със служителите и техните интелектуални способности изисква нов поглед, противно на класическите възгледи, че хората, работещи за една компания, са само организационен ресурс (Nacheva, 2019; Антонова, 2017). Правилното прилагане на Agile модела гарантира възвръщаемост от вложеното време и ресурс при обучения на персонала. Неправилното му използване е в основата на провал на проекти. Според Амблър (Ambler, 2010), степента на успех на Agile проектите е 60% и едва 12% от тях са неуспешни. Процентът успех за Agile проектите е 83% за малки екипи (по-малко от единадесет души), 70% за средни екипи (между единадесет и двадесет и пет души) и 55% за големи екипи (повече от двадесет и пет души). Въз основа на посочените цифри става ясно, че размерът на Agile екипа има пряко влияние върху степента на успех на разработваните проекти.

Ефективността на екипа основно зависи от взаимодействието между членовете му и координацията, която извършва неговият ръководител. Според

проучвания екипът е най-ефективен, когато размерът му е от 3 до 7 души (Abilla, 2006). Тези екипи работят най-добре в споделено работно пространство. Такъв подход улеснява комуникацията и сътрудничеството и се оказва средство за увеличаване на производителността.

Според Амблър (Ambler, 2010), Agile мениджмънтът подобрява няколко основни процеса в организацията по отношение на проекти и хора:

1. Комуникация - между заинтересованите страни и членовете на екипа;
2. Простота - използване на лесни средства за разбиране на концепцията;
3. Обратна връзка - чрез комуникация на всички идеи лесно се предприемат действия;
4. Смелост - вземане на важни решения.

В обобщение следва да изтъкнем, че Agile методологията поставя нов подход на управление в противовес на традиционните рамкови модели, най-вече с възможността екипите да са двигател за организацията. Това е модел, ориентиран изцяло към хората в екипа, техните ключови компетенции и работа със силните страни на всеки участник в процеса. Променя се нагласата вътре в организациите, изгражда се култура на взаимосвързаност, морал в работата и естествена мотивация за постигане на високи успехи, които влияят както индивидуално на всеки служител, така и на общото позициониране на организацията в бизнес средите. Създават се ново поколение квалифицирани специалисти и мениджъри с предприемачески дух, стимулира се постоянната обратна връзка и усъвършенстване, което позволява на екипите да реагират бързо на промените, организационните структури да стават по-плоски и да се отварят възможности за сътрудничество във всички посоки.

Няма процес, инструменти, методология, които могат да свършат необходимата работа по даден проект вместо човека. Неслучайно това е и първата ценност в Agile Manifesto – „Хората и взаимоотношенията повече от процесите и инструментите”.

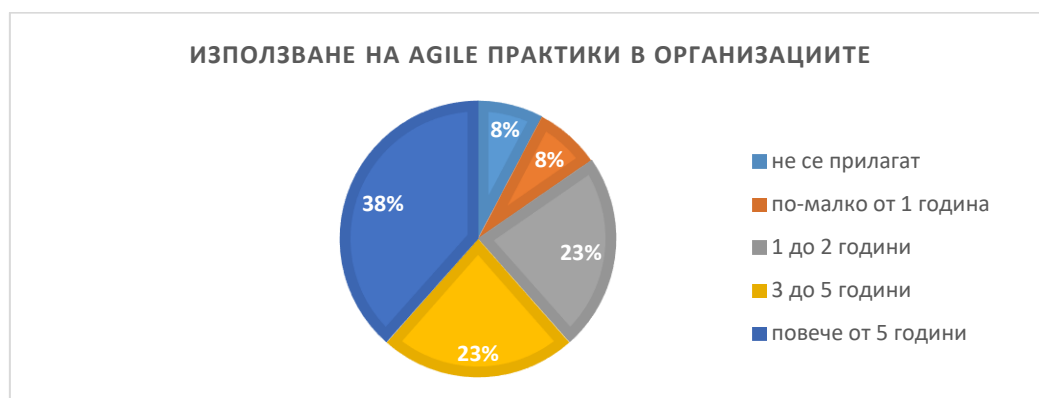
3. Възможности за приложение на гъвкавите методологии в български организации

За да изследваме прилагането на гъвкавите методологии в български организации, проведехме анкетно проучване. Извадката е по метода на отзовалите се и включва 18 специалисти от ИТ сектора, които използват Agile практики в работата си.

Онлайн анкетата е създадена чрез инструмента Google Forms, а емпиричните данни - обработени с използването на софтуер Google Sheets и Microsoft Excel 2016. Емпиричното проучване е пилотно и служи за основа на по-нататъшно задълбочено изследване по темата. Анкетата включва 7 въпроса, като първите три са насочени към общото приложение на Agile практики във фирмите, а следващите са фокусирани върху влиянието от прилагането на Agile при управлението на екипи и хора.

Според критерия “размер на организацията” над 60% от анкетирания са във фирми от 51 до 100 човека персонал и около 23% - във фирми до 50 човека. Базов въпрос, който отправихме към респондентите бе свързан с това, от колко време прилагат Agile практики в организацията си. Най-голям процент

отговорили (38,5%) посочват, че използват модела от 5 години и повече. Най-малък процент отговорили изобщо не прилагат Agile (8%) или той е въведен като подход от по-малко от година.



Фиг.1. Използване на Agile практики в организациите

Източник: собствено проучване на авторите

Активното прилагане на гъвкав мениджмънт от български организации може да се обясни с факта, че макар моделът да стартира началото на века, той бързо набира популярност поради предимствата си, посочени по-горе в настоящото изследване. Сред основните характеристики на методологията, отличаващи я от традиционните практики, са бързата адаптация към организационните процеси във фирмите и повишаването на конкурентоспособността. В ИТ сектора от най-голямо значение са иновативността и бързината на действие при формиране на екипи и работа по проекти. Agile мениджмънтът е припознат като ефективен и полезен начин на работа, поради което бележи висок ръст при внедряването си в технологичните фирми.

Попитаме анкетирания за личният им опит при прилагане на Agile практики. Най-много от тях (46,2%) се оценяват на средно ниво. Като много опитни се определят 30,8%, а едва 1 респондент заявява, че няма никакъв опит. Близко 76% от всички анкетирани имат опит с гъвкави практики, което може да се отчете като положителна тенденция относно прилагането на модела в ИТ организации.

Следващ въпрос от анкетното проучване бе свързан с избор на **три основни ползи** от използването на Agile практики. Респондентите имаха право на повече от един отговор. Поради тази причина, сборът проценти от отговорите е повече от 100%. Резултатите са представени в таблица 1.

Таблица 1

Три основни ползи, получени от прилагането на Agile практики

Ползи	Бр. отговорили	Процент отговорили
Ускорено софтуерно производство	5	38.50%

Ползи	Бр. отговорили	Процент отговорили
Подобряване на business/IT alignment	3	23.10%
Намаляване на цената на проекта	1	7.70%
Подобряване на инженерната дисциплина	1	7.70%
Повишена способност за поддръжка на софтуера	1	7.70%
Подобрена проследимост на проекта	6	46.20%
Повишена способност за управление на променящи се приоритети	6	46.20%
Повишаване на софтуерното качество	3	23.10%
Повишаване на морала на екипа	0	0.00%
По-добро управление на отдалечени екипи	6	46.20%
Повишена продуктивност	4	30.80%
Намаляване на риска на проекта	7	53.80%

Най-голямата полза (53,8%) е свързана с намаляването на риска за провал на проекта, когато се прилагат Agile практики. С малко над 46% е оценено подобряването проследимостта на проекта. При Agile структурирани проекти, контролът при преминаване през всеки етап е прозрачен и лесно проследим. Със също толкова висок приоритет е посочен критерият “повишена способност за управление на променящи се приоритети”. Гъвкавият мениджмънт е приспособим модел и прилага култура за адаптирано поведение при управлението на фирмени екипи, както и стратегии за развитие, особено при турбулентни условия. На високо ниво е оценено и по-доброто управление на отдалечени екипи. Предимството за работа от разстояние е от ключово значение при оценка на риска. Бързото преминаване от традиционен към отдалечен достъп без опции за отлагане или отказ на проект е знаково, че гъвкавите методи за управление на проекти и екипи са успешно приложими в практиката. Като най-малки ползи са отчетени намаляването на цените на проекта, подобряване на инженерната дисциплина и повишената способност за поддръжка на софтуера – 7,7%. Най-високите отчетени стойности касаят най-вече фактори, които влияят взаимовръзките в екипите и работата им под влияние на гъвкаво управление. Техническите характеристики по-скоро не зависят пряко от модела при работа с Agile.

Част от въпросите в проучването бяха насочени към прилагането на Agile практики при управлението на хора и екипи. Над 60% от респондентите отчитат положително използването на гъвкавите методологии с оглед подобряване на взаимоотношенията в екипите. Това е свързано с възможността да се работи с по-малко документация, тъй като тя се обработва по-бавно и възпрепятства бързото вземане на решения. От най-голямо значение са хората и тяхната гъвкавост в

директната комуникация, адаптацията при смяна на екипи и възможността компанията да се фокусира върху работа с положителните качества на служителите.

За да уточним детайли относно влиянието на гъвкавите практики върху работата на екипите, предоставихме възможност респондентите да оценят основните три ползи, получени от прилагането на Agile мениджмънта в организациите. В табл. 2. са представени резултатите (анкетиранияте имаха право на повече от един отговор).

Таблица 2

Основни три ползи, получени от прилагането на Agile мениджмънта във Вашата компания

Ползи	Бр. Отговорили	Процент отговорили
Помага за усъвършенстване и включване на всички членове на екипа в процеса	5	38.50%
Подобрява комуникацията между членовете на екипа	3	23.10%
Процесите в компанията са прозрачни за всички членове	1	7.70%
Информационният поток достига до всички членове	1	7.70%
Помага за организацията на работата (кой по какъв проект работи, кои са експертите)	1	7.70%
Води до висока производителност	6	46.20%

Най-голямата полза от Agile мениджмънта за взаимоотношенията в екипите е повишаването на тяхната производителност (46.2%). Несъмнено този модел на управление води до постигане на резултати чрез минимални разходи на средства и време. Насърчаването на служителите от страна на мениджмънта, естествено се замества с вътрешно желание за развитие в личностен и професионален план. Неслучайно гъвкавият модел се фокусира върху напасване на най-правилните хора на база силните страни, които притежават и по-малко залага върху трансформиране на слабите. По този начин служителят осъществява правилно самооценката си и влага вътрешна мотивация при изпълнението на задачите си. На второ място се нарежда усъвършенстването и включването на всички членове на екипа в процеса на работа (38.5%). С най-малък процент са оценени информационният поток и прозрачността, което води до въпроса как се повишава производителността при такива условия. Тези въпроси ще се изследват в дълбочина в последващо наше проучване.

Последният въпрос от анкетата представя твърдения, свързани с приложението на гъвкавия мениджмънт. Участниците в проучването имаха възможност да оценят всяко твърдение по 5-степенна скала. Те са свързани с влиянията на метода, като:

- Насърчава и учи членовете на екипа да дават директна обратна връзка с цел усъвършенстване на поставените задачи;
- Осигурява ефективни и плавни взаимодействия между всички отдели;
- Дава възможност за създаване на по-малки самоуправляеми се екипи за по-добра производителност;

- Осигурява прозрачност на информацията относно целите на даден проект и участието на заинтересованите страни;
- Осигурява правилното планиране на екипа за ефективна работа, споделяне на информация и управление на проекти между членовете на екипа;
- Набляга на непрекъснатото обучение в цялата организация;
- Създава добра марка за организацията за привличане на таланти хора.

На първо място (за над 60% от анкетиранияте) се позиционира ефективното и плавно взаимодействие между всички отдели. Чрез използването на гъвкавите методи за работа, екипите комуникират помежду си по-лесно и ефективно. Използването на ясен план с правилно разпределени задачи и отговорности между членовете на екипа, помага при нуждата от бързо реагиране. Дейностите, свързани с изпълнението са ясно заложи, а честите срещи за обсъждане на етапите при разработката разпределят отговорностите. При работа на база планиране на бързо изпълними задачи, се дава възможност за бързо предаване на информация между всички звена, част от процеса. Второ по важност (над 50%) е оценено твърдението, че методът осигурява правилно планиране на екипа за ефективна работа, споделяне на информация и управление на проекти между членовете на екипа. Двата най-оценени фактора по важност се допълват и потвърждават тезата, свързана с гъвкавите методи за управление. Фокусирани над подобряване на комуникацията, работа в малки високоефективни екипи, адаптивност към промени, повишаване на вътрешната продуктивност и конкурентоспособността, Agile практиките са водещ модел за управление на човешки ресурси.

Резултатите от проведеното изследване сочат, че гъвкавите методи за управление на проекти и хора се припознават от все повече организации. Повисоката ефективност на работа и подобрената комуникация между екипите, предопределят основните ползи на модела. За разлика от традиционните методологии, Agile практиките са лесно приложими и адаптивни, което предопределя и успешното им прилагане в организациите.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. АНТОНОВА, К. (2017) Устойчив подход за управление на човешките ресурси в организациите // сп. „Известия”, ИУ-Варна, бр.4, с. 315-333.
2. ABILLA, P., (2006) Team Dynamics: Size Matters Redux. [Online]. Available: <http://www.shmula.com/team-dynamics-size-matters-redux/182/>.
3. AMBLER, S.W., (2010) 2010 IT Project Success Survey. [Online]. Available: <http://www.ambysoft.com/surveys/success2010.html>.
4. BRADY, K., 2006. AGILE/SCRUM Fails to get to grips with Human Psychology. [Online]. Available: <http://www.claretyconsulting.com/it/comments/Agile-Scrum-fails-to-get-to-grips-with-humanpsychology>.
5. COBB, CH. (2011) Making Sense of Agile Project Management: Balancing Control and Agility, John Wiley & Sons, p. 18.
6. HIGHSMITH, J. (2001) History: The Agile Manifesto, [Online]. Available from: <http://agilemanifesto.org/history.html>.

7. HUZOOREE, G., RAMDOO, D. V. (2015) Review of Effective Human Resource Management Techniques in Agile Software Project Management, International Journal of Computer Applications, Vol. 114 – No. 5, p. 11-12.
8. MANIFESTO FOR AGILE SOFTWARE DEVELOPMENT, [Online]. Available from: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>.
9. MANUEL, J., D. Bossini (2013) Using Agile Methodologies in People Management. University Carlos III de Madrid, p.12-15.
10. NACHEVA, R. (2019). Five W's of Emotions 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.

ACHIEVING COMPETITIVENESS THROUGH INNOVATIVE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Assist. Prof. Nadezhda Stefanova, PhD

Dimitar A. Tsenov Academy of Economics, Bulgaria

Abstract: *This report launches the essence of the concept of innovation through the eyes of a kind of author's opinions. Emphasis is placed on the role and importance of innovation and the innovation process as a result of which the notion is determined that organizational competitiveness is determined mainly by the sustainability of the management approach. In this regard innovative management in particular the applied innovations and the promotion of labor creativity predetermine modern prosperity, in which the human potential is a necessary basis for achieving a competitive result that determines organizational success.*

Keywords: *Human capital; Innovation; Innovation process.*

JEL code: *M 12*

ПОСТИГАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ ЧРЕЗ ИНОВАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ

Ас. д-р Надежда Стефанова

Стопанска академия „Димитър А. Ценов”, България

Въведение

Иновационният процес, иновативното управление и прилаганите иновативни практики придобиват все по-голямо значение за успешния облик на съвременната стопанска единица.

Необходимостта от въвеждането на иновации се предопределя най-вече от заобикалящата ни глоболизираща се икономика, конкурентно променящия се пазар, автоматизирането и дигитализирането на трудовия процес, които по своята същност налагат конструирането на нещо ново и иновативно, което от една страна да насърчава и стимулира творческата дейност сред хората работещи в дадена организация, а от друга да допринася за постигане на рентабилни конкурентни резултати, обуславящи успешното ѝ позициониране на иновативния пазар.

Обект на настоящата разработка е иновативното управление и неговата устойчивост.

Предмет на разработката са теоретичните аспекти, относно същността на понятието „иновация”.

Целта, която си поставяме е да се очертаят ключови иновативни подходи, подпомагащи иновативното управление на човешкия капитал за постигане на фирмена конкурентоспособност.

1. Иновация и иновационен процес

Иновацията е понятие със сложно съдържание, на което трудно може да се даде еднозначна дефиниция, удовлетворяваща всички практически ситуации.

Терминът „иновация“ произлиза от латински „innovato“, което означава обновяване или усъвършенстване. Той е синоним на българската дума нововъведение, което означава прилагане на новостта. Под новост следва да се разбира нов порядък, нов метод, изобретение, ново явление. (Иванова & Попова, 2010)

През последните десетилетия иновациите и тяхното управление фокусират вниманието на редица чуждестранни и български изследователи. Сред чуждестранните автори имащи интерес се открояват П. Дракър, който отбелязва, че „иновацията е действието, което дарява ресурсите с ново качество, за да възпроизвеждат богатство“ (2002: 37). Според изследователи като R. Lessem и L. Schieffer - „понятието иновация отразява напредъка в основните индустрии“. (2010: 5) S. Maital и V.Seshadri предопределят, че „иновацията е практическо усъвършенстване и развитие на оригинално изобретение в използвана техника, продукт или процес, а като творчество се прилага към всеки аспект на веригата на стойността на дадена организация, от начало до края, за разработване на нови и по-добри начини за създаване на стойност за клиентите.“(2012: 5) Според други автори като K. Bartol и D. Martin - „иновацията е нова идея, прилагана за започването или за подобряване на даден процес, продукт или услуга“ (1991: 226) и др. А от българските изследователи принос имат Т. Ненов, който установява, че „иновациите са целенасочено провеждани изменения във всички сфери на стопанската дейност на организациите с цел бързото им адаптиране към настъпващите външни промени и постигане на дългосрочна ефективност на пазара“ (2010: 28). И. Христов отбелязва, че „иновацията е такова нововъведение, при което за даден субект е налице нещо, което никога не е било“. (2002: 135) А Т. Райчев подчертава, че „иновацията е краен резултат на една творческа и целенасочена дейност, който се характеризира с усъвършенстване или прогресивно качествено изменение, задоволяващо по-добре вече съществуващи или новосъздадени потребности“. (2014: 14)

Научно-обоснованата класификация на иновациите позволява да се намери мястото на всяка иновация, в зависимост от отличителните ѝ признаци. (Танева, 2008: 116-126)

По-съществените класификационни признаци, които дефинират различните видове иновации са:

- ❖ В зависимост от степента на радикалност и от дълбочината на промените, иновациите се подразделят на: основни (радикални, базови), системни, вторични (еволюционни, усъвършенствани и подобрени) и псевдоиновации;

- ❖ В зависимост от веществената форма на разглеждания обект, иновациите биват: материални (материален обект), например продуктови, технологични, технически и др. и нематериални (нямат веществена форма), например правни, управленски и др.

- ❖ Според формата на функционално приложение, иновациите се разделят на продуктови, процесни и сервизни;

- ❖ Според сферата, в която се реализират иновациите биват: иновации в производството и иновации в управлението;

❖ Според обхвата на приложение, иновациите са вътрешноорганизационни и междуорганизационни;

❖ В зависимост от пазарната ситуация и от избраната стратегия – реактивни или стратегически иновации.

От представеният теоретичен преглед, предопределяме, че иновациите като резултат от целенасочена управленска дейност се ползват с безспорна актуалност за постигането на конкурентни предимства във време на динамични, непрекъснати промени и научно-технологичен прогрес, в условията на който стимулирането на творческия потенциал, предприемаческия дух и креативността сред човешкия капитал е от съществено значение за постигането на така желаната иновационна устойчивост.

Иновационния процес е свързан със създаването, усвояването и разпространението на иновациите. Иновацията е резултатът на иновационния процес, на който са присъщи – новост, приложимост и търговска реализация. (Иванова & Попова, 2010)

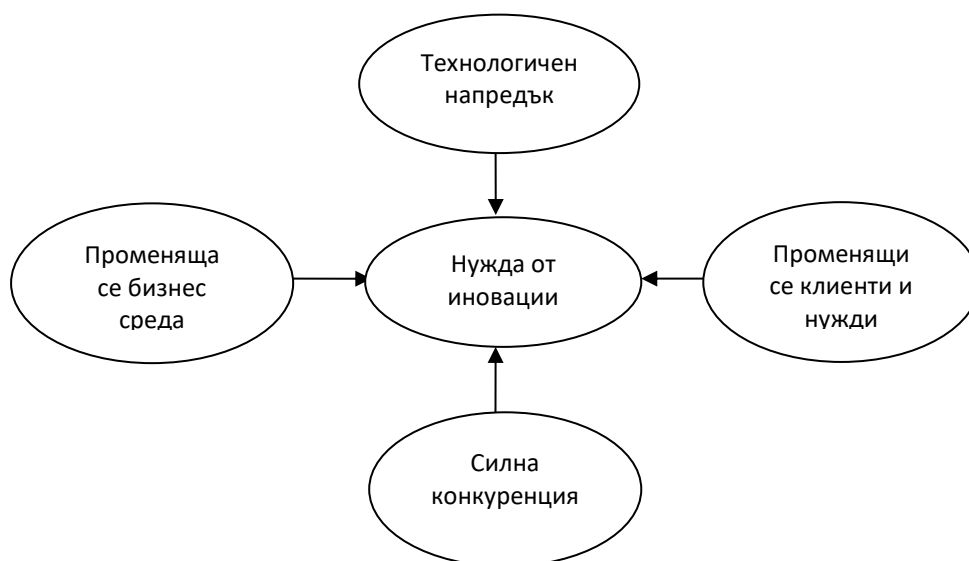
Иновационният процес се определя още като процес на преобразуване на научното знание в иновация. Той може да се разглежда и като единство от фундаментални изследвания, приложни изследвания, развойна дейност или разработки. (Варамезов, 2013: 39; Пантелеева, 2013: 66)

Трябва да посочим, че на практика иновационния процес се различава от всички останали процеси протичащи в една организация, независимо от нейния предмет на дейност и има следните характеристики (Варамезов, 2013: 44; Пантелеева, 2013: 67):

- ❖ изключително сложен, комплексен и рисков процес;
- ❖ има уникален характер;
- ❖ скъп процес;
- ❖ творческо-преобразователен процес;
- ❖ изисква ангажиране на човешки ресурси с различна квалификация, знания, умения, способности;
- ❖ взаимна обусловеност между пазара и иновациите;
- ❖ продължителен процес – изисква се значителен период от време за цялостното разработване на иновацията, дори и при усъвършенстване;
- ❖ води до непрекъснати подобрения на технико-икономическите показатели на предприятието и до оптимизирането им, повишаване конкурентоспособността на организацията.

Управлението на иновационния процес, според някои изследователи представлява съвкупност от принципи, методи и инструменти за управление на иновационната дейност, които водят до решаване на основните управленски задачи, свързани с иновационното развитие на една организация. (Пантелеева, 2013) Същността на управлението на иновационния процес се свежда до целенасоченото въздействие върху процеса на изследване, разработване и усвояване на нововъведенията с цел съкращаване на разходите и сроковете на изпълнение и повишаване качеството и ефективността, която може да бъде икономическа, социална, екологична и др. (Варамезов, 2013)

Изследователи идентифицират четири основни фактора определящи необходимостта от иновации: технологичен напредък, променящи се клиенти, засилената конкуренция и променящата се бизнес среда (виж фиг. 1). (Илиев, 2016)



Фиг. 1. Двигатели на иновационния процес

Източник: Илиев В.(2016) В помощ на иновационния мениджмънт на малки и средни предприятия., София.

От казаното до тук, определяме, че иновационния процес е уникален по себе си процес, който непрекъснато се усъвършенства и отговаря на нуждите на постоянно променящия се организационен живот в т.ч. технологичния напредък, увеличаваща се конкуренция между организациите, променящите се нужди и променящата се бизнес среда като цяло.

В условия на динамичност и организационна трансформация се налага пълноценното използване на човешкия капитал и неговият иновационен потенциал.

Управлението на иновационната дейност, поставяща акцент върху човешкия потенциал и развитието му като високопродуктивна сила, се явява стратегическа предпоставка за постигане на фирмена конкурентоспособност и реализирането на дългосрочен фирмен просперитет.

2. Иновативни подходи за постигане на фирмена конкурентоспособност

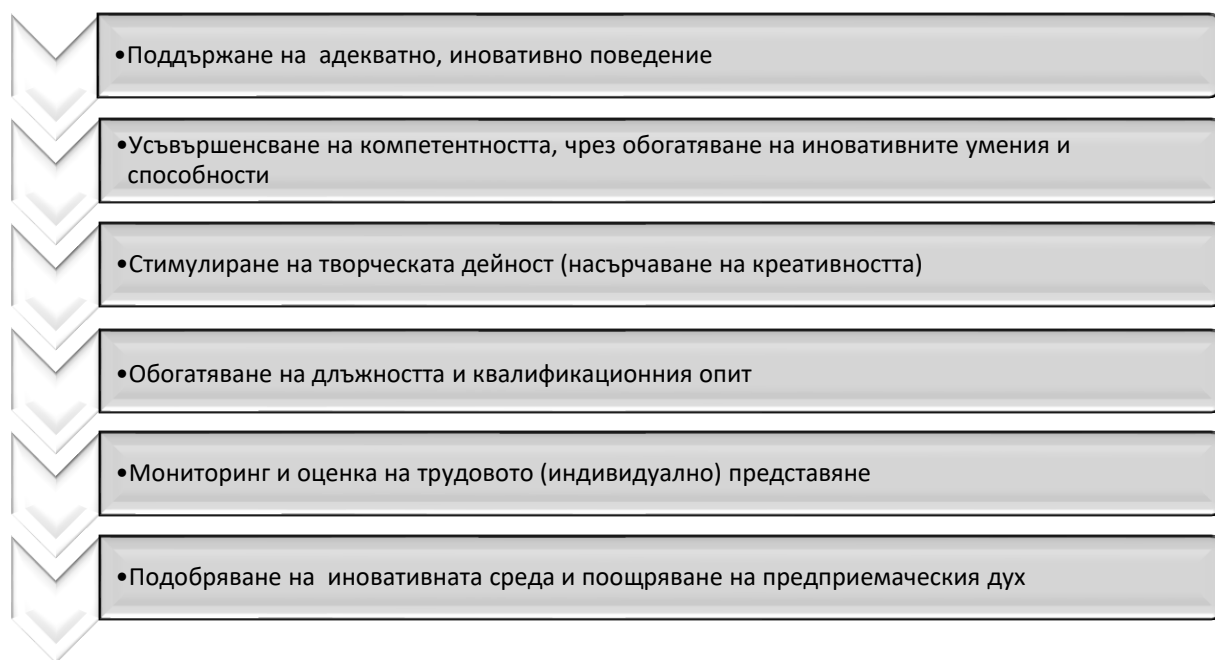
В Глобалния иновационен индекс (GII), посветен на тема „Човешкия фактор в иновациите“ е посочено, че именно човешкия фактор е „основния двигател“ и „сърцето на иновациите“. (The Global Innovation Index, 2014)

С оглед настъпването на организационна ефективност, водеща до непрекъснати подобрения е необходимо вниманието да бъде фокусирано най-вече върху креативната роля и творческата дейност на човешкия потенциал, чрез който се реализират и адаптират редица иновационни решения и дейности, тъй като „колкото и да са важни инвестициите и иновациите в техника, технологии,

продукти, именно хората, а не сградите и машините, са определящите за успешното и конкурентно функциониране на фирмите”. (Илиев, 2006)

За постигането на устойчиви във времето иновационни резултати, персонала като основна движеща сила и ключов елемент от управленската политика на всяка една стопанска организация, има определящо значение за балансираното взаимодействие между устойчивостта на съвременната организация и заобикалящата я непредсказуема среда.

С цел по-доброто представяне на ниво организация, очертаваме някои ключови иновативни подходи, подпомагащи иновативното управление на човешкия капитал и нейното успешно функциониране. (виж фиг. 2)



Фиг. 2. Иновативни подходи за постигане на фирмена конкурентоспособност

Източник: Авторова

Постигането и опазването на фирмената конкурентоспособност, се обуславя най-вече от иновативното управление на човешкия фактор и управленската дейност включваща взаимнообусловени иновативни подходи като: поддържане на адекватно, иновативно поведение; усъвършенстване на компетентността, чрез обогатяване на иновативните умения и способности; стимулиране на творческата дейност (насърчаване на креативността) като „нивото на иновативност и креативно мислене на служителите е от ключово значение за организационната ефективност” (Лазарова, 2018); обогатяване на длъжността и квалификационния опит; подобряване на личностното представяне и трудовата дейност; осъществяване на непрекъснат мониторинг, който води до по-доброто индивидуално представяне и по-високата производителност на труд. В подкрепа на казаното до тук Laforet пише, че „редица изследвания потвърждават връзката между внедряването на иновациите и дългосрочното успешно развитие на компаниите” (2011: 380-408). При което, установяваме, че в рамките на дадена организация от решаващо значение за рационалното внедряване на иновациите и

тяхното управление има човешкия капитал и неговият иновационен потенциал, чрез който се обуславя съвременния трудов успех.

Заключение

Анализирани и синтезирани са различни автори становища относно същността на понятието „иновация“, в резултат на което се детерминира схващането, че постигането на конкуренти предимства е в пряка взаимозависимост от управлението на човешкия потенциал.

Фокусът се поставя върху ролята и значението на иновационния процес, който представлява отправна точка, адекватно отговаряща на нуждите на постоянно изменящата се бизнес среда.

В тази насока очертаваме някои ключови иновативни подходи за усъвършенстване на иновативното управление предопределящо постигането на организационна конкурентоспособност.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. BARTOL, K., & MARTIN, D. (1991). *Management*. New York: McGraww-Hill, p. 226
2. LAFORET, S. (2011). *A framework of organizational innovation and outcomes in SMEs. International Journal of Entrepreneurial Behavior Research*, p. 380-408
3. LESSEM, R., & SCHIEFFER, L. (2010). *Integral Research and Innovation. Transforming Enterprise and Society*. Gower Publishing Limited, Surrey, p. 5
4. MAITAL, S., & SESHADRI, V. (2012). *Innovation Management. Strategies, Concepts and Tools for Growth and Profit*. SAGE. New Delhi, p. 5
5. БАРАМЕЗОВ, Л. (2013). *Иновационен мениджмънт*. Свищов: "Ценов".
6. ДРАКЪР, П. (2002). *Иновации и предприемачество*. София: "Класика и стил" ООД, с. 37
7. ИВАНОВА, Д., & ПОПОВА, Р. (2010). Иновациите - основно конкурентно предимство на малките и средни предприятия. *Управление и устойчиво развитие*. София.
8. ИЛИЕВ, Й. (2006). Управление на човешките ресурси-необходимият преход от науката към практиките на българските фирми. *Годишник на УНСС*, София.
9. ЛАЗАРОВА, Т., (2018). *Иновативно управление на човешките ресурси*. София: ВУЗФ "Св. Григорий Богослов".
10. НЕНОВ, Т. (2010). *Управление на иновациите*. "Наука и икономика", с. 28
11. ПАНТЕЛЕЕВА, И. (2013). *Управление на иновациите в индустриалното предприятие*. Свищов: "Ценов".
12. РАЙЧЕВ, Т. (2014). *Иновации в строителството*. Варна: "Наука и икономика", с. 14
13. ТАНЕВА, Н. (2008). *Иновационен мениджмънт*. София, с. 116-126
14. ХРИСТОВ, И. (2002). *Управление на инвестициите и иновациите*. Бургас: "Метаник-М", с. 135
15. THE GLOBAL INNOVATION INDEX, (2014). *The Human Factor in Innovation* [online]. [12.08.2020]. Достъпен: <https://innovationstarterbox.bg/wp-content/uploads/2014/10/GII-2014-v5.pdf>

16. ИЛИЕВ В., (2016). *В помощ на иновационния мениджмънт на малки и средни предприятия.* [online]. [09.08.2020]. Достъпен: https://www.biabg.com/uploads/files/BIA_Fliers/Innovation%20Management%20BG-body-s_logo.pdf

MANAGEMENT APPROACH FOR WORKING WITH ORGANISATIONAL VALUES IN TIMES OF CRISIS

PhD student: Zlatina Mihaylova

Sofia University "St.Kliment Ohridski", Bulgaria

Abstract: *The landscape scale crisis we are living in the last months is nothing that humankind has previously experienced. Managers were up to serious challenges – new ways of working, digitalization of the work and the communication, the need of serious and tough changes, decision making in uncertainty. The article outlines some major problems of the managers regarding management of people during crisis. In the second part are suggested 4 dimensions at which they could work on with organisational values as a management approach – intrapersonal, inter-personal, team level and organizational level.*

Key words: *crisis; organisational values; management approach*

JEl code: *M53, M14, O15,*

УПРАВЛЕНСКИ ПОДХОД ПРИ РАБОТА С ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ЦЕННОСТИ ПО ВРЕМЕ НА КРИЗА

докторант Златина Михайлова

Софийски Университет „Св.Климент Охридски“, България

Кризата, в която сме поставени в последните месеци не може да бъде сравнена с нищо, което човечеството е виждало. Това изправи мениджърите пред сериозни предизвикателства – нови форми на заетост, дигитализиране на работата и комуникацията, нуждата от сериозни промени, вземане на решения в неизвестна среда. В статията се очертават някои от основните проблеми на мениджърите за управление на хората по време на криза. Във втората част на статията са очертани 4 нива, в които е удачно да се работи с организационните ценности, в условията на криза: интраперсонално, междуличностно ниво, екипно ниво и организационно ниво.

ВЪВЕДЕНИЕ

Как да се справят с управлението на хората в период на COVID-19 е тема, която е от изключително значение за всяка организация. Макар и светът да живее вече над половин година с ефектите от вируса, предизвикателствата пред управлението на хората не намаляват. В доклада се разглежда темата за кризата и препоръките и насоките на водещи издания в областта на управленската практика и организационното развитие. Изследователските въпроси, които се задават са два:

1. Кои са основните групи предизвикателства пред мениджърите във връзка с управлението на хората в период на криза?
2. Какви са препоръките за работа с организационни ценности в условия на криза.

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД МЕНИДЖЪРИТЕ

Отвъд фокусът върху това как си вършим работата днес, организациите следва да установят как ще се вършат утрешната си работа като разглеждат резултатите си под формата на нестихващо движение и непрекъсваща фаза на преоткриване (2020 Global Human Capital Trends). В началото на 2020, цитатът от доклада на Deloitte, звучеше интересно. Само седмици по-късно светът усети на практика това изискване. През 2008-2009 преживяхме финансовата криза, в която водеща роля имат изпълнителните директори и финансовите мениджъри. През 2020, COVID-19 кризата наложи партньорството между изпълнителните директори и ЧР екипите. Категорично се усети, че организациите няма как да приемат за даденост това, че имат здрави и мотивирани служители (Bersin, 2020). „Хората на първо място и преди всичко“ бе принципът избран от множество организации и силно коментиран във всички водещи издания за управление – Deloitte, EY, Harvard Business Review, McKinsey & Company, PWC и т.н. Лидерите е нужно да изграждат психологически безопасна среда на доверие (psychological safety), така че хората да могат да работят в тотално новата среда с новите предизвикателства пред тях – страха за здравето, работа от дома, много повече технологии, живот в неизвестното и удължаващи се извънредни положения. Мениджърите на организациите се наложи да фокусират още по-категорично върху „живеенето“ на взаимоотношения и практики, основани на доверие, за да могат организациите, екипите и хората в тях да са устойчиви на събитията.

Парадоксите пред които лидерите се наложи да се изправят се оказаха комплексни и същевременно категорични: хем да водят, хем да служат (Greenleaf, R 1976; Blanchard, 2020). Да са глобално мислещи локални мениджъри, да са политици с висок интегритет, да са скромни герои, да са стратегически изпълнители, да са традиционни иноватори (PWC, 2020).

По-долу са описани трите от най-сериозните предизвикателства пред днешните мениджъри.

Трансформация

COVID-19 се оказа най-добрият стимул за дигитална трансформация. Компаниите успяха да преминат към работа от вкъщи буквално за дни и седмици, а не за години, включително професии като инвестиционни банкери, както споделя Greg Aitken, Group Head, People Strategy and Insight at Royal Bank of Scotland (Bersin, 2020). Масовото навлизане на редица технологии в начина на работа на хората, новите устройства, различният подход за комуникация, различният начин на извършване на работата е една от най-скоростните трансформации, на които сме свидетели. Задача на мениджърите е да подкрепят и да водят тази трансформация. Това изисква от тях да прилагат различен начин на управление, или с други суми самите мениджъри да преминат през професионална трансформация, което пък налага изискването за преминаване през (сериозна) лична трансформация.

От мениджърите се очаква решителност и яснота по отношение на стъпките/скоковете за осъществяване на тази промяна.

Емоции

COVID-19 е криза с колосален мащаб. Една след друга, а понякога и заедно, отделни сфери на обществения живот се оказват драматично повлияни от тази криза – здравеопазването, образованието, редица отрасли на икономиката, политиката. На практика – всичко. Тази ситуация е генератор на изригване на емоции, които са част от човешката същност на хората и които не са приятни – страх, гняв, безпомощност, тъга, мъка, отчаяние, опасения, самота и т.н. Тези емоции са част и от работното място, независимо къде е то – у дома, в офиса, във фабриката. Мениджърите следва да имат капацитета и способността да се справят с тези емоции – както собствените си, така и емоциите на хората в екипите си.

От тях се очаква да изграждат среда на психологическа безопасност и доверие.

Неизвестност

COVID-19 кризата дава редица въпросителни, които поднася по категоричен начин и както си поиска. Усещането за безконтролност, непредвидимост, неяснота, неизвестност в работата е един от безспорните ефекти от тази криза. Едва ли съществува организация или хора, които са наясно какво предстои след месец, два или една година. Организациите оперират със сценарии за бъдещето, за да повишат максимално усещането за някаква предсказуемост.

От мениджърите се очаква да комуникират ясно и прозрачно какво се очаква, какво знаят и какво не знаят, и какво би било онова, което ще се случи според тях.

Очаквания към мениджърите

Това, което се очаква от мениджърите е много. В несигурните времена, основното предизвикателство към мениджърите е не само да се адаптират към настоящият момент, а да се подготвят за това, което предстои. (Bersin, 2020 McKinsey&Company, Deloitte, PWC). С други думи, от тях не се очаква да подготвят предварително дефиниран план за реакция, а да имат **набор от поведения и нагласи**, които ги подкрепят в това да дават свръх реакция на онова, което се е случило вчера и да им дадат възможност да гледат напред (D'Auria, G. De Smet, A, 2020)

РАБОТА С ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ЦЕННОСТИ В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА

Организационните ценности

Организационните ценности могат да са ценен помощник при управлението на хората в условията на криза. Организационните ценности „*са кратък метод на описание на това, което е важно на индивидуално или колективно ниво (като организация, общност или нация) в определен период от време*“ (Barrett, 2014). Те се разглеждат като променлива, която зависи от конкретната житейска ситуация на даден индивид или от конкретния момент на развитие на дадена организация или общност/нация. Организационните ценности са един от трите пласта на организационната култура, редом с вярванията и артефактите. (Schein 2010). Те служат като референтна точка, която ги насочва

дали отношението и поведението им кореспондират с общите и корпоративните цели. (Büschgens et al., 2013; Pivec & Potočan, 2015). А в условията на криза е съществено да се работи с организационната култура, защото именно отношенията, споделените вярвания и принципи подкрепят хората и организациите да преминават през турбулентности и трудност, изпълнявайки стратегията си. (Collins, 2001)

Управленски подход

Управленският подход може да се дефинира като начинът, по който мениджърите вземат решения и работят с хората. Според Питър Дракър, основната роля на мениджъра е „да направи хората производителни“, което може да се постигне чрез изпълнението на следните пет функции:

- 1) Поставяне на цели,
- 2) Организация и координация – правилните задачи на правилните хора,
- 3) Мотивация и комуникация;
- 4) Измерване и контрол и
- 5) Развитие на хората. (Drucker, P. 1954).

Ролята на мениджърите е критична, не само защото взимат решения за целите, процесите, работата. Но и защото моделират поведението на хората в организацията, като дават пример с това, което правят и това, което не правят. В следващата част на статията са представени начините, по които мениджърите могат да прилагат управленския си подход на няколко нива: интраперсонално ниво, междуличностно ниво, на екипно ниво, на организационно ниво; разгледани през призмата на работа с организационните ценности в ситуация на криза.

Интраперсонално ниво

Лична цел/мисия

Хората, които притежават силно усещане за лична цел/мисия са по-устойчиви и по-бързо се възстановяват от негативни събития. (Stayce, M. 2013). В изследването си на над 500 души, Naina Dhingra и екип установяват, че нивото на усещане за добруване е 5 пъти по-високо в хората, които са наясно с личната си цел/мисия, както и че те обикновено докладват за ниво на ангажираност, което е 4 пъти по-високо. (Dhingra, N. et.al. 2020). Те допълнително показват и позитивна корелация между усещането за лична цел и мисия на служителите и резултатите на компанията (EBITDA). Това налага въпросът доколко лидерите са наясно със собствената си лична цел/визия. Колкото по-наясно е лидерът с личната си цел/открит и емпатичен е, толкова повече той/тя може да изгражда доверието, необходимо за хората да излязат от зоната си на комфорт и да изследват как собствената им лична цел/мисия могат да бъдат по-добре подкрепени в работата им. (Dhingra, N. et.al. 2020).

Време и пространство за рефлексия

Първата, обичайна реакция на лидерите в условията на криза е да предприемат действия за ограничаване на заплахата. Това включва голям набор от мерки, като например да се установи необходимата инфраструктура за реакция, като екипи и шабове, правилните лидери да се поставят на критичните позиции,

да се разработят сценарии и т.н. Когато първоначалният удар от кризата премине е съществено да се отдели време и пространство за последствията, които се разгръщат в нас и в другите, и да се погрижим за тях. Ето защо, е необходимо мениджърите да си отделят време и пространство за рефлексия, време в което да се свържат със себе си и да си дадат сметка как са, как се чувстват, какво се случва вътре в тях. Да спрат и да обмислят, усетят, премислят това, което им се е случило. Докато не припознаем собствените си, естествени реакции на кризата и не обработим тези силни емоции, няма да имаме капацитета да работим с емоциите на другите, на които искаме да помогнем (D'Auria, G. Nielcen, N. Zolley, S. 2020). Авторите дават насоки за ежедневни практики като дълбоко дишане, ритуали за възстановяване, внимание към знаците на тялото, подходи за изразяване на благодарност, начини за работа с емоциите, като например самото им назоваване или изреждане в списък. Тази връзка със себе си на емоционално ниво и саморегулация създава добра база за възстановяване и освобождаване от трудните емоции, които неминуемо съпътстват всяка криза.

Ок е да не знаеш

COVID-19 създаде изключително трудни изисквания на лидерите в бизнеса и не само там. Последователност от събития, с такъв глобален, мега мащаб, непоносима скорост, която създаде висока нива на несигурност, дезориентация, чувство за безпомощност и силно емоционално разтърсване (Landscape-scale crisis). В такава ситуация, мениджърите нямат възможност, нито време да съберат всички факти, за да вземат решения и да действат. Нереалистично е да се очаква, че малък набор от хора, дори и с високи титли, биха могли да обхванат картината от факти, и да вземат решение, което да се имплементира бързо. Нереалистично е да се очаква, и че мениджърът, който е един човек, е възможно да знае всичко. Автентичността на лидера, изисква да каже какво знае, какво не знае, и да каже, как ще се действа, и наред с това да е готов/а да учат в процеса. Това изисква лидерите да могат да бъдат уязвими и да са ок с чувството (не само съзнаването), че е ок да не знаят. Една от практиките, които могат да са в полза на мениджърите е „Спри-оцени-прецени-действай“ (D'Auria, G. De Smet, A, 2020), за приложението на която могат да помогнат две когнитивни нагласи. Едната нагласа е „актуализиране“ (updating) и включва обработването на нови идеи, на база на новата информация и това, което е научено. Другата е „поставяне под съмнение“ (doubting), което е критичната преценка преди да се вземе решението за действие.

Междупличностно ниво

Осъзнатостта за това, как другите се чувстват и даването на личен пример за състояние на уязвимост, проява на емпатия и даване на съчувствие по време на криза позволява да се намалява стреса и да се ограничат нежеланите физически симптоми сред членовете на екипа, като същевременно подобрява постигането на екипните цели и постигането на нивата на продуктивност (Scott, B. 2010). Мениджърите е важно да отделят време и пространство за регулярни срещи с хората в екипа си (1-1). Но това е добре да не са срещи за проверка на прогреса по работата, или приятно говорене за времето през уикенда, а да са искрени,

свързващи, емпатични срещи (empathic check in) (Dhingra, N. et.al. 2020). „Как се чувстваш?“ е въпрос, който има потенциала да разкрие много – и факти, и емоции. Провеждането на искрени, емпатични разговори дава възможност на мениджърите да разберат освен какво е актуално в момента в житейската и професионална ситуация на хората, но и да установят смислени начини за подкрепа на хората си. Понякога тази подкрепа може да е инструментална - предоставяне на слушалки, екран, свързване с експерт, понякога може да е емоционална – самото присъствие на някой, който слуша. Тези моменти са ценни, защото са подходящи за свързване с онова, което е ценно и важно за човекът, и да се установи, онова, пък което е ценно за организацията. Т.е. да се работи в пресечната точка между организационните и личните ценности. Емпатията, умението да се слуша, коучинг подхода при водене на разговор са в основата на способността на мениджъра да изгражда доверие, което е предпоставка за наличието на психологическата безопасност.

Екипно ниво

Хората често имат усещане, че са попаднали в една и съща буря, но рядко споделят усещането, че са в една лодка. (D’Auria, G. De Smet, A, 2020). На екипно ниво, мениджърите е важно да създават среда, в която различията са уважавани (независимо дали са расови, или касаят мироглед или стил на изразяване). Искреното преживяване на приобщаване, доверие и принадлежност сред колегите подпомага намаляването на проблеми, свързани с менталното здраве, и повишава ангажираността на служителите, според доклада State of Workplace Empathy, Businessolver, (2019). Мениджърите биха могли да постигнат добри нива на приобщаване, като предоставят пространство за споделяне и създаване на смисъл. Откритият разговор за ценностите, личните и организационните е начин, по който на екипно ниво могат да се комуникират и живеят ценностите, а защо не и да се променят. Културната адаптивност е важна характеристика на културите, които оцеляват и които подкрепят хората и организациите. Културната адаптивност е умението на организацията да иновира, да експериментира и бързо да се възползва от нови възможности, и в този исторически момент е от сериозно значение. (Gino, F. Chatman, J. 2020). Конкретна практика, освен споделяните разговори и отворените форуми, биха могли да са ритуалите и начините за създаване на „артефакти“, символи на екипно ниво, за да се стимулира сплотяването на хората, около важните за тях неща.

Организационно ниво

На организационно ниво, мениджърите е важно да дават възможност за това, хората отново да се свържат със споделяните организационни ценности, с идентичността на организацията и нейната висша цел (purpose). Откритата и прозрачна комуникация е критично важна не само в момента на бушуване на кризата, но и след като първоначалният шок отmine. Ако мениджърите спринтираха преди няколко месеца, сега вече са в маратон, който има потенциал да се превърне в ултра-маратон. На организационно ниво, мениджърите следва систематично да работят за присъствието на доверие. Доверието е свързващата материя, която обгръща всичко, което правим: взаимоотношенията, действията,

очакванията към другите (Lee, J. et al 2020). Посоките, в които мениджърите е добре да работят са 4, според анализа на Deloitte:

Доверие на физическо ниво – доверие, че физическото място е безопасно.

Доверие на емоционално ниво – доверие, че емоционалните и социалните нужди са защитени.

Доверие на финансово ниво – доверие, че финансовите притеснения са обслужени.

Доверие на дигитално ниво – доверие, че информацията е сигурна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Неочакваната и безпрецедентна глобална криза, предизвикана от COVID-19 създаде огромни предизвикателства и трудности пред всички нас. За организациите и мениджърите в тях, това е и възможност да се работи за поддържане или изграждане на желаната култура, като се практикуват споделени ценности. Мениджърите имат привилегията и отговорността да отговорят на кризата, като биха могли да работят на няколко нива – интраперсонално, междуличностно, екипно и организационно ниво. В статията са предложени насоки за работа с организационните ценности като управленски подход по време на криза.

Препоръките са в насока да се създаде изследване, специфично насочено към ползите, бариерите и недостатъците за някои от предложените методи и да се установи конкретните ефекти от това приложение.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. BARRETT, R. (2010) Coaching for Cultural Transformation. Using the IVA, IDR, LVA, and LDR for Coaching, https://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/coaching_for_cultural_transformation.pdf, [online] [2019-09-01]
2. BARRETT, R. (2014) Измерения на човешкото съзнание
3. BARRETT, R. (2014) Организацията, водена от ценности. Освобождаване на човешкия потенциал за представяне и печалба
4. BLANCHARD, K. BROADWELL, R. (2018), Servant Leadership in Action
5. BOYTZIS, R. SMITH, M. OOSTEN, E., (2019) Coaching for Change, Harvard Business Review Sept-Oct 2019
6. BENNETT, J. BUSH, M, (2018), chapter Organisational Development in Action: Values-Based Coaching, Enacting Value-Based Change, pp239-263,
7. BÜSCHGENS, T., BAUSCH, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. Journal of product innovation management, 30(4), 763-781.
8. CHATMAN, J. GINO, F (2020), Don't let the pandemic sink your company culture, HBR
9. COLLINS, J. (2001) From good to great
10. CSIKSZENTMIHALY, M. SELINGMAN, M, (2000) Positive Psychology: An Introduction, American Psychologist 55(1):5 – 14
11. DHINGRA, N, EMMETT, J., SAMO, A., SCHANINGER, B (2020) Igniting individual purpose in times of crisis, McKinsey

12. EDMONDSON, A. (2020) "Don't hide bad news in times of crisis", Harvard Business Review, March 6, 2020, hbr.org.
13. Greenleaf, R. (1976) *The Servant Leader*13.HOWITT, A. LEONARD, H (2007) "Against desperate peril: High performance in emergency preparation and response," in Deborah E. Gibbons, ed, *Communicable Crises: Prevention, Response, and Recovery in the Global Arena*, first edition, Charlotte, NC: Information Age Publishing,.
14. LEE, J. SNIDERMAN, B. MARQUARD, B. GALLETTO, N. GEEANPERSADH, P. CHERNY, M. (2020) *Embedding trust into COVID-19 recovery*Four dimensions of stakeholder trust, Deloitte
15. NIEMENEN, L. DENISON, D. BIERMEIER-HANSON, B. HEINZ-OEHLE, K. (2015) *Organisational Culture and Coaching*, Springer- Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching, Springer Reference Psychologie, DOI 10.1007/978-3-662-45119-9_86-1
16. PIVEC, N., & POTOČAN, V. (2015). The influence of employees' values on the acquisition of knowledge in organizations. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 61(6), 19-27.
17. SCOTT, B. (2010) "A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 113, Number 2, pp. 127–40.
18. STACEY M. Schaefer et al., "Purpose in life predicts better emotional recovery from negative stimuli," *PLoS One*, Volume 8, Number 11, 2013, ncbi.nlm.gov.
19. WRIGHT, K. (2009), *The People Pill: The Cure for Every Manager's Number One Problem*
20. ЧИКСЕНТИМИХАЙ, М, (2016) *Психология на оптималното преживяване*, изд.Хермес
21. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/succeeding-in-uncertainty/six-paradoxes-of-leadership.html>
22. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/the-heart-of-resilient-leadership.html>businessolver.com

RESEARCH RESULTS FROM THE APPLICATION OF ORGANISATIONAL VALUES AS A MANAGEMENT APPROACH

PhD student: Zlatina Mihaylova

Sofia University "St.Kliment Ohridski", Bulgaria

Abstract: The report presents the results from a survey regarding how managers in 2 organisations apply the organisational values as a management approach. One of the organisations is a leading financial institution with about 3,000 employees and the other one is a manufacturing organisations with about 300 employees. The report provides overview of the phases of the research, the results and the guidelines for continuation of the work.

Key words: organisational values; organizational culture

JEl code: M53, M14, O15

РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ЦЕННОСТИ КАТО УПРАВЛЕНСКИ ПОДХОД

докторант Златина Михайлова

Софийски Университет „Св.Климент Охридски“, Стопански факултет

Докладът показва отделните етапи на проведено проучване сред ръководители на 2 организации - водеща финансова институция с около 3000 служителите и производствено предприятие с около 300 души. В презентацията се разглеждат етапите на направеното изследване, получените резултати от изследването, както и насоки за продължение на изследването.

Въведение

Организационната култура, и организационните ценности като елемент от организационната култура са съществена част от работата на мениджърите в една организация – независимо от размера, индустрията, зрелостта и локацията на организацията. Като тази тема е още по-силно засилена в условията на непредсказуемост и криза. Темата за ценностите е чувствителна, тъй като е разположена в пресечната точка между организационното и личното. От една страна, ценностите, често се възприемат като съкровен и много личен аспект. От друга страна, организационните ценности във всяка организация се комуникират, предлагат, изискват като изпълнение от служителите, за да се постигне желаният подход на работа. Мениджърите са тези, които следва да намерят деликатният баланс между това, да се интегрират организационните ценности в живота на служителите, съхранявайки уважението към личния избор на всеки човек за това сам да избира какво му е важно и ценно в живота. Управлението, базирано на ценности подкрепя изграждането на желаната организационна култура, вдъхва доверие в лидерите и дава възможност на организациите да са устойчиви.

В настоящият текст, първо са разгледани дефиниции на основни термини. След това е описана методологията на изследването. Направен е анализ на резултатите, като са представени само част от тези резултати, заради обема на статията. Следва глава, която описва представянето на резултатите пред мениджърите и обсъждането им. Завършва се с обобщение на казаното.

1. Дефиниции на основни термини

Организационна култура. Организационната култура се определя от начина, по който правим нещата тук. Организационната култура, и организационните ценности са водещи теми за управителите на високо ниво. Edgar Schein (1985) продължава да бъде цитиран в научните публикации и форумите за управленско развитие: *„Ако не ръководите културата, то тя ще ръководи вас“*. Както и Питър Дракър, за който се твърди, че е заковал фразата *„Културата изяжда стратегията на закуска“*. Организационната култура отличава организациите една от друга. Когато културата подкрепя не само стратегията за развитие на организацията, но и хората в нея, тогава е налице сериозно конкурентно предимство. Създаването на организационна култура не е еднократен процес, който се случва веднъж на 3 месеца или от време на време. Организационната култура се живее и прозира в различните ѝ елементи - символи, герои, ритуали, ценности (Hofstede, 2010)

Организационните ценности. Richard Barrett (2014) е създател на следната дефиниция за ценностите: *„ценностите са кратък метод на описание на това, което е важно на индивидуално или колективно ниво (като организация, общност или нация) в определен период от време“*. Забележителното тук е, че на ценностите не се гледа като постоянна величина, която не се променя във времето, а точно обратното. Като променлива, която зависи от конкретната житейска ситуация на даден индивиди или от конкретния момент на развитие на дадена организация или общност/нация.

В допълнение, разговорът за ценностите – лични или организационни, не е удобна тема. Искреното обсъждане на ценностите, изисква честност, откритост и уязвимост (Barrett, 2014). Въпреки че е труден, такъв разговор е наложителен. Причината е, че когато хората работят в среда, в която припознават ценностите и важните за тях неща са уважени (сигурност, смисъл, принос, свобода и т.н.), тогава те са ангажирани с организацията, в която работят. В условията на несигурност, разговорът за важните неща е още по-съществен, заради приноса, който има върху това хората да се възприемат искрено и да си вярват.

Ролята на мениджъра. Ако сте мениджър, то вашата най-важна работа е да помогнете на тези около вас да постигнат пълният си потенциал (Boyatzis et al, 2019). Обикновено, организацията се възприема най-вече от ролята и поведението на прекия ръководителите (Wright, 2009). Именно, когато мениджърите съумеят да проведат разговора за ценностите – личните и организационните, по начин, по който уважават гледната точка на служителя, с любопитство изследват смисъла, който влагат в тях служителите, както и да чуят действително какво означават организационните ценности за тях и да обобщят чутото, като подкрепят личното и професионално израстване на индивида, тогава ще се повиши като цяло

осъзнатостта на работното място и това организацията да е водена от ценностите си. (Barrett, 2014).

Управленски подход. Питър Дракър, който се счита за бащата на съвременният мениджмънт, е описал още през 1954 г. в своята книга „The Practice of Management” отговорностите и задълженията на мениджъра, като по този начин поставя основите на тази професия. Той ясно показва уникалният принос, както и специфичните функции на управленската роля. Според него, основната роля на мениджъра е „да направи хората производителни“, което може да се постигне чрез изпълнението на следните пет функции: 1) Поставяне на цели, 2) Организация и координация – правилните задачи на правилните хора, 3) Мотивация и комуникация; 4) Измерване и контрол и 5) Развитие на хората.

Както се вижда, мениджърите са тези, от които се очаква чрез решенията си да поставят целите, да организират постигането на тези цели чрез правилно разпределяне на работата, делегиране и упълномощаване, наред с това да измерват прогреса и скоростта на свършеното, без да изпускат от поглед дългосрочната визия за това, как да се развиват хората и екипите в дългосрочен план. Ето защо, управленският подход може да се дефинира като **„начинът, по който мениджърите взимат решения и работят с хората“**.

2. Методология на изследването

Изследването е провокирано от интереса към начина, по който мениджърите биха могли да управляват чрез организационните ценности. Изследователският проблем разглежда връзката между нивото на осъзнатост на мениджърите за това доколко личните и организационните ценности съвпадат и нивото на ангажираност от друга страна. Приносът на това изследване се очаква да:

- Даде ясна връзка между осъзнатостта по отношение на организационните ценности и ангажираността
- Предостави яснота по отношение на готовността на мениджърите да работят с организационните ценности като управленски подход
- Осигури смислен анализ на настоящето ниво на осъзнатост спрямо организационните ценности в организациите, в които се проведе изследването.

Структура на изследването. Изследването се състои от няколко фази: Качествено полу-структурирано интервю; Въпросник; Анализ.

Качественото полу-структурирано интервю се състои от 10 въпроса, и допълнително, в зависимост от разговора, би могло да се добавят и още въпроси. Интервюто се провежда с мениджъри на най-високо ниво.

Въпросникът се състои от 33 въпроса с 80 айтъма във финансовата институция и 33 въпроса с 91 айтъма в производствената организация. В раздел Демография има седем въпроса. Оставен и един отворен въпрос. Включени са два въпроса, които мерят Net Promoter Score. Скалата е тип „Ликърт“ и се състои от 5 степени.

Провеждане на изследването. В качественото интервю се включиха водещи мениджъри – общо 5 за двете компании. Въпросникът бе попълнен от всички мениджъри в производствената компания и 219 мениджъра във финансовата институция.

Резултати от изследването. В производствената компания резултатите бяха представени пред всички мениджъри и бяха набелязани конкретни насоки за последваща работа с организационните ценности като управленски подход. Във финансовата институция, резултатите бяха представени на всички над 15 служители в Дирекция ЧР. Бяха обсъдени какви са изводите от представените данни, както и в каква посока е добре да продължат работата си, за да използват ценностите като управленски подход. Предстои представяне на резултатите и на самите мениджъри.

1. Анализ на резултатите

Резултатите от изследването са интересни и показват, че като цяло мениджърите и в двете организации са осъзнати, наясно са с ценностите и виждат начина, по който работата с организационните ценности ги подкрепя да постигат поставените цели.

В производствената компания са отговорили всички 17 мениджъра, всички са мениджъри на други хора, и 65% са със стаж между 5 и 10 години в компанията (филиала на компанията в България е от 2013 година, но има мениджъри от глобалната организация тук). 94% са магистри.

Във финансовата институция, извадката от 219 мениджъра се състои от 28 мениджъра на мениджъри и 191 мениджъри на други хора. 72% от респондентите са със стаж над 10 години в организацията. 91% са магистри.

Въпрос 1.1 „Познавам организационните ни ценности“

В производствената компания, 29,41% от респондентите отговарят, че са абсолютно съгласни, че познават организационните им ценности и 64,71% са съгласни, че ги познават. Това са 94,12% отговорили положително на този въпрос.

49% от респондентите от финансовата институция отговарят, че са абсолютно съгласни, че познават организационните им ценности и 46% са съгласни, че ги познават. Това са 95% отговорили положително на този въпрос.

Прави впечатление, че в двете организации процента от мениджъри, познаващи ценностите е почти еднакъв.

Въпрос 1.2 „Ние работим спрямо нашите организационни ценности“

При въпрос 1.2 „Ние работим спрямо нашите организационни ценности“, се наблюдава, че над половината от мениджърите от производствената организация, считат, че организацията работи спрямо организационните им ценности (11,76% са абсолютно съгласни, и 41,18% са съгласни, общо 55,94%) , докато почти 42% от отговорите не са сигурни в отговора си.

Във финансовата институция, 58% от мениджърите считат, че организацията работи спрямо организационните си ценности, а 32% от отговорилите са абсолютно убедени в това.

Видима е разликата, че в по-голямата организация, увереността на мениджърите, че работят с ценностите си е ежедневие. Една от възможните причини за този резултат е, че в тази организация е преминала през етап на идентифициране на ценностите отдолу на горе, последван от широка комуникация на ценностите, и не на последно място обучения за всички за това, как да работят с организационните ценности при управление на бизнеса и на екипите си. Очевиден е синхронът, между това, че организационните ценности се познават и се прилагат в организацията.

В производствената организация, в момента на провеждане на изследването процеса за комуникация и разяснение как да се работи с ценностите бе в самото си начало. Разликата между тези два въпроса (от една страна масово се познават ценностите; а от друга страна има сериозно различие по отношение на това дали се познават ценности) дава възможност да се направят два извода. Първият е, че вероятно мениджърите биха искали да въведат промени, нови практики в работата си, в които да се работи спрямо организационните им ценности. Друга опция за тълкуване на тези данни е, че е възможно самите мениджъри да не познават, от една страна, ценностите, а от друга изобщо подхода за работа с тях.

Въпрос 3 „Доколко организационните ценности ви водят във вземането на решение в добри и трудни времена?“

Този въпрос изследва доколко, според преценката на мениджърите, е налице активното включване на принципите от организационните ценности в реалното управление – а именно във вземането на решения. В производствената организация, една четвърт от отговорилите дават сигнал, че винаги се водят от тях. Почти половината отговарят, че често се водят от организационните ценности при вземане на решения. Това показва един много висок процент, над 70%, впитат организационните ценности в най-важната част от работата си, а именно вземането на решения.

Във финансовата институция се затвърждава впечатлението, че организационните ценности са припознати и се прилагат като управленски подход. 46% от мениджърите дават отговор „Почти винаги се водя от тях“ и 43% дават отговор „Често се водя от тях“, т.е. общо 89%.

Въпрос 6 „Отговорете в скала от 1 до 5, доколко вашите лични ценности са в съответствие с организационните ценности?“

Въпрос 6 изследва себеоценката на мениджърите, или с други думи доколко личните им ценности хармонизират на тези на компанията.

В производствената компания, над 1/3 от респондентите посочват, че има съответствие във висока степен между личните им ценности и тези на компанията. А над половината, посочват, че съществува силно такова съответствие.

Във финансовата институция, прави впечатление, че над 60% от мениджърите посочват, че има съответствие във висока степен между личните им ценности и тези на компанията, като 37% посочват, че съществува силно такова съответствие.

Тези отговори, дават основание да се направи изводът, че мениджърите и в двете организации в голяма степен припознават организационните ценности и като свои.

Въпрос 18 „Анализирали ли сте доколко вашите лични ценности, свързани с вашата работа са в съответствие с организационните ценности?“

В производствената компания, над 70% от респондентите са анализирали доколко личните им ценности съответстват на организационните.

Във финансовата институция, 78% от респондентите са анализирали доколко личните им ценности съответстват на организационните, докато 22% не са правили този анализ.

И при двете организации, това показва, че отговорите на Въпрос 6 най-вероятно са в резултат на подобен анализ и може да се направи заключение, че по-

скоро мениджърите са преминали през процес, за да идентифицират и осъзнаят ценностите си.

Въпрос 19: „Доколко сте съгласни със следните твърдения?“

От още една перспектива може да се изследва нивото на съвпадение между личните и организационните ценности и това идва от отговорите на Въпрос 19: „Доколко сте съгласни със следните твърдения?“.

Таблица 1

Въпрос 19: „Доколко сте съгласни със следните твърдения?“

	Производствена компания					Финансова институция				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19.1. Нещата, които са ценни за мен в живота ми, са ценни и за организацията, в която работя	-	-	27%	60%	13%	-	1%	16%	55%	28%
19.2. Подкрепям ценностите на организацията, в която работя	-	-	7%	53%	40%	-	-	-	52%	47%
19.3. Моите лични ценности съвпадат с организационните ценности	-	-	20%	60%	20%	-	1%	11%	58%	31%
19.4. Понякога ми се налага да правя компромиси с личните си ценности, за да отговоря на	7%	20%	27%	40%	7%	12%	28%	27%	23%	9%
19.5. Ценностите, които доминират в организацията, в която работя не отговарят на тези, които са декларирани	13%	33%	20%	27%	7%	27%	42%	18%	9%	4%

Източник: Изследване, Златина Михайлова

В производственото предприятие, на твърдението „Моите лични ценности съвпадат с организационните ценности“ 20% от респондентите избират отговора „5 - абсолютно съм съгласен/а“, 60% избират отговора „4 - съгласен/а съм“ и 20% избират отговора „3 - нито съм съгласен/а, нито съм несъгласен/а“. На същото твърдение, във финансовата институция, 31% от респондентите избират отговора „5 - абсолютно съм съгласен/а“, 58% избират отговора „4 - съгласен/а съм“ и 11% избират отговора „3 - нито съм съгласен/а, нито съм несъгласен/а“.

Това показва, че макар личните и организационните ценности да са различни, до голяма степен има съпоставяне на едните с другите, и това вероятно е една от причините за високата стойност на отговорите при твърдението „Подкрепям ценностите на организацията, в която работя“ - сумарно 99% от мениджърите.

Въпрос 7 “Доколко считате, че се справяте в приложението на организационните ценности в управлението на задачите/хората/процесите?“

При този въпрос се изследва собствената оценка на мениджърите за увереността как се справят в приложението на организационните ценности на работното място. Данните показват едно много добро ниво на увереност сред мениджърите. Във финансовата институция 47% са уверени в подхода си, и пак толкова 47% оценят нивото си на справяне като задоволително. В производствената компания, данните показват едно добро ниво на увереност сред мениджърите – около 18% са уверени в подхода си, а около 70% оценят нивото си на справяне като задоволително.

Въпрос 8 “От какво имате нужда, за да сте уверени, че можете да работите с организационните ценности като управленски подход (начин на управление)?“

Този въпрос цели да се разкрие от какво имат нужда мениджърите, за да са уверени, че съумяват да прилагат ценностите като мениджърски подход. Във финансовата организация е водеща нуждата им от обучения – 47% и 42% има нужда от информация как се ръководи чрез ценности. В производствената компания нещата стоят по по-различен начин. Водеща е нуждата им от ролеви модел (близо 29%), следвано от примера от колеги (25%),

Въпрос 9 “Доколко считате, че работата с организационните ценности ви помага да постигате бизнес целите, които имате?”

Отговорите при този въпрос, ясно показват, че почти всички мениджъри са на мнение, че пряката работа с организационните ценности ги подкрепя в постигането на начертаните бизнес цели. Красноречиво е, че 56% от мениджърите от финансовата институция са убедени, че работата с организационните ценности силно им помага да постигат очакваните резултати и 39% от мениджърите, че помагат в известна степен. В производствената компания, 59% от мениджърите са убедени, че силно помага, и 25%, че помага в известна степен.

2. Основни изводи

Направеното изследване даде възможност да се погледне по какъв начин мениджърите оценяват доколко работят с организационните ценности като управленски подход. От получените резултати могат да се направят няколко извода. Мениджърите осъзнато преглеждат личните си ценности и правят равностойна спрямо това, което им е важно в момента, и доколко това съвпада с организационните ценности. Мениджърите считат, че организационните ценности им помагат да постигнат бизнес целите си. Мениджърите са по-скоро, че работят добре с организационните ценности. Това, от което имат нужда е повече специално посветено време за обучение за работа с организационните ценности, информация и ролеви модели.

Заклучение

Включването на организационните ценности във всекидневната работа на мениджърите е необходима част от тяхната роля. Целта на изследването е да се разгледа връзката между нивото на осъзнатост на мениджърите за това доколко личните им и организационните ценности съвпадат, и нивото им на ангажираност от друга страна.

Препоръките са да се продължи анализа на данните на въпросника и качествените интервюта и да се установи дали има и каква е връзката на нивото на осъзнатост за съпадението между личните им и организационните ценности, и нивото на ангажираност на мениджърите.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. AON Hewitt and Richard Barrett Values Center (2009) Point of view “Engagement and Culture: Engaging talent in Turbulent Times”, link: <https://thinkingpartnersblog.files.wordpress.com/2016/05/hewitt-engagement-and-culture.pdf>

2. BARRETT, R. (2014) *Измерения на човешкото съзнание*
3. BARRETT, R. (2014) *Организацията, водена от ценности. Освобождаване на човешкия потенциал за представяне и печалба*
4. BERSIN, J. *Josh Bersin Academy* <https://bersinacademy.com/>
5. BOYATZIS, R. SMITH, M. OOSTEN, E., (2019) *Coaching for Change*, HBR Sept-Oct 2019
6. CAMPBELL, D. EDGAR, D. STONEHOUSE, G. (2011) *Business Strategy*, 3rd edition, pp.263
7. COLLINS, J. (2001) *From good to great*
8. COVEY, S. (2006), *The Speed of trust: the one thing that changes everything*
9. CRESWELL, J (2009), *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 3rd edition
10. CSIKSZENTMIHALY, M. SELINGMAN, M, (2000) *Positive Psychology: An Introduction*, *American Psychologist* 55(1):5 – 14
11. D'AURIA, G. DE SMET, A. (2020) *Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges*, McKinsey 2020 Global Human Capital Trends *The social enterprise at work: Paradox as a Path Forward* <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
12. DHIRNGRA, N. EMMETT, J. SAMO, A. SCHANGINGER, B. *Igniting individual purpose in times of crisis* (2020) *McKinsey Quarterly*
13. FREI, F.X. MORRIS A. (2020) *Begin with Trust*, *Harvard Business Review*
14. HOFSTEDE, G. HOFSTEDE, G. MINKOV, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition
15. KAJI, J., HURLEY, B., GANGOPADHYAY, N., BHAT, R. KHAN. A. (2019). *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends
16. NIEMENEN, L. DENISON, D. BIERMEIER-HANSON, B. HEINZ-OEHLE, K. (2015) SCHEIN, E (1985), *Organizational Culture and Leadership*
17. PETERS, T. WATERMAN, R (1982), *In search of excellence: lessons from America's best-run companies* <https://www.associationforcoaching.com>, [online] [2019-09-01]
18. VVEINHARDT, J., GULBOVAITE, E. (2015). *Expert evaluation of diagnostic instrument for personal and organizational value congruence* // *Journal of Business Ethics*, 2016, Volume 136, Issue 3, pp 481–501. Available at: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2527-7>
19. WRIGHT, K. (2009), *The People Pill: The Cure for Every Manager's Number One Problem*
20. WHITMORE, J. (2009), *Coaching for performance*, fifth edition <https://www.valuescentre.com/>
21. <https://www.hofstede-insights.com>

CORPORATE WELLNESS STRATEGIES AND PROGRAMS AS A WAY TO OVERCOME THE HR CHALLENGES

PhD. Candidate Denitsa Andonova
St. Kliment Ohridski University, Bulgaria

Abstract: *The article presents main concepts in corporate wellness, explores benefits of corporate wellness strategies and programs as a way to overcome different challenges in human resources management - better working environment, effective stress coping and change management, work engagement and satisfaction, etc. It is an attempt to provide research results of many research studies about corporate wellness strategies and to understand the importance of wellness programs in companies. I also shows comparison between practical experiences and research based data. The paper focuses also on the advantages and ways to better people management and workplace well-being launching a corporate wellness program.*

Keywords: *Corporate wellness, Human resources management, Workplace wellness*

JEL code: *M5*

КОРПОРАТИВНИТЕ СТРАТЕГИИ И ПРОГРАМИ ЗА БЛАГОПОЛУЧИЕ КАТО НАЧИН ЗА ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА, СВЪРЗАНИ С ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Хон. Ас. Докторант Деница Андонова
СУ „Св. Климент Охридски“, България

Управлението на човешките ресурси става все по-ключов фактор за ефективното функциониране на организациите, като HR мениджърите срещат редица предизвикателства в следствие на глобализацията, смяната на поколенията и техните потребности. Дали стратегиите и програмите за корпоративно благополучие могат да са адекватен отговор на тези предизвикателства и имат ли потенциала да срещнат на една плоскост нуждите на хората и организациите, да синхронизират техните цели и да оптимизират представянето им. В доклада биват представени ползите от корпоративните стратегии и програми за благополучие както от научни източници, така и с примери от практиката. Направен е обзор на наличните текстове с цел да се разгледат различните перспективи и да се направи опит да се даде научна рамка на корпоративните стратегии за благополучие като HR инструмент за оптимизиране развитието на човешкия капитал.

Какво е корпоративно благополучие (corporate wellness)?

Има автори, както и множество практики, които използват директно английския вариант на термина - корпоративен уелнес. На български език има различни варианти за използване на понятието: корпоративно благополучие, корпоративно благоденствие. Срещат се синоними като благополучие на работното място, здраве и щастие на работното място/на работа. Дефиницията на корпоративно благополучие е програма или програми, активности, провеждани в организациите, с цел да подкрепят благоденствието сред служителите на

компаниите. (Barman, 2016) Благополучието на служителите е сбор от корпоративното и личното благоденствие. Корпоративните уелнес програми са създадени с цел да подобряват благоденствието на служителите, както и да облагородяват средата, в която се случва работният процес. Корпоративните уелнес програми могат да са част от цялостна корпоративна стратегия за благополучие. Тривиални, често срещани в практиката примери за такива програми са: Фитнес на работното място, Програма за отказване на цигарите, Придвижване с колела/пеша или друго средство до работа, Масажи на работното място, Йога и медитация, Здравословна закуска и др.

Кои са съвременните предизвикателства пред управлението на човешкия капитал? Различните източници изтъкват множество варианти:

- Управление на промяната, управление на конфликтите, управление на различни поколения, управление на 5R, разнообразието на работната сила, глобализацията, поддържането на баланс между работа и личен живот, планирането на приемствеността (Nasir, 2017)
- Таблица 1 представя Топ 10 предизвикателства пред HR (Kaur, 2014).

Таблица 1

Най-големите предизвикателства пред HR

Най-големите предизвикателства пред HR	% Компании
1. Управление на промяната	48%
2. Развитие на лидерството	35%
3. Измерване на ефективността на HR	27%
4. Организационна ефективност	25%
5. Възнаграждения	24%
6. Наемане на квалифициран персонал	24%
7. Планиране на приемствеността	20%
8. Обучение и развитие	19%
9. Задържане на персонала	16%
10. Социални подобрения – здраве и благосъстояние	13%

Източник: Kaur, 2014

- Други автори (Singh, Dhawan, 2013) добавят още няколко предизвикателства, в това число ролята на HR-а за осигуряване на благосъстоянието на служителите.

- Друго интересно предизвикателство е смяната на подхода – от традиционен към стратегически (Johri, 2014).

- Кои са ползите от програмите за корпоративно благополучие:

1. Подобряване на физическото състояние. Много организации, занимаващи се с корпоративно благоденствие, акцентират подобряване на физическото здраве на служителите, посредством участие в корпоративна програма за благополучие. Има и научни изследвания, говорещи за тази полза от прилагането на такива програми и интервенции (Swayze, 2013). Авторите доказват в своето изследване смисъла от оформяне на уелнес програми за служителите.

2. Подобряване на психичното здраве (Grawitch, Tares & Kohler 2007; Tetrick & Quick 2001)

3. Подобряване на продуктивността: Научни доказателства се показват и за това твърдение на практиците в корпоративното благополучие. Изследването показва, че компаниите могат да увеличат продуктивността си посредством социално отговорни здравни политики, които увеличават както благополучието на служителите, така и икономическите показатели. Това само по себе си е основа за последващи по-мощни изследвания на връзката между здраве и продуктивност. (Gubler, 2018) Същата връзка се потвърждава и в други материали. (Smith and Rayment, 2007) Lowe открива каузални връзки между условията на труд, интервенциите за създаване на по-здравословни работни места, здравето на служителите и продуктивността. (Lowe, 2003)

4. Подобряване на ангажираността. (Britto & Rajarathinam, 2018)

5. Намаляване на текучеството (Khairnar & Patil, 2015)

6. Zhang, Kandampully и Choi споменават цяла плеяда от резултати от програмите за корпоративно благополучие: Удовлетвореност от работата, Ангажираност, Продуктивност, Намаление на здравен риск, Намаление на разходи за медицински грижи, Намаление на отсъствия по болест, Увеличен ROI, Намален размер на компенсации за служителите, По-ниски застрахователни вземания, Повишаване на грижата за себе си (Zhang, Kandampully & Choi, 2014).

Съпоставяйки десетте основни HR предизвикателства с някои от доказаните в научни източници ползи от корпоративните програми и стратегии за благополучие, наблюдаваме следното:

1. Организационната ефективност пряко може да се подобри посредством използването на корпоративни програми за благополучие. Същото важи за задържането на персонала и социалните придобивки според направените препратки.

2. Някои от другите предизвикателства имат косвено повлияване от корпоративните програми за благополучие, разгледани през факторите на благополучието.

Нека разгледаме 6-те типа благополучие, които помагат да се създаде цялостно усещане за благоденствие и задоволство (Hettler, 2020):



Фиг. 1. 6-те типа благополучие по д-р Бил Хетлър

Източник: National Wellness Institute

Адресирайки тези 6 типа благополучие в цялостна корпоративна стратегия за благополучие, изградена от различни програми за благополучие в различните сфери, може да подобри резултатите и позитивните влияния на корпоративното благополучие върху хората в организацията и представянето на компанията. Много често част от интервенциите в корпоративните програми за благополучие са различни типове биометрични и други измервания, както и самооценъчни въпросници. С напредването на новите технологии и иновации, служителите имат достъп (дори като социална придобивка в някои компании) до лични уреди за биомониторинг – гривни, други устройства, чрез които ежедневно генерират данни, върху които да стъпят измерванията на резултатите от предприетите програми и планирани уелнес инициативи. Интересно би било да се изследва дали съществува наличие на връзка между физическото здраве и благоденствие и лидерството. Също интересна сфера е управлението на стреса, който се увеличава по време на организационна промяна (Smollan, 2017) и резултатите от корпоративните програми за благополучие.

Въпреки че има редица изследвания, които доказват връзки между корпоративните програми и стратегии за благополучие, има и изследвания, които не споделят ентусиазма на първите. Доводите са най-вече ограниченият брой на изследвания, които систематично разглеждат тази тема. (Zhang, Kandampully & Choi, 2014)

Промяната на функциите и изискванията към съвременните HR специалисти ги поставя пред сериозни изпитания. Нови технологии, оценъчни инструменти и други подходи предоставят възможност да се разрешат някои от

предизикателствата. Критично за корпоративните програми за благополучие е тяхното цялостно концептуализиране, проектиране, планиране, провеждане и измерване на ефективността в компаниите. Използвайки добрите практики в областта HR отделите не могат да предвидят точно участието, ангажираността, ефективността и ROI от самите програми за корпоративно благополучие. Това се получава поради няколко фактора:

- Наличие на човешки фактор – различно ниво на осъзнатост, потребност от промяна, различен стил и начин на живот при служителите
- Естество на работата и възможност за съчетание на работните задължения с участие в програма за благоденствие
- Наличие или не на корпоративна култура, насочена към здраве и благоденствие
- Наличие или не на дейна подкрепа и пример от страна на мениджъри и лидери
- Специфика на събираните данни – чувствителна информация
- Пожелателен, а не задължителен характер на участието

Съществува реална опасност планирането, координирането, провеждането и отчитането на корпоративна програма за благополучие да се превърне в допълнително предизикателство пред управлението на човешките ресурси.

Дали специалистите по човешки ресурси ще приемат корпоративното благоденствие като възможен ключ към ново ниво за културата в организацията, към ново ниво на грижа към служителите и начин да оптимизират както оперативните си задачи, така и чрез създаването на корпоративни уелнес стратегии по още един начин да проявят своята нова стратегическа роля като HR бизнес партньор, е въпрос на осъзнатост и ход на развитие. Ориентираният към хората компании вече профитират от инвестицията си в грижа за служителите, възползвайки се от здравословна култура, работодателска марка, по-добри бизнес показатели и по-здрави и балансирани, продуктивни и ангажирани служители.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. ALGIG, A., MEHTA, R., Biggest Challenges Facing Hr Departments, *IOSR Journal of Business and Management* (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 4. Ver. IV (April. 2018), PP 14-18
2. BARMAN, A. (2016). Corporate Wellness-What is it?, Management of Employees' Wellness-(Concepts, Tools, and Researches) (pp.6-10) Publisher: In press
3. BRITTO, M., RAJARATHINAM, M. (2018). Wellness Programs and Engagement of Information Technology Workforce. *International Journal of Engineering & Technology*. 7. 75. 10.14419/ijet.v7i3.1.16802.
4. GRAWITCH, M. J., GOTTSCALK, M., MUNZ, D. C. (2006). The Path to a Healthy Workplace A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research Summer*, 58 (3), 129-147.
5. GUBLER, THIMOTHY & LARKIN, IAN & PIERCE, LAMAR, (2018). Doing Well by Making Well: The Impact of Corporate Wellness Programs on Employee Productivity. *Management Science*. 64. 4967-4987. 10.2139/ssrn.2811785.

6. JOHRI, A. (2014). Competency mapping as a strategic HR tool in manufacturing industry: An empirical study. *IUP Journal of Management Research*, 13, 3 pp 7-24
7. NASIR, Sh. Z, (2017). Emerging Challenges of HRM in 21st Century: A Theoretical Analysis, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2017, Vol. 7, No. 3 ISSN: 2222-6990
8. RAYMENT., J.J., SMITH, J.A. (2007), Introducing the Global Fitness Framework, Earlybrave Publications, Brentwood, UK
9. SINGH, B., DHAWAN, S., (2013), Challenges Faced by H R Managers in the Contemporary Business Atmosphere, *IJMBS* Vol. 3, Issue 2, April - June 2013, ISSN : 2230-9519 (Online) | ISSN : 2231-2463 (Print)
10. SMOLLAN, Roy. (2017). Learning to cope with stressful organisational change. *International Journal of Work Organisation and Emotion*. 8. 148. 10.1504/IJWOE.2017.086461.
11. SWAYZE, J., BURKE-SMALLEY, L. (2013). Employee Wellness Program Outcomes: A Case Study. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 28. 46-61. 10.1080/15555240.2013.755448.
12. TETRICK, L. E., QUICK, J. C. (2001). Prevention at work: Public Health in occupational settings. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 3-17). Washington DC: American Psychological Association.
13. ARMITAGE, A., KEEBLE-RAMSAY, D., High Performance and Wellbeing at Work – what can HRD learn about the links? (online) [08.09.2020] Достъпен: https://www.academia.edu/21295890/High_Performance_and_Wellbeing_at_Work_what_can_HRD_learn_about_the_links
14. KHAIRNAR, S., PATIL, S., 2015, Employee Retention through Employee Health & Well Being Programs, *International Journal of Economics & Commerce*, ISSN: 2278-2087, (online). [10.09.2020]. Достъпен: https://www.academia.edu/31937660/Employee_Retention_through_Employee_Health_and_Well_Being_Programs
15. LOWE, G., 2003, Healthy Workplaces and Productivity: A Discussion Paper, (online) [2020-09-16] Достъпен: https://www.academia.edu/10464982/Healthy_Workplaces_and_Productivity_A_Discussion_Paper
16. HETTLER, B., The Six Dimensions of Wellness, National Wellness Institute (online) [2020-09-16] Достъпен: <https://nationalwellness.org/resources/six-dimensions-of-wellness/>
17. SHRM, (2015) *Business and Human Capital Challenges Today and in the Future A Research Report by the Society for Human Resource Management* [online]. [2020-09-15]. Достъпен: https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/15-0502%20Bus_HC_Challenges_Report_FINAL.pdf
18. ZHANG, T., KANDAMPULLY, J., CHOI, H., Y., The role of employee wellness programme in the hospitality industry: a review of concepts, research, and practice, ISSN 2224-3534, [online], [2020-09-10] Достъпен: <http://dx.doi.org/10.2989/RHM.2014.4.1&2.7.1253>

**Управление на човешките ресурси в ерата на
дигиталните предизвикателства**

Сборник с доклади от международна научно-практическа конференция

25 септември 2020 г.

Издателство „Наука и икономика“

Икономически университет – Варна

ISBN 978-954-21-1051-4



ISBN 978-954-21-1051-4