



УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

СБОРНИК С ДОКЛАДИ

ОТ МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКА КОНФЕРЕНЦИЯ



Издателство „Наука и икономика“
Икономически университет - Варна

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Сборник с доклади

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

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

25 април 2025 г.

2025

Издателство „Наука и икономика“
Икономически университет – Варна

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Conference Proceedings

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

International Scientific-Practical Conference

Organized by the University of Economics – Varna

25 April 2025

2025

Science and Economics Publishing House

University of Economics – Varna

Издаването на тази книга е по проект № НПФ-КС24-12-HRM24 и се финансира със средства от целева субсидия на държавния бюджет.

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

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

The publication of this book is under Project № НПФ-КС24-12-HRM24 and is funded by a targeted subsidy to the state budget.

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

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

© Издателство „Наука и икономика“

Икономически университет – Варна, 2025

ISBN 978-954-21-1207-5

DOI: [10.56065/HRM/2025.1](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1)

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ

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

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

Икономически университет – Варна

Членове:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

EDITORIAL BOARD

Assoc. prof. Katya Antonova, PhD – Editor-in-Chief, University of Economics – Varna

Chief Assist. Prof. Pavlina Ivanova, PhD – Deputy Editor-in-Chief,

University of Economics – Varna

Members:

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

Prof. Anita Jansone, PhD – Liepaja University, Latvia

Prof. Antoniya Dimova, PhD – Medical University – Varna, Bulgaria

Prof. Biljana Djordjevic, PhD – University of Nish, Serbia

Prof. José Luís Sousa Soares de Oliveira Braga, PhD – Institute of Higher Studies of Fafe, Portugal

Prof. Harun Uçak, PhD – Alanya Alaaddin Keykubat University, Turkey

Prof. Prof. Margarida Maria Mendes Rodrigues, PhD – Institute of Higher Studies of Fafe, Portugal

Prof. Miguel Jorge Rodrigues Magalhaes, PhD – Institute of Higher Studies of Fafe, Portugal

Prof. Miroslava Peicheva, PhD – University of National and World Economy – Sofia, Bulgaria

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

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

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

Prof. Sunil Kumar Tiwari, PhD – Awadhesh Pratap Singh University, India

Prof. Thomas Garavan, EdD – National College of Ireland, Ireland

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

Prof. Vouzas Fotis, PhD – University of Macedonia, Thessaloniki, Greece

Assoc. Prof. Alaa Tag Eldin Mohamed, PhD – South Valley University, Egypt

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

Assoc. Prof. Stoyanka Cherkezova, PhD – Institute for Population and Human Studies, Bulgarian Academy of Sciences

Assoc. Prof. Yeliz Yesil, PhD – Trakya University, Turkey

Chief Assist. Prof. Velina Koleva, PhD – University of Economics – Varna, Bulgaria

Chief Assist. Prof. Maria Veleva, PhD – University of Economics – Varna, Bulgaria

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

Radoica Luburić, PhD – The Executive Director of the Central Bank of Montenegro

Zhechko Dimitrov – Executive Director of SFB Capital Market JSC, Manager of BIC Capital Market Ltd., Bulgaria

ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ

Председател:

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

Членове:

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

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:

Chief Assist. Prof. Pavlina Ivanova, PhD – *University of Economics – Varna*
Department of Agricultural Economics

Members:

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

Chief Assist. Prof. Velina Koleva, PhD – *University of Economics – Varna*
Department of Management and Administration

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

ТЕМАТИЧНИ НАПРАВЛЕНИЯ

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

SCIENTIFIC FIELDS

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

СЪДЪРЖАНИЕ

ПАНЕЛ: ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ХОРА.....	16
1. Professor Bostan Ionel, PhD Professor Firtescu Bogdan Narcis, PhD DEVELOPMENTS IN THE MANAGEMENT OF STAFF WITHIN SAIS: RECRUITMENT, RESPONSIBILITIES, AND REMUNERATION – THE CASE OF ROMANIA.....	17
2. Проф. д. с. н. Цветан Давидков Доц. д-р Олимпия Ведър ИГРИ В ОБУЧЕНИЕТО ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ.....	28
3. Проф. д-р Светлана Димитракиева Доц. д-р Камелия Нарлева Ас. Грета Иванова НОВИТЕ УМЕНИЯ В ПРОЦЕСА НА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА МОРСКАТА ИНДУСТРИЯ	35
4. Доц. д-р Галина Тодорова СЪВРЕМЕННИ ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ВОЕННИТЕ ЛИДЕРИ В УСЛОВИЯ НА НЕСИГУРНОСТ	43
5. Associate Professor Yuliyana Narlev, PhD ENTREPRENEUR LEARNING FROM FAILURE: EVOLUTION OF THE CONCEPT AND IMPACTS ON RESPONSIBLE ENTREPRENEURSHIP TEACHING FOR TALENTS	49
6. Associated professor Yuliyana Narlev, PhD AGILE HR MANAGEMENT AND ENTREPRENEURIAL LEARNING FROM FAILURE IN LEARNING ORGANIZATIONS.....	60
7. Гл. ас. д-р Елица Христова Станислав Дренски ПСИХОЛОГИЧНАТА БЕЗОПАСНОСТ КАТО КЛЮЧОВ ФАКТОР ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИПИ И ЛИДЕРИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА	70
8. Докторант Йоанна Станева-Цветкова РОЛЯТА НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР В УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ НА КРУИЗНАТА ИНДУСТРИЯ	79
9. PhD Student Vesela Apostolova NEW EMPLOYEE ENGAGEMENT MODELS IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY	88
10. Докторант Елица Димитрова НОВИТЕ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ В НАШИ ДНИ.....	95

11. MS Alexi Alexiev, PhD Student TALENT MANAGEMENT AS A KEY FACTOR FOR ENHANCING THE ATTRACTIVENESS OF MARITIME TRANSPORT	104
12. Докторант Имрен Гендж-Салатова ДОБРОВОЛЧЕСКИЯТ ТРУД: ОТЧЕТНОСТ И ОСТОЙНОСТЯВАНЕ ПРИ ЛИПСА НА НОРМАТИВНА УРЕДБА	114
13. Докторант Имрен Гендж-Салатова ОТЧИТАНЕ И ОПОВЕСТЯВАНЕ НА ДОБРОВОЛЧЕСКИЯ ТРУД В ЮРИДИЧЕСКИТЕ ЛИЦА С НЕСТОПАНСКА ЦЕЛ.....	123
14. Докторант Виден Михайлов РОЛЯТА НА КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ ПРИ ИЗГРАЖДАНЕ НА РАБОТОДАТЕЛСКАТА МАРКА.....	132
15. Ас. Десислава Кирова, докторант РОЛЯ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА КОРПОРАТИВНА УСТОЙЧИВОСТ В ТЪРГОВИЯТА	142
16. Докторант Милена Стефанова Пенева ИНТЕГРИРАН И СТАНДАРТИЗИРАН ПОДХОД ЗА ОРГАНИЗАЦИЯ НА РАБОТНОТО МЯСТО ЧРЕЗ ИНСТРУМЕНТИТЕ НА СТАНДАРТИТЕ ISO 45000 И ISO 30408, В СЪОТВЕТСТВИЕ С ЦЕЛИТЕ НА ООН ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ.....	151
ПАНЕЛ: ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ОРГАНИЗАЦИЯТА НА РАБОТА В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА.....	162
17. Professor Lazăr Cristina, PhD Professor Bostan Ionel, PhD Professor Asaloş Nicoleta, PhD THE WORKFORCE SHORTAGE ON THE ROMANIAN LABOR MARKET: ATTEMPTS TO COMPENSATE THROUGH THE ADMISSION OF FOREIGN QUOTAS.....	163
18. Доц. д-р Даниела Петрова ПОДОБРЯВАНЕ НА УСЛОВИЯТА НА ТРУД ЗА РАБОТНИЦИТЕ ПРЕЗ ПЛАТФОРМА – ПРАВНИ АСПЕКТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА	175
19. Доц. д-р Йордан Иванов Гл. ас. д-р Моника Михайлова ОЦЕНКАТА НА ТРУДОВОТО ПРЕДСТАВЯНЕ КАТО СТРАТЕГИЧЕСКИ МЕХАНИЗЪМ ЗА СТИМУЛИРАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ДИНАМИЧНИТЕ СПОСОБНОСТИ НА ПЕРСОНАЛА	186
20. Гл. ас. д-р Мария Радева ЗА НЯКОИ ОСОБЕНОСТИ НА ТРУДОВИТЕ ПРАВООТНОШЕНИЯ В АПТЕКИТЕ	195

21. Докторант Силвия Николова	
ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ОБУЧЕНИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИ ОТ РАЗСТОЯНИЕ	210
22. Гл. ас. д-р Стефан Калпачев	
ТЕОРИЯ НА ЖИВИТЕ СИСТЕМИ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО ПОВЕДЕНИЕ И РАЗВИТИЕ .	218
23. Доц. д-р Добрин Добрев	
ПРОБЛЕМНО ПОЛИТИЧЕСКО ЛИДЕРСТВО В ЕС	225
ПАНЕЛ: УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ДИГИТАЛНАТА ЕРА	234
24. Professor Miroslava Peicheva, PhD	
TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE ACTIVITIES THROUGH AI: TRADITIONAL FUNCTIONS, NEW CONTENT, AND COMPETENCIES.....	235
25. Доц. д-р инж. Кирил Радев	
СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – ГЛОБАЛНА ДИГИТАЛИЗАЦИЯ И ТОТАЛНО УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО	244
26. Доц. д-р Иванка Банкова	
НЯКОИ ИНСТРУМЕНТИ ЗА СПРАВЯНЕ С КОНФЛИКТИТЕ И РАЗЛИЧИЯТА В ОРГАНИЗАЦИОННА СРЕДА В РАБОТЕН СВЯТ 5.0	253
27. Проф. д-р Емил Димов	
Доц. д-р Боряна Трифонова	
ТЕНДЕНЦИИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ В УСЛОВИЯТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯ.....	262
28. Доц. Д-р Силвена ЙОРДАНОВА	
ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА И ПРЕХОДА КЪМ ЦИФРОВИ УМЕНИЯ	271
29. Nina Karakasheva	
Personal Effectiveness and Organizational Culture: A Social Sector Study in Bulgaria.....	276
30. Гл. ас. д-р Вера Хаджиева	
КАЧЕСТВО НА ДОКТОРАНТСКОТО ОБУЧЕНИЕ – ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ПЕРСПЕКТИВИ.....	285
31. Асистент доктор, Меги Дакова	
Десислава Божанова	
СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДСТАВЯНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА РАЗВИТИЕ ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ПО ХОРИЗОНТАЛА И ВЕРТИКАЛА	295
32. Доц. д-р Гергана Славова	
ПРЕДИМСТВА И НЕДОСТАТЪЦИ ОТ ДИГИТАЛИЗИРАНЕ НА ЧАСТ ОТ РАБОТНИТЕ ПРОЦЕСИ ИЗВЪРШВАНИ ОТ ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В АГРАРНИЯ СЕКТОР В СИРП.....	306

33. Докторант Тинка Николова Динева	
ЧОВЕКЪТ И ЧОВЕШКИЯТ ИНТЕЛЕКТ В ЕРАТА НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ	314
34. Докторант Деан Василев	
ВИРТУАЛНИТЕ ЕКИПИ – ИЗТОЧНИК НА ЕФЕКТИВНОСТ И ВИСОКИ	
ОРГАНИЗАЦИОННИ РЕЗУЛТАТИ.....	325
35. Гл. ас. д-р Миглена Стоянова	
ПЛАТФОРМИ С ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ ЗА УПРАВЛЕНИЕ	
НА АНГАЖИРАНОСТТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ	334
36. Д-р Христина Сантана	
ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ: ВРАГ ИЛИ ПРИЯТЕЛ НА ТУРИСТИЧЕСКАТА	
ИНДУСТРИЯ?.....	342
37. Иван Попов	
ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА ПО-ДОБРИ РЕЗУЛТАТИ	
ПРИ ДИСТАНЦИОННА РАБОТА В СЪВРЕМЕННИТЕ УСЛОВИЯ.....	354
38. Ас. д-р Любомир Цветанов	
СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ЗАКОНОДАТЕЛНИТЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ВНЕСЕНИ	
В НАРОДНОТО СЪБРАНИЕ С ЦЕЛ РЕГУЛИРАНЕ НА ПРОФЕСИЯТА БРОКЕР	
НА НЕДВИЖИМИ ИМОТИ.....	363

CONTENTS

SCIENTIFIC FIELD: INNOVATIVE APPROACHES IN HUMAN MANAGEMENT	16
1. Professor Bostan Ionel, PhD Professor Firtescu Bogdan Narcis, PhD DEVELOPMENTS IN THE MANAGEMENT OF STAFF WITHIN SAIS: RECRUITMENT, RESPONSIBILITIES, AND REMUNERATION – THE CASE OF ROMANIA.....	17
2. Prof. Tsvetan Davidkov, DSc Assoc. Prof. Olympia Vedar, PhD GAMES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TRAINING	28
3. Svetlana Dimitrakieva Kamelia Narleva Greta Ivanova NEW SKILLS IN THE TRANSFORMATION PROCESS OF THE MARITIME INDUSTRY	35
4. Assoc.Prof.Galina Todorova, PhD MODERN REQUIREMENTS FOR MILITARY LEADERS IN CONDITIONS OF IN SECURITY	43
5. Associate Professor Yuliyana Narlev, PhD ENTREPRENEUR LEARNING FROM FAILURE: EVOLUTION OF THE CONCEPT AND IMPACTS ON RESPONSIBLE ENTREPRENEURSHIP TEACHING FOR TALENTS	49
6. Associated professor Yuliyana Narlev, PhD AGILE HR MANAGEMENT AND ENTREPRENEURIAL LEARNING FROM FAILURE IN LEARNING ORGANIZATIONS.....	60
7. Chief Assist. Prof. Elitza Hristova, PhD Stanislav Drensky PSYCHOLOGICAL SAFETY AS A KEY FACTOR FOR BUILDING TEAMS AND LEADERS IN THE ORGANIZATION	70
8. PhD Student Yoanna Staneva-Tsvetkova THE ROLE OF THE HUMAN FACTOR IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE CRUISE INDUSTRY.....	79
9. PhD Student Vesela Apostolova NEW EMPLOYEE ENGAGEMENT MODELS IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY	88
10. PhD Student Elitsa Dimitrova CONTEMPORARY CHALLENGES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	95

11. PhD Student MS Alexi Alexiev TALENT MANAGEMENT AS A KEY FACTOR FOR ENHANCING THE ATTRACTIVENESS OF MARITIME TRANSPORT	104
12. PhD Student Imren Gendzh-Salatova VOLUNTEER WORK: REPORTING AND VALUATION IN THE ABSENCE OF A REGULATORY FRAMEWORK	114
13. PhD Student Imren Gendzh-Salatova REPORTING AND DISCLOSURE OF VOLUNTEER WORK IN NON-PROFIT LEGAL ENTITIES	123
14. PhD Student Viden Mihaylov THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN BUILDING EMPLOYER BRANDING	132
15. Assist. Prof. Desislava Kirova, PhD student THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN CREATING CORPORATE SUSTAINABILITY IN COMMERCE.....	142
16. PhD Student Milena Stefanova Peneva INTEGRATED AND STANDARDIZED APPROACH TO WORKPLACE ORGANIZATION THROUGH THE TOOLS OF THE ISO 45000 AND ISO 30408 STANDARDS FOLLOWING THE UN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS.....	151
SCIENTIFIC FIELD: CHALLENGES TO THE ORGANIZATION OF WORK IN THE CONDITION OF CRISIS.....	162
17. Professor Lazăr Cristina, PhD Professor Bostan Ionel, PhD Professor Asaloş Nicoleta, PhD THE WORKFORCE SHORTAGE ON THE ROMANIAN LABOR MARKET: ATTEMPTS TO COMPENSATE THROUGH THE ADMISSION OF FOREIGN QUOTAS.....	163
18. Assoc. Prof. Daniela Petrova, PhD IMPROVING WORKING CONDITIONS FOR PLATFORM WORKERS – LEGAL ASPECTS AND CHALLENGES	175
19. Assoc. Prof. Yordan Ivanov, PhD Chief Assist. Prof. Monika Mihajlowa, PhD THE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM AS A STRATEGIC MECHANISM FOR ENHANCING AND DEVELOPING EMPLOYEES' DYNAMIC CAPABILITIES	186
20. Chief Assist. Prof. Maria Radeva, PhD ON CERTAIN LEGAL ASPECTS OF EMPLOYMENT RELATIONS IN PHARMACIES	195

21. PhD Student Silvia Nikolova	
CHALLENGES IN REMOTE EMPLOYEE TRAINING.....	210
22. Chief Assistant prof. Stefan Kalpachev, PhD	
LIVING SYSTEMS THEORY FOR VOCATIONAL BEHAVIOR AND DEVELOPMENT	218
23. Assoc. Prof. Dobrin Dobrev, PhD	
PROBLEMATIC POLITICAL LEADERSHIP IN THE EU	225
SCIENTIFIC FIELD: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	
IN THE DIGITAL ERA	234
24. Professor Miroslava Peicheva, PhD	
TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE ACTIVITIES THROUGH AI: TRADITIONAL FUNCTIONS, NEW CONTENT, AND COMPETENCIES.....	235
25. Assoc. Prof. Kiril G. Radev, Dipl. M.Eng, PhD	
STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT – GLOBAL DIGITALIZATION AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT.....	244
26. Assoc. prof. Ivanka Bankova PhD	
SOME TOOLS FOR DEALING WITH CONFLICT AND DIFFERENCE IN AN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT IN A 5.0 WORKING WORLD.....	253
27. Prof. Emil Dimov, PhD	
Assoc. Prof. Boryana Trifonova, PhD	
TRENDS AND CHALLENGES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITIZATION	262
28. Assoc. Prof. Silvena Yordanova, Ph.D	
DIGITALIZATION AND THE TRANSITION TO DIGITAL SKILLS.....	271
29. PhD Student Nina Karakasheva	
Personal Effectiveness and Organizational Culture: A Social Sector Study in Bulgaria.....	276
30. Chief Assist. Prof. Vera Hadzhieva, PhD	
QUALITY OF DOCTORAL EDUCATION – CHALLENGES AND PERSPECTIVES.....	285
31. Assistant Megi Dakova, PhD	
Desislava Bozhanova	
PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM AS A TOOL FOR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT HORIZONTALLY AND VERTICALLY	295
32. Assoc. prof. Gergana Slavova, PhD	
ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF DIGITALISING PART OF THE WORK PROCESSES PERFORMED BY HUMAN RESOURCES IN THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE NORTHEAST REGION OF BULGARIA	306

33. PhD Student Tinka Nikolova Dineva	
HUMAN INTELLIGENCE IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE	314
34. PhD student Dean Vasilev	
THE VIRTUAL TEAMS – A SOURCE OF EFFICIENCY	
AND HIGH ORGANIZATIONAL RESULTS	325
35. Chief Assistant Professor Miglena Stoyanova, PhD	
ARTIFICIAL INTELLIGENCE PLATFORMS FOR EMPLOYEE	
ENGAGEMENT MANAGEMENT	334
36. Hristina Santana, PhD	
AI: ENEMY OR FRIEND TO THE TRAVEL AND TOURISM INDUSTRY?	342
37. Ivan Popov	
OPPORTUNITIES FOR ACHIEVING BETTER RESULTS IN REMOTE WORK	
IN MODERN CONDITIONS	354
38. Assist. prof. Lyubomir Tsvetanov, PhD	
COMPARATIVE ANALYSIS OF THE LEGISLATIVE PROPOSALS SUBMITTED	
TO THE NATIONAL ASSEMBLY WITH THE AIM OF REGULATING THE REAL	
ESTATE AGENT PROFESSION	363

ПАНЕЛ

ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ХОРА

SCIENTIFIC FIELD

INNOVATIVE APPROACHES IN HUMAN MANAGEMENT

DEVELOPMENTS IN THE MANAGEMENT OF STAFF WITHIN SAIS: RECRUITMENT, RESPONSIBILITIES, AND REMUNERATION – THE CASE OF ROMANIA¹

Professor Bostan Ionel, PhD

Doctoral School of Economy, Ștefan cel Mare University, 720229 Suceava, Romania

Professor Firtescu Bogdan Narcis, PhD

Abstract: This article analyzes the process of modernizing human resource management (HRM) within the Romanian Court of Accounts (RCA), a key institution in the field of external public audit, in the context of the challenges posed by recent legislative and technological developments. It highlights the institutional reforms that have strengthened the efficiency, accountability, and transparency of the Court's activities, as well as the importance of rigorous recruitment, adequate remuneration, and continuous professional development of the staff. The article proposes measures to improve human resource policies, including the optimization of the selection process, enhancement of salary competitiveness, intensification of training programs, and strengthening of internal communication. The ultimate goal is to ensure high-performance management capable of meeting the complex demands of external public audit and supporting the sound governance of public funds.

Keywords: Supreme Audit Institution (SAI), Romanian Court of Accounts (RCA), management, external public auditors, recruitment, remuneration/compensation.

JEL code: H83, M42.

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.17](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.17)

Introduction

Romania's accession to the European Union led to an expansion of the responsibilities of the Romanian Court of Accounts (RCA), the country's Supreme Audit Institution (SAI), particularly with regard to the verification of the use of funds originating from the EU budget. This context prompted a series of transformations, including in the area of human resource management (HRM), as part of a broad process of modernization and institutional reform aimed at strengthening the capacity to carry out external public audit in accordance with international standards and societal expectations.

Over the past five years, with the support of renowned external consultants, the RCA has developed, piloted, and subsequently adopted the New Financial Audit Manual, aligned with the standards of the International Organization of Supreme Audit

¹ **Citation:** Bostan, I., and Firtescu, B. N. (2025). *Developments in the Management of Staff within SAIS: Recruitment, Responsibilities, and Remuneration — The Case of Romania*. *Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management*. Varna: University publishing house "Science and Economics", University of Economics – Varna, pp. 17 – 27. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.17>

Institutions (INTOSAI). At the same time, more than 900 external public auditors have been trained to apply the new financial audit methodologies (Bostan, 2023). It is worth noting that SAI Romania is a member of INTOSAI, a non-governmental organization established in 1953 at Cuba's initiative, which holds special consultative status with the United Nations Economic and Social Council (RCA, 2021).

Today, it can be stated that SAI Romania has undergone a significant evolution, moving from a comprehensive control model – which included both preventive and post-verification measures, as well as interventions in the private sector and in privatization processes (Luchian, 1996) – to a modern audit model focused on legality compliance and performance evaluation, with an emphasis on risk analysis.

The relationship with audited entities has been restructured into a partnership model, following the revision and adoption by the Plenary of the RCA of the Regulation on external public audit activities (RCA, 2022a), which replaced the previous 2014 version (RCA, 2014). The new regulatory framework repositions the Court of Accounts within the institutional architecture of the Romanian state and redefines its relationship with stakeholders, in line with modern audit principles. Accordingly, the institution no longer issues binding decisions on the recovery of damages or the correction of irregularities, but instead issues recommendations in a Management Letter addressed to the audited entity's leadership, aimed at improving the use of public funds.

All the aforementioned developments have undoubtedly triggered changes in the personnel management of the SAI (RCA), including in areas such as recruitment, responsibilities, and remuneration. In order to better understand the issues pertaining to our research theme, the present study is structured as follows: (i) Introduction; (ii) Literature Review; (2) Methodology; (3) Study Results and Findings (3.1. The Status of the RCA and its Role within the Romanian Institutional System; 3.2. Institutional Organization and Human Resources of the Institution; 3.2.1. Recruitment of Specialized Personnel; 3.2.2. Responsibilities and Remuneration of External Public Auditors; 3.3. Human Resource Development as a Central Focus of the Court of Accounts' Management).

The conclusions and several proposals are presented in the final section of the paper.

1. Literature review

External public audit represents an important and complex component of the oversight function exercised by the RCA (Bostan, 2011, 2010). This activity is carried out through the application of specific procedures regulated by the institution's own audit standards, which are harmonized with internationally accepted standards in the field.

It is important to emphasize that external public audit constitutes a fundamental pillar of democratic governance. In this regard, all European Union member states (Figure 1) have institutions equivalent to the Court of Accounts – Supreme Audit Institutions (SAIs) – designed to ensure accountability in the management of public

funds, as well as transparency and rigorous control over expenditures made from these resources.

The RCA finds its legal foundation in the 1991 Constitution, although it has a long-standing tradition that was interrupted in 1948 (Băjan et al., 1994; Bogdan, 1994). Its actual activity resumed on August 1, 1993, and since then, under Law No. 94/1992, external public audit has been operating continuously in Romania, providing an objective and transparent assessment of governmental performance – an important condition for the responsible and efficient management of public funds (Bostan, 2010, 2023; Ștefănescu & Trincu-Drăgușina, 2020).

In the following years, several legislative reforms influenced both the organizational structure and the working methodology of the institution, also generating significant effects on its personnel (Luchian, 1996). Thus, in 1999, the Court of Accounts lost its responsibility for preventive financial control, this function being transferred to the Ministry of Finance along with the specialized department.

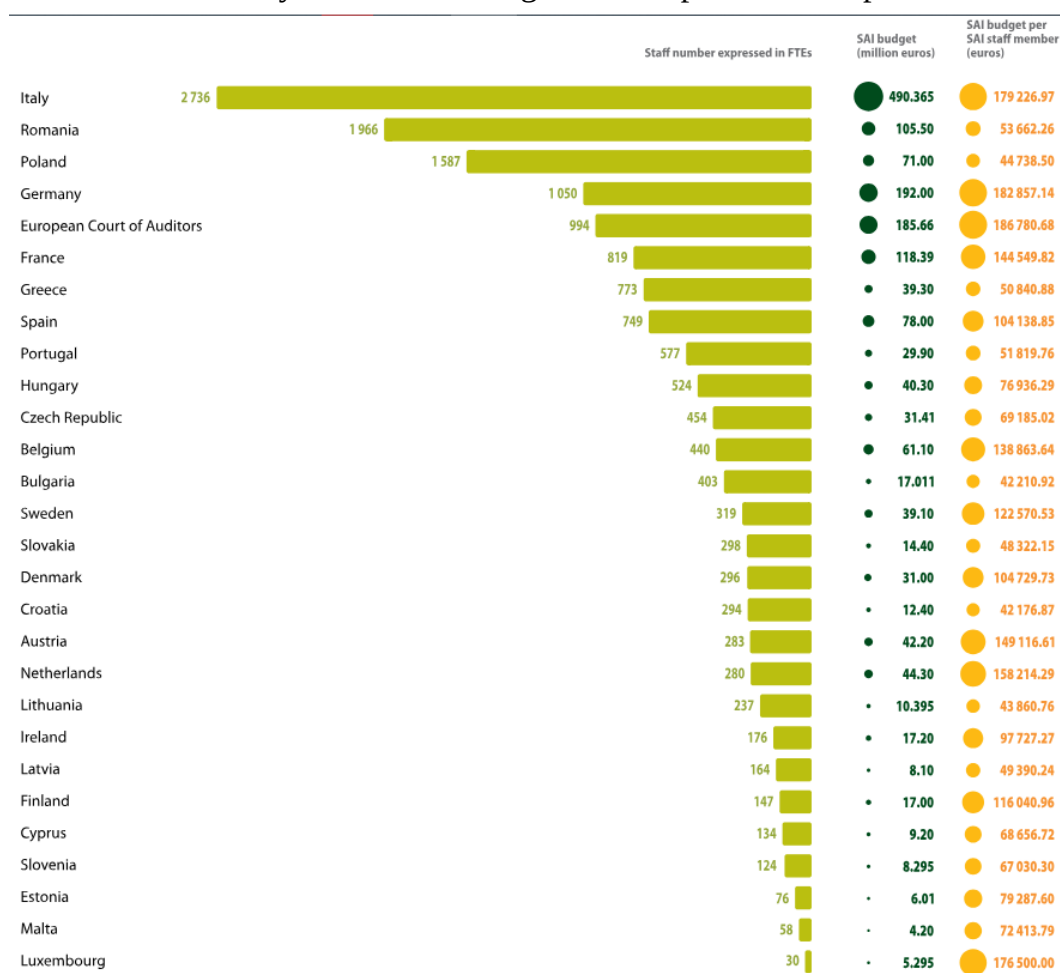


Fig. 1. European Union: SAI – staff and budget

Source: (ECA, 2024)

Subsequently, following the revision of the Constitution in 2003, the judicial function was separated from the responsibilities of the RCA, with the adjudication of financial matters being transferred to the ordinary courts, along with the personnel

involved. These legislative changes marked the transition from the former model of the Court of Accounts – with judicial authority – to a SAI focused exclusively on applying audit procedures to public budgets and assets (Bostan, 2024; Tataru, 2008, 2007).

The adoption of European standards in the field of external public audit led, in 2008, to the development of a new legislative framework that introduced key elements for strengthening the institution (Şaguna, 2017). Among the most significant were: (i) the reclassification of the Court of Accounts as a SAI, structured as a „court of accounts“ with no judicial powers; (ii) the assumption of the role of reporting entity before Parliament and local public authorities, by submitting audit reports that reflect the use and management of public funds; (iii) the clear regulation of institutional independence, in all its forms – functional, organizational, personal (members and staff), and financial.

This independence is supported by funding from the state budget, with the allocation for the year 2024 amounting to €105.5 million, representing 0.13% of total national budget expenditures (ECA, 2024). Table 1 provides a synthesis of the policies and programs financed through the national public budget.

Table 1.
Summary of policies and programs financed through the state budget (thousand RON)

Budget program code	CA/BC	Execution up to the year 2024	Proposals for 2025	Estimates 2026	Estimates 2026	Estimates 2028
Total budget programs	I	4,666,754	620,725	484,744	507,472	455,950
	II	4,562,370	576,105	494,744	517,472	455,950
Program 575 – Strengthening the Institutional Capacity of the Court of Accounts	I	4,666,754	620,725	484,744	507,472	455,950
	II	4,562,370	576,105	494,744	517,472	455,950

Source: (MF, 2024); Notes: I – Commitment appropriations; II – Budgetary appropriations.

It should be noted that approximately 70% of the budget allocations represent personnel expenses.

The same regulatory framework establishes that the institution has the authority to audit the use of financial resources and the management of the public and private assets of the state and territorial administrative units. In accordance with the Lima Declaration and INTOSAI standards, external public audit is carried out through financial audit and performance audit, conducted based on internal standards aligned with international ones (INTOSAI, IFAC, EU).

Furthermore, it was stipulated that an Audit Authority operate within the institution, established to meet the European Union’s requirements for auditing European and international funds allocated to Romania.

2. Methodology

The research methodology adopted in this study is based on a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative methods to provide a comprehensive and objective analysis of the process of modernizing HRM within the institution under review.

For data and information collection, the study began with a review of valuable specialized literature, followed by an investigation of relevant legislation, official reports, and institutional strategies. This was supplemented by functional analyses of the RCA conducted by international experts from the World Bank and audit offices of several countries with a long-standing tradition in external public audit.

This integrated methodology allows for the identification of strengths and challenges in HRM, supporting the proposal of coherent and contextually adapted measures.

3. Study results and findings

3.1. The status of the RCA and its place within the national institutional framework

In exercising its mandate, the RCA actively contributes to promoting accountability, integrity, and the implementation of best practices in the efficient management of public resources, with the objective of strengthening public financial management in Romania. The institution reports to Parliament on how public funds allocated for the completed budgetary exercise have been utilized ([Ministry of Finance, 2024](#)). Within a broader framework, its activity is very important for good governance, contributing to enhanced transparency and responsibility in the expenditure of public money. This activity falls within the broad sphere of public finance, which encompasses key stages such as budget preparation and budgetary policies, budget approval and execution, treasury operations, public debt and taxation management, public procurement procedures, consolidated accounting, financial reporting, as well as internal control and communication of results to Parliament.

According to the provisions of Law no. 94/1992 regarding its organization and functioning ([RP, 1992](#)), the Court of Accounts performs external public audit duties in the following areas: (i) the process of forming and using funds from the state budget, the state social insurance budget, and the budgets of local administrative units, as well as financial flows between these budgets; (ii) the formation and administration of other public funds that are part of the consolidated general budget; (iii) the management of public debt, as well as the status of government guarantees granted for domestic and foreign loans; (iv) the use of funds allocated for investments, granting of subsidies, transfers, and other forms of financial support from the state or local public administration authorities.

Additionally, the institution audits the management of public funds by autonomous administrative authorities, public institutions, and state social insurance bodies. It monitors the administration of the public and private patrimony of the state

and local administrative units, including concessions and leases (RP, 1992). The Court also audits financial resources dedicated to environmental protection and quality of life, as well as the implementation of its issued recommendations.

3.2. Institutional organization and human resources of the Court of Accounts

The Court of Accounts has an organizational structure composed of departments, the county and Bucharest municipal audit chambers, as well as a General Secretariat (RP, 1992). The departments are led by audit counselors who also serve as department heads, appointed by the institution's plenary. Within these departments operate specialized directorates, services, offices, and units.

The county audit chambers (41 in total) and the Bucharest municipal chamber are each headed by a director and a deputy director, and include their own services and offices. The plenary of the Court determines the organizational structure, the number of positions, activity domains, and the responsibilities of each component.

The leadership of the Court is ensured by its Plenary, composed of 18 members – audit counselors – appointed by Parliament, who exercise their duties independently, respecting principles of transparency, publicity, and collective decision-making. Executive leadership is vested in the President, supported by two Vice Presidents. The General Secretary and invited specialists may also participate in plenary sessions. The activities of the departments and audit chambers are coordinated by the audit counselors and directors of these structures, according to internal regulations.

Human resources represent a fundamental pillar of the institution's performance. The staff, especially the external public auditors (comprising 82.25% of the total), consists of qualified professionals, many of whom hold membership in professional bodies (such as certified accountants). In 2024, the institution employed 1,966 positions, of which 1,617 were dedicated to control and audit activities; 62.86% of employees are women (ECA, 2024), and the average age is below 50 years (Figure 1).

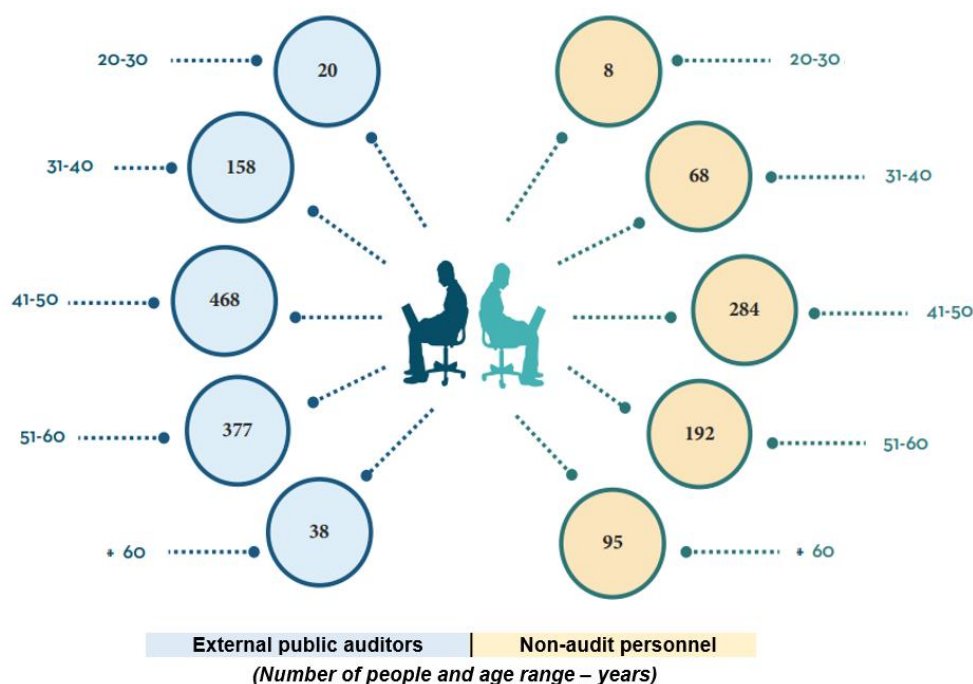


Fig. 2. Distribution of the Court of Accounts staff by age groups (2022)

Source: (RCA, 2023)

The external public auditors of the Court of Accounts are predominantly university graduates (long-cycle higher education) in the economic field (85%), but they also come from other areas such as law (8%) or technical and administrative specializations, including engineering and public administration (RCA, 2023).

3.2.1. Recruitment of specialized personnel

The recruitment of specialized personnel within the Court of Accounts requires the cumulative fulfillment of the following conditions for occupying a vacant position as an external public auditor: Romanian citizenship and residence in Romania; proficiency in the Romanian language, both written and spoken; full legal capacity; adequate health status certified by a medical examination; absence of criminal convictions and good moral and professional reputation; completion of the aforementioned studies; at least three years of relevant professional experience; and successful passing of the competitive examination for the respective position (RCA, 2024).

The recruitment of external public auditors (approximately 200 individuals over the last three years) was conducted through a selection process that evaluated not only the knowledge and professional competencies specific to the role but also candidates' analytical and synthetic abilities, motivation, initiative, and creativity. Foreign language proficiency and IT skills were also assessed. The examination includes: (i) a written test; (ii) an IT skills test; (iii) a language proficiency test; and (iv) an interview.

An external evaluation carried out by World Bank experts (BIRD, 2021) highlighted that although the written test is an important tool for the Court of Accounts in assessing candidates' financial audit skills, the questions primarily focused on

legislation and institutional procedures, and their number and nature are insufficient to ensure a rigorous assessment of financial audit competencies.

International standards recommend that members and staff of SAI possess the necessary qualifications and moral integrity for the full performance of their duties, with recruitment emphasizing above-average knowledge and skills, as well as adequate professional experience.

Consequently, it was recommended to develop and implement a recruitment strategy prioritizing the hiring of personnel with a more diversified range of academic specializations suitable for financial, compliance, and performance audits. Additionally, a detailed professional training plan for auditors is needed, including standard induction training for new employees and advanced programs for skill development as they gain experience and responsibilities.

Training planning must also consider the results of quality assurance activities to address specific needs for improvement identified.

3.2.2. Responsibilities and remuneration of external public auditors

The responsibilities of external public auditors entail the professional fulfillment of their duties in accordance with legal provisions and professional regulations ([RCA, 2024](#)). They must perform tasks within the scope of competencies established by their job descriptions, adhere to deadlines and instructions received from superiors, ensure the confidentiality of documents considered official or state secrets, and comply with all internal regulations and the rules of the Court of Accounts.

From an ethical perspective, auditors are required to foster relationships based on responsibility, loyalty, respect, and collaboration, act in a manner that preserves the image and prestige of the Court of Accounts, and notify the institution’s leadership if there are direct hierarchical subordinates who are spouses or first-degree relatives, so that appropriate measures can be taken.

The remuneration of specialized personnel is regulated by the Framework Law on the Salaries of Personnel Paid from Public Funds ([RP, 2017](#)). Base salaries for control/audit positions are established in the annexes of this law. Gross monthly salaries by position are presented in Table 2.

Table 2.

Gross monthly income earned in March 2025 (RON)

Position	Minimum base salary	Maximum base salary	Hazard pay (minimum amount)	Hazard pay (maximum amount)	Allowance for handling classified data and information (minimum amount)	Allowance for handling classified data and information (Maximum amount)
Director (EPA)	26,009	26,009	1,500	1,500	3,858	4,324
Deputy Dir. (EPA)	24,911	24,911	1,500	1,500	3,300	3,954
Head of Service (EPA)	22,713	22,713	1,500	1,500	3,218	3,862

Senior EPA gr. I	16,922	18,670	1,419	1,500	2,514	2,928
Senior EPA gr. II	17,322	18,200	1,500	1,500	2,608	2,816
Senior EPA gr. III	16,873	17,731	1,500	1,500	2,502	2,704
Principal EPA gr. I	16,645	17,489	1,500	1,500	2,502	2,704
Principal EPA gr. II	15,210	16,373	1,500	1,500	2,106	2,382
Principal EPA gr. III	14,892	15,634	1,500	1,500	1,818	1,970
EPA gr. I	14,678	16,196	1,206	1,371	1,206	1,371
EPA gr. II	14,061	14,061	1,500	1,500	1,560	1,560
EPA gr. III	12,998	12,998	1,088	1,088	1,088	1,088

Source: (RCA, 2025)

Note: EPA – External public auditor; an additional allowance may be granted for holding a doctoral degree (gross amount = 950 RON/month).

It should be noted that net incomes are obtained by deducting mandatory contributions (totaling 41.5%) allocated to various public budgets.

3.3. Human resource development as a central focus of the Court of Accounts' management

Human resource development represents a distinct priority for the management of the Court of Accounts, which aims to strengthen the function and structure of human resources by emphasizing leadership, strategic decision-making regarding personnel, integrated resource planning, and enhancing auditor performance (RCA, 2022b). The improvement of competencies across all types of audits is achieved through a blended learning approach: courses, certifications, on-the-job training, and online learning.

To become a modern and efficient institution, the Court of Accounts focuses on the needs of its beneficiaries, ensuring added value through its recommendations and fostering an organizational culture centered on learning and adaptability to change. Three years ago, the institution targeted the creation of a dedicated professional body operating in a positive environment oriented towards continuous development. The Institutional Development Strategy 2023–2028 (RCA, 2022b) also highlights the necessity of promoting an ethical culture, developing a competency framework, performance-based recruitment, optimizing professional learning, performance evaluation, and reforming the regulatory framework in the human resources domain.

The indicators set for the objective „Creating a dedicated professional body within a positive and learning-oriented culture“ include: the percentage of new employees qualified in non-economic and non-legal fields, the percentage of staff who consider the work environment excellent, and the percentage of employees qualified in their field of competence. Other important objectives address continuous professional

development, adaptation to external changes, and increasing efficiency through performance management.

Conclusion

The RCA has made significant progress in modernizing HRM, adapting to the specific requirements of external public audit within the context of European Union accession. Legislative and institutional reforms have strengthened the Court's role as the SAI, with a clear focus on accountability, transparency, and efficiency in the management of public funds.

The recruitment of specialized personnel is conducted through a rigorous process that ensures the selection of well-prepared and motivated professionals. The responsibilities of external public auditors are clearly defined, and their remuneration reflects the complexity and importance of their duties. It has also been noted that continuous training and professional development of staff remain priorities to maintain a high level of professional competence.

To enhance the institution's performance, it is recommended to advance HRM reforms by aligning recruitment with current professional and technological demands, strengthening staff training – especially in digital and language skills – and fostering effective internal communication and workload balance to ensure high-quality, objective public audit.

Acknowledgments

The authors express their gratitude to the organizers and hosts of this scientific event, as well as to the reviewers of this paper for their valuable suggestions.

REFERENCES

- BĂJAN, D., BOMBOȘ, S.G., DRAGOȘ, N.V., HODOIU, V., VORNICEANU, M. (1994). Curtea de Conturi a României. *Buletin economic-legislativ (Supliment la Revista Tribuna Economică)*, No. 1, pp. 65-82.
- BIRD/BANCA INTERNAȚIONALĂ PENTRU RECONSTRUCȚIE ȘI DEZVOLTARE (2021). Raport de analiză funcțională a Curții de Conturi a României. [online]. [2025-04-11]. https://www.curteadeconturi.ro/uploads/e1d80df3/ef79eda4/91062123/1c40cf44/bcf0fcc6/7dd21079/d6e4823e/7152f95a/Analiza_funcțională_a_Curții_de_Conturi_a_României.pdf
- BOGDAN, I. (Editor) (1994). *Curtea de Conturi a României – 130 de ani de istorie*. ISBN:973-567-045-3, București.
- BOSTAN, I. (2024). Attempts to Expand the Competencies of External Public Auditors into the Area of Consultancy – Case of the Romanian Court of Accounts. *European Journal of Law and Public Administration*, 11 (1), 89-98. <https://doi.org/10.18662/eljpa/11.1/222>
- BOSTAN, I. (2023). *Perpetuum '30 – Auditul public extern (1993-2023)*. Editura StudIS, Iași.
- BOSTAN, I. (2011). Metamorfoze instituționale privind exercitarea auditului public extern în România. *Economie teoretică și aplicată*, Vol. XVIII, No. 12 (565), pp. 32-41.
- BOSTAN, I. (2010). *Auditul public extern*. Editura Univers Juridic, București.
- ECA/EUROPEAN COURT OF AUDITORS (2024). Publications Public Audit in the European Union. [online]. [2025-04-11]. <https://op.europa.eu/webpub/eca/book-state-audit/en/>

- LUCHIAN, D. (1996). *Curtea de Conturi. Elemente de identitate*. Editura Enciclopedica, București.
- MF/Ministry of Finance (2024). Document sinteza privind politicile si programele bugetare pe termen mediu ale ordonatorilor principali de credite pentru anul 2025 si perspectiva 2026-2028. [online]. [2025-04-11].
https://mfinante.gov.ro/static/10/Mfp/transparenta/proiectbuget2025/Curtea_Conturi.pdf
- RCA/ROMANIAN COURT OF ACCOUNTS (2025). Situația personalului Curtii de Conturi plătit din fonduri publice la 31 Martie 2025.
https://www.curteadeconturi.ro/uploads/820ba306/d29d3a3a/445c4928/92504729/8701f41e/fb3d34ec/c9392cae/77813985/TRANSPARENTA_ART._33_LEGEA_153din2017_salarii_mini_m_maxim_31.03.2025_.pdf
- RCA/ROMANIAN COURT OF ACCOUNTS (2024). Statutul auditorului public extern din cadrul Curții de Conturi. [online]. [2025-04-11].
https://www.curteadeconturi.ro/uploads/64f012b1/44d5d8a8/9d0ce0f4/d0a93a7e/a42e99da/8a7fa297/c3e5248d/61d2b727/STATUTUL_APE_actualizat.pdf
- RCA/ROMANIAN COURT OF ACCOUNTS (2023). Raport de activitate pe anul 2022.
https://www.curteadeconturi.ro/uploads/25618f8b/a5c8d170/82df5d8a/b737a2d7/0f019ed8/80ffc9d2/05aa4087/a0745a69/Raport_de_activitate_anul_2022.pdf
- RCA/ROMANIAN COURT OF ACCOUNTS (2022a). Regulament privind activitatea de audit public extern (RAAPE). [online]. [2025-04-11].
<https://legislatie.just.ro/public/DetaliiDocument/263698>
- RCA/ROMANIAN COURT OF ACCOUNTS (2022b). Strategia de dezvoltare instituțională 2023-2028. [online]. [2025-04-11].
https://www.curteadeconturi.ro/uploads/d4a5f9bb/c0df3cdb/d6d719b6/eb988ed5/6562aa19/7ccdc390/d7f704f6/9d491608/Strategia_de_Dezvoltare_Instituțională_a_Curții_de_Conturi_a_României_pentru_perioada_2023_-_2028.pdf
- RCA/ROMANIAN COURT OF ACCOUNTS (2021). Despre INTOSAI. [online]. [2025-04-11].
<https://www.curteadeconturi.ro/intosai>
- RCA/ROMANIAN COURT OF ACCOUNTS (2014). Regulamentul privind organizarea și desfășurarea activităților specifice Curții de Conturi, precum și valorificarea actelor rezultate din aceste activități (RODAS). [online]. [2025-04-11].
<https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/163128>
- RP/ROMANIAN PARLIAMENT (2017). Legea Cadru nr. 153 din 28 iunie 2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice.
<https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/269276>
- RP/ROMANIAN PARLIAMENT (1992). Legea no. 94 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi. [online]. [2025-04-11]. <https://legislatie.just.ro/public/DetaliiDocument/2364>
- SAGUNA, D.D. (2017). *Drept financiar public*. Editura: C.H. Beck, București.
- ȘTEFĂNESCU, A., TRINCULESCU, C.-P. (2020). Performance audit in the vision of public sector management. The case of Romania. *Accounting and Management Information Systems*. Vol. 19, No. 4, pp. 778-798, 2020. [online]. [2025-04-11].
<http://dx.doi.org/10.24818/jamis.2020.04007>
- TATARU, V. (2008). *Audit financiar. Repere metodologice, etice si istorice. Reglementari (ISA) extrase*. Editura Cavallioti, București.
- TATARU, V. (2007). *Controlul Curtii de Conturi privind fondurile publice locale*. Editura Cavallioti, București.

GAMES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TRAINING¹

Prof. Tsvetan Davidkov, DSc

Sofia University „St. Kl. Ohridski“, Bulgaria

Assoc. Prof. Olympia Vedar, PhD

Sofia University „St. Kl. Ohridski“, Bulgaria

Abstract: *The text is based on the authors' meaningful experience in the use of games in Human Resource Management (HRM) education and a survey among university professors. The main goal is to show that the use of game design in education reveals a wealth of opportunities to achieve desired learning outcomes. This is illustrated by the game format HERITAGE, used in the university training in HRM at the Faculty of Economics & Business Administration of Sofia University „St. Kliment Ohridski“.*

Keywords: *games in learning, didactic goals*

JEL code: *A23, M12, M53*

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.28](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.28)

ИГРИ В ОБУЧЕНИЕТО ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Проф. д. с. н. Цветан Давидков

Софийски университет „Св. Кл. Охридски“, България

Доц. д-р Олимпия Ведър

Софийски университет „Св. Кл. Охридски“, България

Резюме: *Текстът се основава върху осмисления опит на авторите в използването на игри в обучението по Управление на човешките ресурси (УЧР) и проучване сред университетски преподаватели. Основната цел е да се покаже, че използването на игрови дизайн в обучението разкрива богатство от възможности за постигане на желани учебни резултати. Това се илюстрира чрез игровия формат НАСЛЕДСТВО, използван в университетското обучение по УЧР в Стопанския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“.*

Ключови думи: *игри в обучението, дидактически цели*

¹ **Цитиране:** Davidkov, T., and Vedar, O. (2025). Games in Human Resource Management Training. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 28 – 34. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.28>

Увод

Група преподаватели от Стопанския факултет на СУ „Св. Кл. Охридски“ работят целенасочено в изследователското и приложно поле ГЕЙМИФИКАЦИЯ В ОБУЧЕНИЕТО И НА РАБОТНОТО МЯСТО. Вече са налице конкретни резултати от проучвания – изследвания – проекти – експерименти (Андреев, 1987); (Кръстева и др., 2024); (Velinova-Sokolova, 2024) и др.

Темата за използването на игри в обучението е застъпена широко в специализираната литература. При представянето на игри и игрови концепции най-често се изтъкват разнообразни ползи. Улеснява се усвояването на учебен материал. Засилва се мотивацията на обучаваните. Създава се благоприятна емоционална атмосфера и това се отразява благоприятно на ученето и помненето. В отделни случаи при докладването на опит с игри в обучението се съобщават негативни резултати (Кръстева, Потенба, 2023); (Velinova-Sokolova, Davidkov, 2023).

Предвид предназначението на този текст, ние се интересуваме изключително от възможностите за постигане на конкретни дидактически цели в процеса на обучение и учене (в частност чрез университетската дисциплина УЧР). За да отговорим на въпроса КАКВИ ДИДАКТИЧЕСКИ ЦЕЛИ МОГАТ ДА СЕ ПОСТИГАТ чрез игри в обучението по УЧР, по необходимост трябва да посочим предпоставки и вече постигнати резултати.

- В специализираната литература могат да се открият множество „заявки“ за дидактически цели, които се постигат чрез (или с помощта на) игрови формати (Андреев, 1987); (Давидков, 2019); (Еремеева, 2007); (Ведър, 2018) и др., но липсват общоприети систематизации. Една от причините е, че по-голямата част от публикациите обобщават конкретен опит в ограничено предметно поле.
- Въз основа на обобщаване на опита на 134 университетски преподаватели в използването на игри в обучението (ЕСИ, 2024) стана възможно да бъдат обосновани две концептуални схеми. Първата – да се дефинират *три основни подхода* при използване на игри в университетски контекст – базов; дидактически обоснован; философско-методологически (Давидков, Тонева, 2024). Втората – да се обосноват *проблемно-тематични центрове* (ПТЦ), които – в своята свързаност и съвкупност – очертават систематично и цялостно възможностите за постигане на желани дидактически цели (Давидков, 2024). Кратко представяне на тези ПТЦ може да изглежда така: (1) знания – умения – навици – компетентности; (2) управление; (3) поведение; (4) общуване / комуникации; (5) отношения / взаимоотношения; (6) познание / себепознание; (7) творчество – иновации – евристики; (8) преподаване – обучение – учене – оценяване – среда – ... (дидактики); (9) изследване върху ...; (10) друго (а именно): ... (Давидков, 2024). Важно е да се помни, че чрез тези ПТЦ се дефинират различни гледни точки към един

общ обект на изследване – човешкото поведение. Затова конкретни страни на изследваното поведение могат да попаднат в повече от един ПТЦ.

Обобщената практика на университетските преподаватели потвърди работоспособността на посочените концептуални схеми (Давидков, Тонева; 2024); (Давидков, 2024). Това ни дава основание да използваме техния методологически заряд, за да представим възможностите за постигане на дидактически цели в обучението по УЧР в университетски контекст.

Методология и стратегия на проучването

Проучването е осъществено сред 134 изследвани лица (ИЛ) – университетски преподаватели от 26 университета (период на провеждане: 16-30 януари 2024 г.). Сред основните цели на проучването са следните: 1) да се очертае обобщена картина за използването на игри в университетското обучение; 2) да се идентифицира репертоарът от игри, които колегите преподаватели използват; 3) да се регистрират основните дидактически цели, които са в основата на използването на игри от университетски преподаватели; 4) да се идентифицират бариери и трудности пред използването на игри; 5) да се установят особености на геймификацията в зависимост от предметните области на преподавателите.

Обобщената картина от проучването е очертана въз основа на следния индикатор: Колко често използвате игри в обучението? (1 – непрекъснато; 2 – често; 3 – понякога; 4 – рядко; 5 – никога). 40% от ИЛ заявяват, че използват игри непрекъснато или често; 28% – понякога; 32% – рядко или никога. Този резултат може да се смята за достоверен, тъй като 85% от ИЛ са посочили игра/игри, които използват.

По-горе беше представен обобщено резултатът от реализирането на цел (3) – чрез дефиниране на проблемно-тематични центрове (ПТЦ) на определено равнище на общност. На този фон представяме използваната от нас делова игра НАСЛЕДСТВО. Въз основа на последващ анализ ще покажем, че чрез тази игра могат да се постигнат дидактически цели, които се отнасят до всеки от дефинираните ПТЦ.

Описание на играта НАСЛЕДСТВО. Играта се провежда в течение на целия курс на обучение по дисциплината УЧР. Разделена е на етапи (всеки етап се осъществява след въвеждането на определено теоретично съдържание).

Постановка (разказ). Преди около месец колегата Иван Петров от вашата група получи в наследство шивашки цех. В миналото е бил специализиран в производството на работно облекло, но в момента е затворен. Цехът се намира в малко село в близост до областния център Х. Цехът е напълно оборудван с машини и може да започне работа веднага щом бъде осигурен персонал. Пазарът на свободна работна ръка в региона е сравнително „лесен“ – относително висока безработица; наличие на квалифицирана работна ръка; потенциалните кандидати за работа не са „разглезени“ и можете да ги наемете на приемлива цена.

В наследената сграда има следните *помещения и оборудване*: а) **шивашки цех** с 20 работни места (20 шевни машини); максималният производствен капацитет на едно работно място е 20 готови изделия за 8 часов работен ден; б) **кроячна** с едно работно място (една кройчна машина); максимален производствен капацитет – 500 скроени заготовки за 8 часов работен ден; в) **пакетажно отделение** с две работни места (две машини за сгъване и пакетиране); максимален производствен капацитет на едно работно място – 250 бройки за 8 часов работен ден; г) две **складови помещения** – за суровини и материали и за готова продукция; д) четири помещения, подходящи единствено за кабинети (за административни нужди); във всяко от тях могат да се оформят до четири работни места.

Общо задание към студентите и формат. Колегата Ви Иван Петров Ви кани в своя управленски екип. Вашата задача е да възобновите производството (следват конкретизирани задачи към екипа – по етапи на изпълнение). От общия екип се формират четири самостоятелни екипа; всеки самостоятелен екип изпълнява задачи в съответствие с един от следните сценарии (сценариите не се променят по време на цялата игра, за да се проследят разликите във вземаните управленски решения при различни условия).

- Сценарий 1 Работите без ограничения. Пазарът поглъща всичко, което произведете. Имате възможност за осигуряване на непрекъснати дългосрочни договори за доставка на суровини и пласмент на готовата продукция.
- Сценарий 2 Имате възможност да сключите дългосрочен договор за 9000 изделия месечно и периодично да сключвате едномесечни договори за 1000 до 2000 изделия.
- Сценарий 3 Имате възможност да сключвате по един едномесечен договор всеки месец като поръчките варират без никаква последователност от 2000 до 10000 изделия. Няма начин да останете без сключен договор в някой месец, но задължително трябва да изпълнявате целите поръчки, независимо от размера им.
- Сценарий 4 Имате възможност да сключвате само едномесечни договори като поръчките варират от 2000 до 10000 изделия, но количествата нямат определена последователност и договорите не са всеки месец.

Пояснение: 1) Всеки самостоятелен екип включва 4 – 5 човека и работи като самостоятелна фирма; тя преследва своите цели в пазарни условия в рамките на определения игрови сценарий. 2) В рамките на всяка фирма участниците изпълняват роли – собственик на бизнеса; изпълнителен директор; счетоводител; специалист по маркетинга и др. 3) На всеки етап от играта фирмите вземат съгласувани решения в съответствие със следвания сценарий. 4) Решенията на отделните фирми се обсъждат в общ формат на всеки етап от развитието на играта. Взетите (докладвани) решения не могат да се променят в хода на играта и прехода към следващ етап.

Етапи/задачи

- Етап 1 Планиране на персонал. Направете необходимите разчети и изберете оптимална стратегия за развитие на фирмата като отговорите на въпроса: колко и какъв персонал е необходим (длъжности и щатни бройки), за да работи цехът ефективно (изпълнението на тази задача е условие за възобновяване на производството).
- Етап 2 Длъжностни характеристики. Всяка фирма разработва длъжностни характеристики за поне три от длъжностите, които са необходими за предприятието. Ръководителят на занятието определя една длъжност, за която всички екипи разработват длъжностна характеристика – тя е в основата на подготовката за следващия етап – тази длъжност се обявява за вакантна.
- Етап 3 Набиране и подбор на персонал. Реализира се чрез ролева игра „Интервю за работа“. Всеки екип (фирма) се подготвя за провеждане на интервю за заемане на вакантната длъжност. Индивидуално всеки студент се подготвя да кандидатства за вакантната длъжност, вкл. изготвя стандартни документи (CV, заявление, мотивационно писмо). Чрез жребий се определя кой екип ще провежда интервю и кои (поне двама – трима) ще бъдат кандидатите. Всички останали изпълняват ролята на наблюдатели и след това анализират – оценяват – коментират изпълнените роли.
- Етап 4 Обучение. Екипите определят какви обучения ще бъдат необходими за наетия във фирмата персонал; как ще се организира и проведе обучението (план за обучение).
- Етап 5 Оценяване на персонала. Всеки екип разработва система от критерии за оценка на персонала.
- Етап 6 Оценка на длъжностите. Екипите оценяват длъжностите, записани в тяхното щатно разписание на базата на предоставени примерни длъжностни характеристики. Задачата е да съставят класификатор на длъжностите.
- Етап 7 Възнаграждения. Това е финалният етап – той има състезателен характер и първоначалните сценарии отпадат. Екипите решават следната задача: въз основа на единен класификатор и зададени общи условия за възможностите за реализация на произведената продукция, всеки екип определя *основни работни заплати за служителите*. Печели екипът, който реализира най-добър краен финансов резултат (разлика между реализираните приходи и сумарния фонд работна заплата).

В таблица 1 ще покажем, че въз основа на така описаната игра могат да бъдат постигнати дидактически цели във всички по-рано формулирани ПТЦ.

Таблица 1

ДИДАКТИЧЕСКИ ЦЕЛИ,
които са възможни за реализиране въз основа на играта НАСЛЕДСТВО

(1) Знания – умения – навици – компетентности	Развиват се знания – умения – навици – компетентности в предметното поле на УЧР (и свързани области). Включително, студентите се научават да работят с конкретни документи.

	Осмислят се теоретични постановки. В симулирана (и защитена) среда се развива способността за приложение на теория – техники – инструменти в практиката и вземане на управленски решения.
(2) Управление	Осъществяват се дейности, свързани с: целеполагане; прогнозиране и планиране; организиране; ръководство; контрол; вземат се управленски решения. Усвояват се практически умения за изпълнение на управленски функции в сферата на УЧР.
(3) Поведение	Да се играе означава да се изпълнява поведение в съответствие с условията и изискванията на играта (контекст). В част от случаите игровото поведение се структурира „около“ роли (изучаване – разбиране – научаване – представяне – репетиране – подобряване на изпълнението – оценяване на – ...). Като се отчита контекста, по време на игрите може да се наблюдава богата гама от характеристики на индивидуалното и груповото поведение.
(4) Общуване / Комуникации	При изпълнение на учебните задачи в рамките на отделните екипи се осъществяват (наблюдават) различни характеристики на комуникационното поведение на участниците. Включително, по време на общата дискусия при представянето – защитата – обсъждането на решенията на екипите във всеки етап от играта. Тези – аргументи – обосноваване. Техники на представяне. Техники на убеждаване. Слушане. Друго.
(5) Отношения / Взаимоотношения	Работа в екип. Динамика на поведението в група. Коалиции. Лидерство. Мотивация. Емпатия...
(6) Познание / Себепознание	Всяко поведение в контекст е източник на познание (за „околните“) и себепознание: какво мисля за...; защо се отнасям така с...; каква е оценката ми за... / защо ...; защо съм в коалиция с... и „против“ ...
(7) Творчество – иновации – евристики	Тези характеристики на поведението и мисленето могат да бъдат изведени самостоятелно (например занятие за овладяване на евристични методи за дефиниране и решаване на проблеми); но също така да бъдат наблюдавани „съпътстващо“ – когато вниманието е насочено към дидактически цели в друг ПТЦ.
(8) Преподаване – обучение – учене – оценяване – среда – ... (дидактики)	Към този ПТЦ могат да се отнесат цели, които са провокирани „дидактически“. Те предполагат, че сме „изкушени“ в определена дидактическа концепция и вниманието ни е насочено към проверка на свързани с нея твърдения – хипотези – въпроси и т.н.
(9) Изследване върху ...;	На преден план е гледната точка на изследователя. Осъзната е предпоставката, че игрите предоставят богати възможности за провеждане на изследвания.

(10) Друго (а именно): ...	Това поле, по необходимост, е „празно“ и дава възможност за самостоятелно „попълване“ на концептуалната схема като се изхожда от индивидуалната ситуация на всеки един от нас.

Източник: авторите

Представената игра НАСЛЕДСТВО е илюстративна. Всеки може да създаде игра за конкретни нужди на обучението и „по своя мярка“.

Благодарности

Това изследване е частично финансирано от МОН ФНИ, конкурс за фундаментални научни изследвания 2024 г., договор КП-06-Н85/3 от 5.12.2024 г.

Това изследване е частично финансирано от Европейския съюз – NextGenerationEU, чрез Националния план за възстановяване и устойчивост на Република България, проект SUMMIT BG-RRP-2.004-0008-C01.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- ANDREEV, M. (1987) Didaktika. S., Narodna prosveta.
- VEDAR, O. (2018) Didakticheski i metodicheski aspekti pri formirane i razvitie na komunikatsionni umenia na badeshti menidzhari – V: GSU, Stopanski fakultet, parva chast – t. 16/2018 (93-113) i vtora chast – t.17/2019 (53-71)
- DAVIDKOV, TS. (2019) Rakovodstvo za uchitelya (Predpriemachestvo, 8 klas). S., BGUchebnik.
- DAVIDKOV, TS. (2024) Iгри v obuchenieto („Patevoditel na universitetskia stopadzhiya“) – Pedagogika – Pedagogy, volume 96, number 9s, 2024, 94 – 107.
- DAVIDKOV, TS., TONEVA, S. (2024) Iгрови podhodi v obuchenieto: universitetski kontekst – V: „Strategii na obrazovatelna i nauchnata politika“, kn. 3/2024, s. 355 – 368.
- EREMEEVA, N. (2007) 100 igri i uprazhneniy dlya biznes-treningov. Sankt-Peterburg, Praym-EVROZNAK.
- ESI „Iгри v obuchenieto v universitetski kontekst“ (yanuari 2024; 134 izsledvani litsa).
- KRASTEVA, N., POTEBNYA, A. (2023) Geymifikatsia i psihologia na potrebitelskoto povedenie. S., Avangard Prima.
- KRASTEVA, N., GEORGIEV, E., MADZHAR, N. (2024) Izpolzvanе na geymifikatsia pri neformalno obuchenie na uchenitsi za sazhdavane na navitsi, svarzani s ustoychivo razvitie – Pedagogika – Pedagogy, volume 96, number 9s, 2024, 66 – 81.
- VELINOVA-SOKOLOVA, N., DAVIDKOV, TZ. (2023) The digitalization in university education – challenges and problems – in: CONFERENCE PROCEEDINGS – XV International Scientific Conference „e-Governance and e-Communications“ – Sozopol, June 2023, pp 217 – 224. Accessible: <http://fman.tu-sofia.bg/pokani/Proceedings-XV-ISC-2023.pdf>
- VELINOVA-SOKOLOVA, N. (2024) Gamification in Unuversities – Students satisfaction and assurance of Learning – Pedagogika – Pedagogy, volume 96, number 9s, 2024, 7 – 20

NEW SKILLS IN THE TRANSFORMATION PROCESS OF THE MARITIME INDUSTRY¹

Svetlana Dimitrakieva

Technical University of Varna

Kamelia Narleva

Nikola Vaptsarov Naval Academy

Greta Ivanova

Nikola Vaptsarov Naval Academy

Abstract: The maritime industry, as a critical component of global trade and logistics, is undergoing a profound transformation driven by technological advances and changing social, psychological, cultural and ethical challenges. In the context considered, the publication focuses on the new skills resulting from the synergy between technological innovation and the human factor. It is argued that the above-mentioned relationship requires careful study, strategic planning and proactive management, as well as training and investment in psychological and social competence to enhance organizational effectiveness. Empirically, in-depth interviews and subsequent factor analyses demonstrate contemporary challenges resulting from the digitalization of the maritime industry. Optimization of management practices in maritime organizations by reflecting and considering new skills is proposed.

Keywords: Education, Digitalization, New skills, Maritime Industry.

JEL code: M3

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.35](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.35)

НОВИТЕ УМЕНИЯ В ПРОЦЕСА НА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА МОРСКАТА ИНДУСТРИЯ

Проф. д-р Светлана Димитракиева

Технически университет – Варна

Доц. д-р Камелия Нарлева

ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ – Варна

Ас. Грета Иванова

ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ – Варна

¹ **Цитиране:** Dimitrakieva, S., Narleva, K., and Ivanova, G. (2025). New Skills in the Transformation Process of the Maritime Industry. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp 35 –42. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.35>

Въведение

Морската индустрия, като критичен компонент на световната търговия и логистика, претърпява дълбока трансформация, обусловена от технологичен напредък и променящи се социални, психологически, културни и етични предизвикателства. В разглеждания контекст, публикацията поставя акцент на новите умения в резултата на синергията между технологични иновации и човешкия фактор. Защиатава се тезата, че посочената релация изисква внимателно изучаване, стратегическо планиране и проактивно управление, както и обучение и инвестиции в психологическа и социална компетентност за повишаване на организационната ефективност. В емпиричен план, при проведени дълбочинни интервюта и последващи факторни анализи, се доказват съвременни предизвикателства в резултат на дигитализацията на морската индустрия. Предложена е оптимизация на управленските практики в морските организации, чрез отразяване и съобразяване с новите умения.

Широкото навлизане на дигитализацията, цифровизацията, изкуственият интелект и роботиката в икономиките и в частност в морския сектор през последните десетилетия предизвиква силна загриженост поради огромните промени в търсенето на нови, актуални на времето умения. Човешките ресурси в условията на цифрова икономика, трябва да притежават не само добри дигитални способности, но и полезна комбинация от когнитивни (решаване на проблеми, креативност, умения за учене) и социално-емоционални (комуникация, сътрудничество) умения. Освен това моментна снимка на пазара на труда в морската индустрия показва, че хората, които са били продължително време безработни и се връщат на работа, имат големи пропуски в уменията, отколкото тези без прекъсване на кариерата. Ниската квалификация, която притежават част от служителите в сектора също е съществен проблем (Lartel, 2022: 56). Модерни изследвания отчитат радикалната трансформация на морската индустрия в резултат от интегрирането на нововъзникващите технологии (Mallam, 2022: 436; Cedefob, 2022: 55).

Интелигентно производство чрез по-екологични и по-ефективни ресурси в морския сектор налага да се преодолеят някои бариери като например липсата на квалифицирани кадри за разработване и управление на различни високотехнологични технически системи. Променя се и пазарът на труда в морската индустрия, който търси обучени професионалисти, притежаващи компетенции и умения да управляват ефективно съвременните технологии. (Mednikarov, Lutzkanova & Chesnokova, 2022: 250).

Проучване на промените в търсенето на умения в дигиталните икономика и морската индустрия, от друг изследователски ъгъл, обръща внимание на възникването на нови професии, които все повече ще изискват концептуално ново професионално обучение. Професии като специалисти по изкуствен интелект (AI) и машинно обучение, експерти по автоматизация на процеси, анализатори по информационна сигурност, обслужване на клиенти и дизайнери на

взаимодействие човек-машина, софтуерно инженерство и анализ на данни и инженери по роботика ще бъдат все по-търсени, тъй като технологиите, върху които работят, се развиват и стават все по-масови. Дигитализацията навлиза бързо в различни области и в частност, в морската сфера, а технологичните промени са ускорени, съществуващите програми за формално обучение не могат да наваксат търсенето на нови умения (Стефанова-Янева, Колева, 2021: 78). В резултат на това преобладават пропуските в цифровите умения и това може да попречи на ефективните иновации и приемането на нови технологии (Cedefop, 2022:68; Schaidler, 2021: Стефанов, 2020: 242).

Едно от най-големите предизвикателства, пред които ще бъдат изправени морската и офшорната индустрии през следващите десетилетия, е преминаване към цифровизирани операции по пътя им към нетен нулев въглеродород (American Bureau of Shipping, 2022: 45). Дигитализацията обхваща няколко технологии, които са готови да предизвикат революция в морските и крайбрежните индустрии, а именно: визуални технологии; изкуствен интелект; виртуални активи; автономни операции. В допълнение, морската индустрия до 2050 година в областта на дигитализацията трябва да се постигне:

- контрол върху свързаните кораби във флот посредством дигитални близнаци;
- управление на данни;
- виртуално/ реално присъединяване (технологии за визуализация);
- самокоригиращи се системи с изкуствен интелект;
- виртуални модели на кораби.

Посочените по-горе актуални предизвикателства доказват, че развитието на дигитализацията в морския сектор е сложен и постоянно променящ се във времето процес. В това отношение, целта на публикацията е да обоснове необходимостта от холистичен, цялостен подход в морския сектор за ефективно приложение на дигиталните умения на човешките ресурси, в синхрон с развитието на „меките“ такива – лидерство, предприемчивост, емпатия, комуникативност и екипност.

1. Трансформация на морската индустрия – тенденции и перспективи

В среда на дигитализация и бързоразвиващи се технологии и необходимост от непрекъснато въвеждане на иновации повече от всякога е необходимо преподаването, ученето и изследванията да бъдат по-тясно свързани с нуждите на морската индустрия. Стремешът на заинтересованите страни в синята икономика е да се подготвят кадри с висока компетентност, които да участват в създаването на иновации. В същото време човешките ресурси в модерната морска индустрия трябва да боравят с високите технологии, да бъдат подготвени за кариерно развитие и да се стремят да учат през целия живот.

Една от констатациите на международно изследване по въпросите на сътрудничеството между институции, предлагащи висше образование, бизнеса и

публични институции, насочва вниманието към три ключови предизвикателства, възпрепятстващи ефективното прилагане на новите умения в процесите на дигитализация на морския сектор. Това са:

- липса на визия/ представа за технологиите;
- липса на квалифицирана работна сила;
- липса на разбиране за това, как да се подготвим за бъдещата работа.

Изследването доказва, че липсата на знание как да се подготвим за бъдещата работа затруднява разпределението на ресурсите за обучение на хората за придобиване на необходимите знания и умения, което е една от причините за липсата на квалифицирана работна ръка. Това забавя иновациите и предприемаческите подходи, които могат да подобрят човешкия живот и състоянието на околната среда. Отбелязва се и обучение на кадри в области, които се характеризират с високи нива на безработица, вместо да се обучават по професии в морския сектор, за които липсва работна сила. Това е друга възможна причина за липса на квалифицирана работна ръка (Schneider, 2021: 56).

Липсата на квалифицирана работна ръка се проявява по три начина: липса на разбиране за технологиите; липса на познания за стратегическо използване на информацията и липса на способност за създаване на нови бизнес модели. В резултат на решаването на втората задача се извежда изводът, че увеличаващата се сложност на технологичната среда и липсата на разбиране за технологиите са сред основните причини за различията в търсенето и предлагането на квалифицирана работна ръка в морската индустрия. За решаването на третата задача са разгледани основните постановки за усъвършенстване на цифровите умения, около които се обединяват представители на различни страни.

В съвременния глобален свят, морската индустрия работи „по всяко време и навсякъде“ и предимно по цифрови канали. Ето защо, редом с дигиталните, меките умения и невро-разнообразието (neurodiversity) стават все по-актуални. Емпатията, емоционалната интелигентност, лидерството, екипността и пр., са също толкова важни за успеха, колкото и техническите умения (Колева, 2005: 450). Морските организации очакват сътрудничество и комплексни решения в бързо променящия се свят. Организациите, независимо от размера им се възползват от широк поглед върху повишаването на уменията и завършването на техническото обучение с програми, които се фокусират върху лидерството, управлението на бизнеса, и междуфункционалните компетенции (Антонова, 2012: 20).

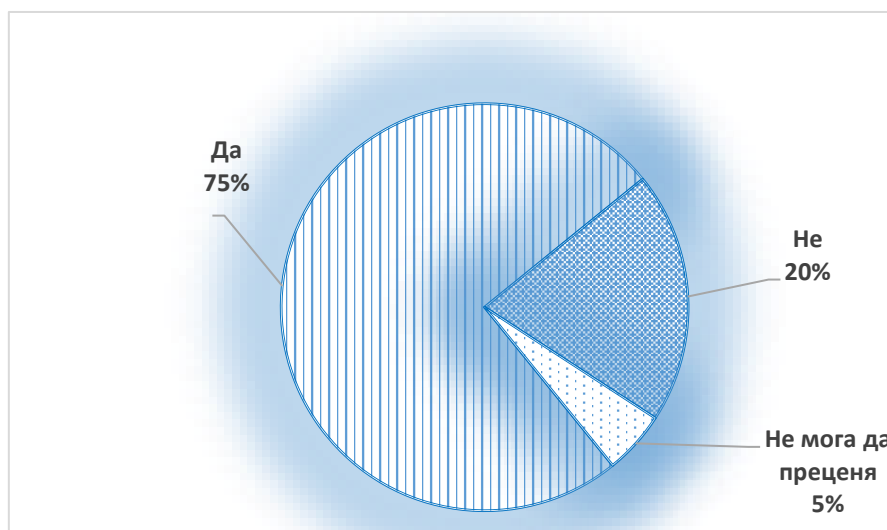
2. Изследване на морската индустрия – системи за дигитални и социални умения

Новите технологии, включително автоматизация, изкуствен интелект, и машинно обучение трансформират дейностите и длъжностите в морския сектор. Човешкият ресурс е водещ във всеки един процес на трансформация. В контекста на новите професии, ротацията, трансформацията на ролите и редица други

предизвикателства, основните управленски функции са свързани с подготовка на хора, отговарящи за осъществяването на съответните дейности, тяхното обучение, мотивиране, усъвършенстване и контрол. В това отношение, морските организации следва да формират среда за формиране и развитие на нови умения – синергия между технологични иновации и социален фактор.

За установяване на тази среда, бариерите и предизвикателствата пред нея, е извършено емпирично проучване с обект на изследване – ръководители на 40 иновативни компании с дългогодишен опит в морския бизнес на територията на Североизточен планов район на Р. България. Пилотното изследване, под формата на структурирани, дълбочинни интервюта, е проведено в продължение на 2022 г. – 2024 г. и включва два изследователски панели. При първия панел се установяват системите за развитие на новите умения на компаниите в социален и в технологичен план. Вторият панел има за цел да установи заплахите, свързани с новите умения, като условие или бариера за постигане на целите в морския сектор.

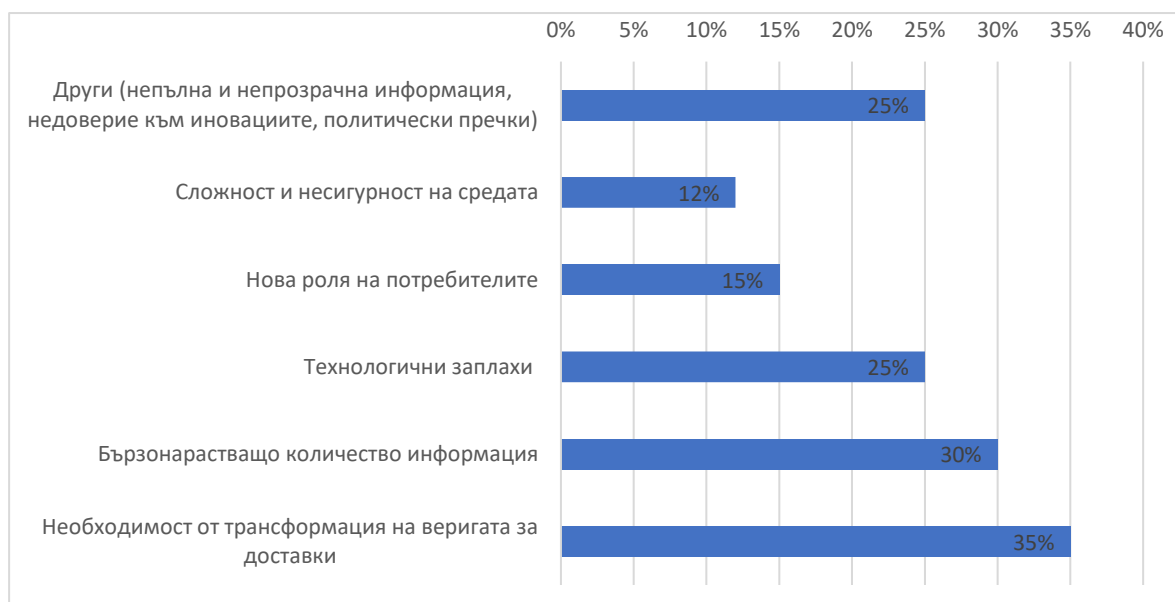
Резултатите от изследването доказват, че над 70 % от компаниите в морския сектор имат работеща система от правила и мерки за стимулиране и развитие на дигитални умения, 50% от тях системно и целенасочено планират, организират, ръководят и контролират процеса на формиране и развитие на тези дигитални умения. Едва 15% от ръководителите споделят, че осъществяват процесите проактивно, прогнозирайки бъдещи тенденции и предизвикателства (Виж Фигура 1). В противовес на посоченото, едва $\frac{1}{4}$ от морските компании инвестират в създаването на работещи организационни системи за формиране и усъвършенстване на меките умения на служители и ръководители.



Фигура 1. Организационни системи за развитие на дигитални умения

Проведените интервюта доказват, че 50% от респондентите отчитат множество заплахи, съпътстващи развитието на някои от т. нар. „нови умения“ (Виж Фигура 2). Сред водещите заплахи са:

- Необходимостта от непрекъсната трансформация на веригата за доставки (35%). Тази трансформация провокира все по-нови дигитални умения и способности;
- Новата роля на потребителите: повишава се осведомеността на клиентите и гостите за избор и това налага последваща промяна, както по отношение на дигиталните, така и по повод на социалните умения (15%);
- Сложността на средата, в която оперират морските компании се повишава поради взаимосвързаността и взаимозависимостта им от участници, принадлежащи на други икономически сектори, държави и континенти. Това налага синхронизиране на новите умения в глобалния морски сектор и преодоляване на дигитални и социални неравенства (12%).



Фигура 2. Организационни заплахи пред „новите“ умения.

Сред основните управленски инструменти за развитие на дигиталните умения в морския сектор са тренингите и обученията. Според 15% от мениджмънта, предизвикателствата в обучението следва се поставят не от иновативните технологии и тяхното развитие, а от трансформацията на цялата екосистема. Целта на обучителните механизми е всички участници работят съвместно, тъй като неефективността води до загуби за цялата индустрия. Следващ важен аспект на обучението се отнася до внедряването на нови технологии и международна правна рамка. Оказва се при 17% от случаите, че бързото усъвършенстване на технологиите поставя и редица нови предизвикателства пред действащата правна рамка в нашата страна. Посочените аспекти са последващи теми за проучване и анализ в морския сектор.

3. Заключение

В модерния морски свят придобиването на нови умения – дигитални и социални – предопределя все по-осезаемо бъдещата и интеграция и успешната реализация на човешките ресурси. Процесите на трансформация в морската индустрия са неимоверно свързани с електронни ресурси; дигитализацията, цифровизацията, изкуственият интелект, роботиката, автоматизацията. Тези процеси са свързани с промяна на средата, с нуждата от формиране на нови умения, както и тяхното системно развитие и промяна. За реализирането на тази среда, от страна на морските компании, е необходимо преодоляването на редица предизвикателства, като необходимостта от трансформация на веригата за доставки, бързонарастващо количество информация, новата роля на потребителите и не на последно място – сложността и несигурността на средата, в която оперират морските компании.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- АНТОНОВА, К. (2012). Модель управления знаниями в организациях. Тенденции и перспективы развития современного научного знания: Материалы V междунар. науч.-практ. конф., 24 – 25 дек.: Т. 2. – Москва: Спецкнига, 19-26.
- КОЛЕВА, В. (2005). Управление на мотивацията в екипа и ефективното управление. Управление и устойчиво развитие, 1-2, 446 – 451.
- СТЕФАНОВ, С. (2020). Възможности за назначаване на персонал по програми и мерки, подкрепящи заетостта. Управление на човешките ресурси в ерата на дигиталните предизвикателства. Наука и икономика, Икономически университет – Варна, 141 – 147.
- СТЕФАНОВА-ЯНЕВА, С., Колева, В. (2021). Дигитализация на тренинг обученията в българските организации : [Електронен ресурс]. Човешки ресурси & Технологии = HR & Technologies, Варна : Сдружение Креативно пространство, 1, 77-95., ISSN (онлайн) 2738-8719 / [Линк](#)
- AMERICAN BUREAU OF SHIPPING. (2022). Technology trends. Exploring the future of maritime innovation. ABS. Available at: <https://ww2.eagle.org/content/dam/eagle/publications/whitepapers/technology-trends-web-spreads.pdf> , 22-23 [Accessed: 8 April 2023].
- BLUEPRINT FOR UNIVERSITIES OF THE FUTURE. (2023). Enhancing cooperation between higher education institutions, businesses, and public bodies. Available at: www.universitiesofthefuture.eu, 11-12 [Accessed: 25 March 2023].
- BORGES P., FRANCO M., CARVALHO A. (2022). University-Industry Cooperation: A Peer-Reviewed Bibliometric Analysis. Available at: <https://doi.org/10.3390/economies10100255>, 255 [Accessed: 30 March 2023].
- CEDEFOP, F. (2022). Insights into skill shortages and skill mismatch: learning from Cedefop's European skills and jobs survey. Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series; No 106. Available at: <http://data.europa.eu/doi/10.2801/645011>, 345 [Accessed: 27 March 2023].
- LARTEL. W. (2022). University and industry collaboration crucial for bridging skills gap – Education & Training. Vol. 17, pp. 56 – 88. Available at: <https://www.aigroup.com.au/news/blogs/2022/university-and-industry-collaboration-crucial-for-bridging-skills-gap/>, 35 [Accessed: 15 April 2023].

- MALLAM, C. (2022). Rethinking Maritime Education, Training, and Operations in the Digital Era: Applications for Emerging Immersive Technologies. *Journal of Marine Science and Engineering*, Vol. 7, no. 12, pp. 428 – 456. Available at: <http://dx.doi.org/10.3390/jmse7120428>. 55 [Accessed: 15 March 2024].
- MEDNIKAROV, B, LUTZKANOVA, S. AND CHESNOKOVA, M. (2022). Enhancing „soft skills“ Management for Maritime and Shipping Business Personnel Using Interactive Educational Methods. *The International Association of Maritime Universities (IAMU) Conference Batumi State Maritime Academy, Georgia, 2022*, 247 – 252.
- SCHAIDER, U. (2021). Challenges For University – Industry Collaboration – A Stakeholder View. *12th Business & Management Virtual Conference, Prague ISBN 978-80-7668-005-0, IISES*. Available at: <https://iises.net/proceedings/12th-business-management-conference-prague/table-of-content/detail?article=challenges-for-university-industry-collaboration-a-stakeholder-view>, 44 [Accessed: 20 April 2024].
- WORLD BANK GROUP. (2020). Critical Actions to Strengthen the Resilience of the Maritime Supply Chain, *International Journal on Emerging Technologies*, 11 (3), 89 – 90.

MODERN REQUIREMENTS FOR MILITARY LEADERS IN CONDITIONS OF IN SECURITY¹

Assoc. Prof. Galina Todorova, PhD

Air Force Academy – Dolna Mitropolia, Bulgaria

Abstract: *We live in a dynamic and uncertain environment, where war is being waged near our country in the 21st century and people are dying every day!*

To preserve peace and security, we need military leaders with a vision for the well-being of our country, with the qualities to deal with the new realities of military conflicts, hybrid wars, terrorism, social tensions from the migrant flow, radicalization and terrorism!

The purpose of the report is to examine the contemporary requirements for military leaders in conditions of uncertainty and to draw conclusions and inferences about their new qualities and skills for preserving the peace and sovereignty of our country!

Keywords: *leadership, human resources, military conflicts, values*

JEL code: *A29, B49, B55*

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.43](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.43)

СЪВРЕМЕННИ ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ВОЕННИТЕ ЛИДЕРИ В УСЛОВИЯ НА НЕСИГУРНОСТ

Доц. д-р Галина Тодорова

ВВВУ „Г. Бенковски“, Д. Митрополия, България

*„Лидерът е човек, който може да
адаптира принципите си към
обстоятелствата.“*

Джордж Патън

Въведение

Живеем в динамичен и несигурен свят, с много предизвикателства в политико-стратегически аспект, оказващи влияние на региони, страни и човешки съдби! Свидетели сме на климатични промени и глобални икономически промени, технически новости и въвеждане на изкуствен интелект, регионални войни и конфликти с много човешки жертви, ценностни изменения при младите хора, породени от необходимостта да се адаптират към промените на заобикалящия ни свят!

¹ **Цитиране:** Todorova, G. (2025). *Modern Requirements for Military Leaders in Conditions of in Security. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 43 – 48. DOI: [https://doi.org/ 10.56065/HRM/2025.1.43](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.43)*

Тази несигурна среда, която ни заобикаля рефлектира върху цялото общество и в България, върху всеки един човек и личност още повече когато мирът е крехък и военните действия в ХХІ век се водят в сърцето на Европа!

Ето защо и целта на доклада е да изследва теоретично съвременните изисквания към военните лидери в условия на несигурност. За изпълнение на целта си поставяме следната задача:

- ***Да определим съвременните изисквания към военните лидери.***

Основните изследователски въпроси са насочени към изследване на съвременните изисквания към лидерите в условия на мир и недопускане на военни конфликти. Традиционни изисквания са формулирани в Правилник за прилагане на Закона за отбраната и въоръжените сили на Република България и са насочени към:

- Приемане на военна служба. Сключване на договор за военна служба.
- Длъжностни разписания и длъжностни характеристики.
- Присвояване, повишаване и понижаване във военно звание.
- Назначаване и преназначаване на длъжност и други.

Тезата, която защитаваме е, че към военните лидери има много изисквания, свързани с основната им функция на отбрана на границите и защита на суверенитета на страната и от тяхната служба към Родината зависи животът и благосъстоянието на страната ни!

Така очертаната тезата пряко кореспондира и с основните принципи от плана за развитие на ВС до 2026 година, а те са:

- приемственост и устойчивост в развитието на отбранителните способности на въоръжените сили;
- ясен процес на вземане на решения при разграничени отговорности, прозрачност и устойчиви приоритети;
- ефективност и ефикасност на управленските и изпълнителските дейности;
- изграждане и развитие на реално необходими способности и освобождаване от тези с отпаднала необходимост, с отчитане на настъпилите изменения и динамиката в средата на сигурност;
- целите за способности, съгласувани в процеса на отбранително планиране на НАТО, са ключов елемент за изгражданите национални способности;
- разширяване на двустранното и многостранното сътрудничество с въоръжените сили на съюзниците и страните от региона;
- постигане на оптимален баланс между планираните способности за изпълнение на мисиите и задачите на въоръжените сили и разполагаемите ресурси за отбрана.

Тези принципи биха били изпълними, ако има добре подготвени военни лидери, адекватно да се справят със съвременните предизвикателства и да умеят да управляват различни ресурси.

Въпросът за военното лидерство е бил винаги актуален и в икономическата литература той подробно е бил изследван от множество световни и български автори.

Според Wong et al. (2003), съвременният военен лидер трябва да действа не само като тактик, но и като морален навигатор в сложна оперативна среда. Подчертава се необходимостта от лидерски стил, който се основава на етика, културна осъзнатост и умение за вземане на решения в условия на несигурност. За Snider (2005), военното лидерство надхвърля йерархичния модел и се насочва към „лидерство чрез влияние“, където доверието на подчинените се постига чрез компетентност, последователност и личен пример. Освен това, според Wong (2008), в епоха на асиметрични конфликти и хибридни заплахи, лидерите трябва да притежават висока степен на креативност, гъвкавост и межкултурна комуникация.

В български контекст, Георгиев (2019) изтъква необходимостта от нов модел за подготовка на командири, включващ критическо мислене и способност за водене на личния състав в стресови ситуации, както и умения за гражданско-военно взаимодействие. Авторът подчертава, че съвременният военен лидер трябва да притежава не само оперативна компетентност, но и умения за адаптация към бързо променяща се среда, вкл. при хибридни заплахи. Наред с това обръща сериозно внимание на психологическата устойчивост и способността за вземане на решения под натиск.

Йотов (2021) поставя акцент върху необходимостта от стратегическа култура у командирите, както и умения за работа в многонационални екипи. Според него лидерът в армията трябва да бъде не само командир, но и вдъхновител и медиатор между интересите на институцията и личния състав. Димитров (2018) разглежда предизвикателствата пред лидерството в контекста на трансформацията на Българската армия, като отбелязва нуждата от нов модел на обучение, насочен към мислене, а не само към подчинение. Караиванов и Иванова (2020) анализират качествата на офицера от гледна точка на неговата роля като „лице на армията“ в гражданската среда – особено в контекста на мироопазващи мисии и бедствени ситуации.

Така очертаните качества са важни и се придобиват във времето с много работа, самоусъвършенстване и желание за израстване във военната йерархия!

4. Съвременните изисквания към военните лидери.

Изискванията за формирането на съвременен лидер са различни, но основните според нас са:

- 4.1. Обучението и познаването на историята.
- 4.2. Комуникативните умения.

Тези съвременни изисквания към военния лидер са актуални, защото той е анализатор, мотиватор, стратег и носител на ценности за подражание. Ето защо за подготовката на военния лидер се изисква освен физическа сила и тренинг и интелект, култура и визия за да решава различни проблеми.

- **Обучението и познаването на историята.**

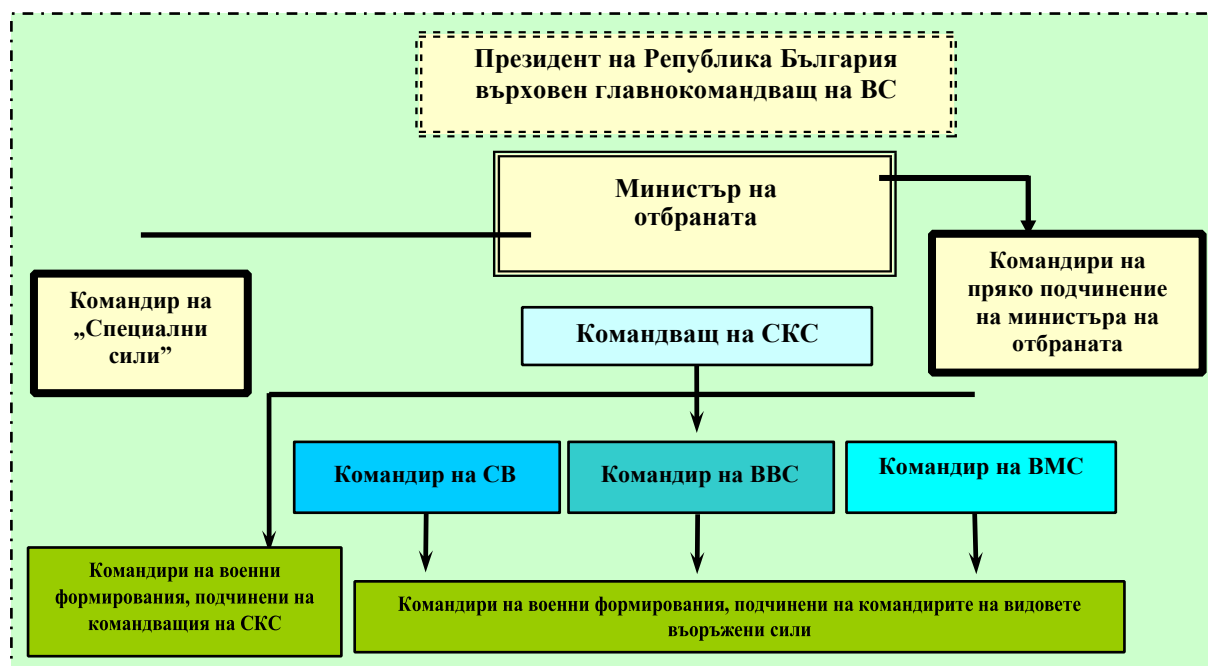
Обучението и познаването на историята на България се свързва с мотивацията и изграждането на военни лидери от възникване на българската държава до днешни дни. Доброто познаване на историята им позволява да се разбират закономерности и тенденции не само във военното дело, а разбирането за грешките от миналото са важни за да не се допускат в бъдещето и да развият успешно вечните принципи за смелост, доблест, жертвоготовност и достойнство! Образованието дава способност за критично мислене, анализ и вземане на аргументирани решения. Съвременният военен лидер не е просто тактик, а и мениджър и обединител. Неговата харизма, също е важна за доверието и мотивацията на подчинените. Тези факти са добре осъзнати от повечето хора работещи във военната сфера! В нашата страна функционират четири висши училища, които възпитават в тези области и те са:

- Военна академия „Г. С. Раковски“, град София.
- ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“, град Варна.
- НВУ „Васил Левски“, град Велико Търново.
- ВВВУ „Георги Бенковски“, град Долна Митрополия.

Те подготвят офицери за различните родове войски: сухопътни, военноморски и военновъздушни. И въпреки броя на училищата има некомплект – “във въоръжените ни сили има некомплект за около 6000 длъжности. Най-голям е дефицитът при гвардейците – 63%”.

- **Комуникативните умения**

Съвременната армия е йерархична структура и тя функционира чрез ясна комуникация между командири, подчинени, партньори и цивилни структури.



Фиг. 1. Ръководна и командна верига на въоръжените сили в мирно време

Източник: Доктрина на ВС, 2017г.

България от 2004 година е член в НАТО и официалният език е английски и френски език, което налага да се прилага стандартизационно споразумение на НАТО STANAG 6001 „Сертифициране по английски език“, където висшите военни полагат и изпити за проверка владеенето на чужди езици. За стимулиране на военнослужещите и цивилните служители на Министерството на отбрана и в Българската армия да получават допълнително възнаграждение към заплатата за владеене на чужд език. Размерът на бонуса зависи от нивото на владеене на ниво 2222 и 3333 допълнително военните ще получават финансова подкрепа.

5. Резултати

В България има определени длъжности във Въоръжените сили на Република България, за които се изискват висши офицерски звания. (показани в Таблица 1.)

Таблица 1.

Длъжности с висши офицерски звания

№	Длъжност	Военно звание
Българска армия		
1.1 Генерален щаб на Българската армия		
	Началник на Генералния щаб на Българската армия	Генерал (Адмирал)
1.2. Длъжности в щабове и структури на международни организации		
	Военен представител на Българската армия в Делегацията на Република България към НАТО	Генерал-лейтенант (Вицеадмирал)
1.3 Структури, подчинени на Генералния щаб на Българската армия		
	Командващ на Съвместното оперативно командване	Генерал-майор (Контраадмирал)
1.4 Сухопътни войски		
	Командващ на Сухопътните войски	Генерал-лейтенант
1.5 Военновъздушни сили		
	Командващ на Военновъздушните сили	Генерал-лейтенант
1.6. Военноморски сили		
	Командващ на Военноморските сили	Вицеадмирал
3. Национална разузнавателна служба		
	Директор на Националната разузнавателна служба	Генерал-лейтенант

4. Национална служба за охрана		
	Началник на Националната служба за охрана	Генерал-лейтенант

Източник: <https://voennivedomstva.start.bg/article.php?aid=2627>

Заклучение

В заключение може да се обобщи съвременният военен лидер трябва да отговаря на високи и многостранни изисквания, за да може да се справя с несигурност, динамични конфликти и хибридни заплахи. Той е необходимо да е високо образован и да притежава военно-тактически умения за да е стратег с визия и способности за анализ на военна, икономическа и политическа информация, които гарантират адекватна реакция и вземане на решения в сложна и променяща се среда. А от такова доверие към военните лидери има нужда всеки войн и гражданин на България, за да сме убедени, че мирът и суверенитетът ни са гарантирани!

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

Доклади от конференции

ДИМИТРОВ, С. (2018) (2018) Промени в подготовката на военните лидери в българската армия, Сборник на НВУ“В.Левски“Т.24,с122-130

КАРАИВАНОВ, М.,ИВАНОВА, Д. (2020) „Социално-психологически аспекти на лидерството във въоръжените сили“, Сборник научни трудове на ВА „Г. С. Раковски“, т. 6, с. 88–95.

Статии

ГЕОРГИЕВ, П. (2019).Лидерство в условията на съвременна реалност. Военен журнал бр.2 с.45-53

ЙОТОВ, Г. (2021) . Лидерство в многонационални формирования – предизвикателства и перспективи“, Военна мисъл, бр. 1, с. 33–41.

WONG, L., BLIESE, P., & MCGURK, D. (2003). *Military Leadership: A Context Specific Review*. The Leadership Quarterly, 14 (6), 657–692.

Интернет източници

ИВАНОВ,Д.“ 21 години членство на България в НАТО – мирът е възможен чрез сила!“ [online]. [2025-04-24]. Accessible: <https://faktor.bg/21-godini-chlenstvo-na-balgariq-v-nato-mirat-e-vazmojen-chrez-sila>

МИТРЕВ,П.Търсят се 6000 човека за българската армия[online]. [2025-04-24]. Accessible: https://ccdcoe.org/uploads/2018/10/Bulgaria_Bulgarian-Armed-forces-Doktrina-na-BC [online]. [2025-04-24]. Accessible: doctrine_2017_original.pdf

www.flashnews.bg/tarsyat-se-6000-choveka-za-balgarskata-armiya/

Правилник за прилагане на ЗВРПБ.[online]. [2025-04-24]. Accessible: <https://lex.bg/laws/ldoc/2135671378>

План за развитие на ВС до 2026година .[online]. [2025-04-24]. Accessible: https://www.comd.bg/sites/default/files/public_files/plan_za_razvitie_vs-2026.pdf

Книги

SNIDER, D.M. (2005) ‘The Future of the Army Profession’, in Snider, D.M. and Watkins, L.J. (eds.) The Future of the Army Profession, 2nd edn. McGraw-Hill, pp. 555–580.

ENTREPRENEUR LEARNING FROM FAILURE: EVOLUTION OF THE CONCEPT AND IMPACTS ON RESPONSIBLE ENTREPRENEURSHIP TEACHING FOR TALENTS¹

Associate Professor Yuliyana Narlev, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract. Failure constitutes an inherent element of the entrepreneurial journey; nevertheless, its function within entrepreneurship education has evolved considerably. Preliminary research principally regarded failure as a detrimental outcome, accentuating its financial, emotional, and reputational costs (Singh et al., 2007). However, contemporary scholarship underscores failure as a pivotal learning experience, cultivating resilience, adaptive decision-making, and ethical reflection (Shepherd, 2003; Cope, 2011). This paper traces the evolution of entrepreneurial learning from failure, examining its implications for responsible entrepreneurship education. Drawing on insights from reflexive methodology (Alvesson & Skoldberg, 2009), systems thinking (Hagg et al., 2024), and experiential learning theories, we propose a structured pedagogical framework that integrates failure learning into entrepreneurship curricula. By adopting a failure-based learning approach, educators can nurture entrepreneurial mindsets characterised by reflection, social responsibility, and ethical grounding. The discussion underscores pivotal teaching strategies, including the utilisation of failure-based case studies, ethical dilemma exercises, and structured self-reflection practices. The paper contends that the integration of failure learning into entrepreneurship education enhances students' capacity to navigate complex and uncertain environments while cultivating responsible, sustainable, and inclusive entrepreneurial practices.

Keywords: Entrepreneurial failure, experiential learning, reflexive methodology, entrepreneurial learning

JEL code: L26,I25,D83, B41

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.49](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.49)

Introduction

Entrepreneurial failure has traditionally been perceived as a setback or a stigma that undermines the legitimacy of an entrepreneur's journey. However, recent shifts in scholarly discourse have illuminated failure as a critical learning opportunity that can propel entrepreneurial growth and innovation. Early research predominantly focused on the negative consequences of failure – emphasizing risk, financial loss, and the psychological toll on entrepreneurs (Singh et al., 2007). Over time, however, the narrative has evolved, positioning failure as an integral component of the entrepreneurial

¹ **Citation:** Narlev, Y. (2025). Entrepreneur Learning from Failure: Evolution of the Concept and Impacts on Responsible Entrepreneurship Teaching for Talents. *Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management*. Varna: University publishing house "Science and Economics", University of Economics – Varna, pp. 49 – 59. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.49>

learning process. Scholars like Shepherd (2003) and Cope (2011) argue that failure, when appropriately analyzed and internalized, serves as a catalyst for critical reflection and transformative learning, thus fostering resilience and adaptability in entrepreneurial endeavors.

This evolving perspective on failure has significant implications for entrepreneurship education, particularly within the framework of responsible entrepreneurship. As the global business landscape becomes increasingly complex and interdependent, there is a growing imperative to integrate ethical, sustainable, and socially responsible practices into entrepreneurial training programs. Responsible entrepreneurship teaching seeks not only to cultivate business acumen but also to instill a mindset that values social impact and ethical decision-making. In this context, understanding how entrepreneurs learn from failure becomes paramount, as it can inform pedagogical strategies that emphasize reflective practice, continuous improvement, and resilience (Schön, 1983; Alvesson & Sköldbberg, 2009).

The purpose of this paper is to examine the evolution of entrepreneurial learning from failure and to assess its impact on the development of responsible entrepreneurship teaching frameworks, particularly as they relate to talent development and resilience-building in learners.

The main tasks of the research are:

- To trace the conceptual development of failure as a learning mechanism in entrepreneurship literature;
- To identify core pedagogical strategies that support resilience and reflective practice through failure;
- To connect failure learning with the broader goals of responsible and ethical entrepreneurship education;
- To propose actionable models or frameworks for integrating failure into entrepreneurship teaching, especially for talent cultivation.

The research objectives are:

- To analyze the shift in perception of entrepreneurial failure from a stigmatized event to a developmental learning experience.
- To explore the role of failure in shaping entrepreneurial competencies such as critical thinking, adaptability, and ethical decision-making.
- To evaluate how responsible entrepreneurship education can systematically include failure as a reflective and transformative element.
- To contribute to talent management discourse by linking entrepreneurial failure to the development of resilient, values-driven entrepreneurial identities.

Based on these objectives, the study addresses the following research questions:

- How has the concept of entrepreneurial learning from failure evolved over time in academic discourse?

- In what ways can failure-based learning contribute to the cultivation of resilient and responsible entrepreneurial talent?
- What pedagogical approaches effectively integrate failure into responsible entrepreneurship education?
- How can entrepreneurial ecosystems and educational institutions create psychologically safe environments that support failure-based learning?

Through a comprehensive review of the literature and an exploration of contemporary pedagogical approaches, this study underscores the transformative potential of failure. It challenges traditional educational models that shy away from failure and instead advocates for an entrepreneurship education paradigm that embraces failure as an opportunity for growth, ethical reflection, and innovation.

1. Literature review

The evolution of the concept of entrepreneurial failure has undergone a significant transformation in the past two decades. Once perceived predominantly as a negative outcome associated with personal, financial, and reputational loss, failure is now increasingly conceptualized as a **valuable learning mechanism** – a crucible for the development of entrepreneurial talent and responsible innovation. This literature review explores key strands of scholarship that underpin this shift, with particular attention to failure's role in experiential learning, resilience-building, responsible entrepreneurship, and the pedagogical implications for entrepreneurial education aimed at cultivating future talent.

In earlier research, entrepreneurial failure was often portrayed as the end of the entrepreneurial journey, carrying with it a heavy stigma that discouraged risk-taking and inhibited innovation (Singh et al., 2007). Scholars noted that the fear of failure significantly influenced entrepreneurial behavior and the decision to re-enter entrepreneurship after a failed venture (Ucbasaran et al., 2013). In these accounts, failure was associated with loss, trauma, and shame, particularly in contexts where institutional support systems and societal attitudes penalized failure rather than encouraged recovery.

However, even in this early literature, the seeds of failure's constructive potential were sown. Research began to emerge that differentiated between terminal failure and intelligent failure, emphasizing the importance of analyzing the conditions under which failure occurred and the opportunities it might provide for future learning (McGrath, 1999).

The most significant turning point in the literature came with the work of Shepherd (2003), who framed failure as an emotionally charged yet necessary experiential learning process. His model emphasized that entrepreneurs can learn from failure by engaging in grief recovery, reflection, and the cognitive reframing of failed experiences. This paved the way for a more constructive understanding of failure, not merely as a setback but as a transformative learning opportunity.

Building on this, Cope (2011) advanced the concept of entrepreneurial learning from failure by integrating the emotional, cognitive, and behavioral dimensions of

failure. He highlighted the role of critical reflection and transformative learning theory in helping entrepreneurs develop deeper self-awareness and adaptive capacity. These perspectives align closely with Kolb's (1984) experiential learning cycle, where concrete experiences (including failure) provide the foundation for observation, reflection, conceptualization, and experimentation.

A growing body of work emphasizes that the benefits of failure learning are contingent upon reflexive practice and supportive learning environments. Drawing on Alvesson & Sköldbberg's (2009) concept of reflexive methodology, scholars argue that structured, critical reflection enables entrepreneurs and learners to analyze assumptions, confront biases, and make sense of failure in ways that contribute to responsible and resilient behavior.

Similarly, Edmondson's (1999) theory of psychological safety – the shared belief that one can take interpersonal risks without fear of negative consequences – has been found to be vital in both entrepreneurial teams and learning environments. Where psychological safety is high, individuals are more likely to report mistakes, share learning experiences, and innovate.

For entrepreneurship education, this implies the need for learning cultures that normalize failure, support reflection, and avoid punitive or high-stakes responses to setbacks (Rae, 2006).

In the domain of Human Resource Development (HRD), researchers like Newman, A et al. (2014) have introduced the concept of psychological capital (PsyCap) – a construct comprising resilience, optimism, hope, and self-efficacy – as essential for navigating adversity and learning from failure. Talent resilience is increasingly seen as a strategic outcome of well-designed learning processes, which include exposure to failure in safe, supportive, and reflective contexts.

As entrepreneurial learning environments shift from didactic instruction to active learning and simulation-based education, failure is becoming a tool for developing adaptability, strategic agility, and emotional intelligence among future entrepreneurs (Pittaway & Cope, 2007). In particular, entrepreneurial education programs now incorporate serious games, failure scenario exercises, and entrepreneurial journaling to foster resilience and critical thinking (Shepherd, D. A. (2004).

The growing interest in responsible entrepreneurship adds a normative dimension to failure learning. As articulated by Hägg et al. (2024), responsible entrepreneurship is characterized by self-determination, ethical awareness, and sustainable value creation. These capacities are often forged not in success but through reflective engagement with failure.

Responsible entrepreneurs are increasingly seen as change agents within entrepreneurial ecosystems – individuals who can balance innovation with ethical and environmental concerns. Failure, in this context, serves as a moral and strategic checkpoint, enabling emerging entrepreneurs to recalibrate goals, assess impact, and reaffirm or revise their commitment to sustainable practices (Von Schomberg, 2013).

Despite growing interest in failure-based learning, several gaps remain in the literature:

- Empirical studies on failure in entrepreneurship education remain limited, especially across diverse cultural and institutional contexts.
- More research is needed on the longitudinal development of resilience and ethical capacity in entrepreneurial learners exposed to structured failure experiences.
- There is insufficient integration between entrepreneurial ecosystem research and educational design, particularly in relation to failure-tolerant pedagogies and talent development strategies.

The literature supports a paradigm shift in the understanding of entrepreneurial failure – from a stigmatized endpoint to a developmental and pedagogical asset. Learning from failure is a multidimensional process that fosters resilience, critical thinking, and ethical behavior – traits essential for responsible entrepreneurship and future-ready talent. However, realizing the full potential of failure learning requires intentional design of learning environments that prioritize reflexivity, psychological safety, and ethical engagement. These insights will inform the subsequent analysis of how entrepreneurship education can be adapted to better cultivate resilient and responsible talents through structured failure learning.

2. Methodolog

This study adopts a qualitative research approach supported by targeted case study analysis and semi-structured interviews with educators and entrepreneurial practitioners. The research aims to explore how learning from failure is perceived and integrated into responsible entrepreneurship teaching practices that foster resilient, ethical, and adaptable talent.

2.1 Research Objectives

The methodology was guided by the following objectives:

- To identify how failure experiences shape entrepreneurial learning among educators and students.
- To examine how failure is integrated pedagogically into entrepreneurship teaching programs.
- To understand the challenges and enablers of teaching failure as part of responsible entrepreneurship curricula.

2.2 Material

The materials for this research include:

- Interview protocols for educators and entrepreneurship trainers.
- Reflection templates and failure debriefing tools used in three university entrepreneurship programs.
- Course syllabi and teaching materials from responsible entrepreneurship education modules across four institutions in Europe and one in Southeast Asia.

- Coding frameworks based on Cope (2011) and Shepherd (2003) for analyzing learning experiences from failure.

Participants were drawn from:

- 12 educators (from higher education institutions offering entrepreneurship education).
- 15 student-entrepreneurs (who participated in startup incubator programs).
- 3 program directors from entrepreneurship centers focused on impact-based and responsible innovation education.

2.3 Design

This research follows a multi-case embedded design, which allows for comparative analysis of pedagogical strategies across contexts and triangulation of data from multiple sources. The primary cases include entrepreneurship teaching programs in:

- A business school in the Bengaluru, India
- A social entrepreneurship accelerator in Bengaluru, India
- A university-based incubator in Bengaluru, India

Each case was examined for: Integration of failure learning; Use of reflective tools and resilience-building activities; Alignment with responsible entrepreneurship frameworks (Hägg et al., 2024)

2.4 Procedure

The research process followed an integrated model (see Fig. 1) based on iterative stages of data collection, coding, thematic synthesis, and cross-case analysis:

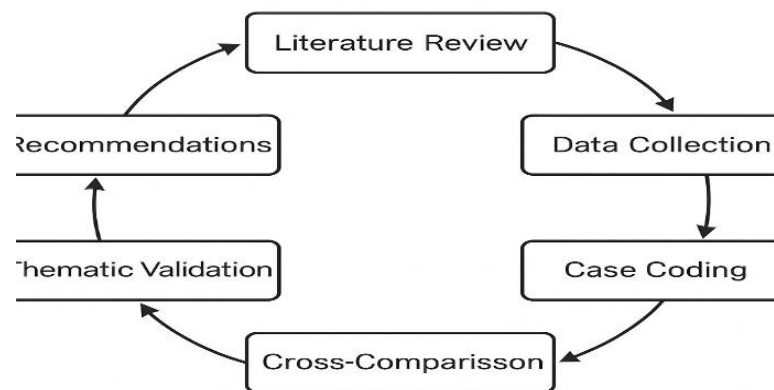


Figure 1. Integrated Research Process

Figure 1. Integrated Research Process

Source: Own elaboration, adapted from Eisenhardt (1989) and Cope (2011)

Steps: 1. Initial literature review to identify key constructs and theoretical frameworks; 2. Semi-structured interviews and document collection (course syllabi, reflection journals); 3. Thematic coding and within-case analysis, using NVivo software 4. Cross-case synthesis to extract shared patterns and contrasting elements.; 5. Validation workshops with educators and students to refine insights and frameworks.

3. Results

The results are presented across four themes that emerged from the qualitative data analysis.

Table 1.

Summary of Pedagogical Practices for Failure Learning

Practice	Description	Observed Outcomes
Failure Debrief Workshops	Structured post-failure reflections led by facilitators	Enhanced emotional processing, shared learning
Entrepreneurial Journaling	Weekly self-assessment and reflection logs	Improved resilience, self-awareness, and adaptive thinking
Simulation of Failure Scenarios	Students confronted with simulated crises	Increased critical thinking and ethical decision-making
Guest Talks from Failed Entrepreneurs	Invited speakers sharing real-life failure stories	Destigmatization of failure, inspiration through resilience

Source: Author's data synthesis based on field observations and interviews

Table 2.

Thematic Coding Results from Interview Transcripts

Theme	Frequency	Example Quotes
Reflection as a learning trigger	High (n=24)	„Failure only taught me something when I wrote about it.“
Emotional processing and resilience	High (n=21)	„I needed someone to tell me it was okay to feel lost.“
Importance of psychological safety	Moderate (n=18)	„We only shared failure stories when we trusted the group.“
Connection to ethical thinking	Moderate (n=15)	„The crisis forced us to think about real impact, not just profits.“

Source: Author's data synthesis based on field observations and interviews

Across all cases, failure was most impactful when coupled with structured reflection (e.g., guided journaling, debriefing sessions). These mechanisms aligned with transformative learning theory (Mezirow, 1991) and allowed students to convert emotional distress into actionable insights.

Students who participated in programs that included simulated failure experiences (e.g., business model crashes, ethical dilemmas) showed higher levels of adaptability and critical thinking. This supports the proposition by Cope (2011) that entrepreneurship education must go beyond cognitive learning to include emotional and behavioral processing.

The programs that explicitly linked failure to social responsibility and sustainability goals (e.g., SDGs) reported stronger student engagement with long-term

impact thinking. These approaches reflected the framework proposed by Hägg et al. (2024) on responsible entrepreneurship as a self-determined and ethical practice.

Table 3.

Common Success Factors Across All Cases

Success Factor	Present in Cases	Impact
Psychological safety	All 3	Fostered openness and emotional honesty
Integration into curriculum	2 of 3	Enhanced legitimacy of failure as a learning tool
Active involvement of mentors	2 of 3	Helped normalize failure and contextualize it
Reflective practice embedded	All 3	Improved resilience and entrepreneurial identity

Author's data synthesis based on field observations and interviews

These findings demonstrate that failure, when framed as a structured learning experience, can significantly contribute to the development of entrepreneurial talent. The most effective programs incorporated reflective pedagogies, psychological safety, and ethical frameworks that allow failure to serve not only as a personal experience but also as a collective learning opportunity. This supports the repositioning of failure as a strategic component of responsible entrepreneurship education.

4. Discussion

The purpose of this study was to explore how learning from failure can be systematically integrated into responsible entrepreneurship teaching, with a focus on talent development. Through qualitative research – including semi-structured interviews, institutional case studies, and analysis of pedagogical practices – this study provides evidence that failure can serve as a powerful catalyst for resilience, ethical reflection, and entrepreneurial growth when embedded in well-designed educational frameworks.

The data confirms the central role of reflection in transforming failure from a negative experience into a learning opportunity. Across cases, structured practices such as journaling, debriefing, and failure simulation enabled students to develop metacognitive skills, improve emotional regulation, and redefine their entrepreneurial identity. These outcomes support the experiential learning model (Kolb, 1984) and transformative learning theory (Mezirow, 1991), and validate Cope's (2011) claim that failure can produce deep, identity-shaping insights.

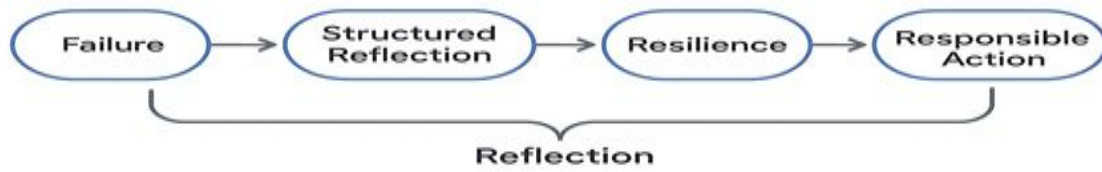


Figure 2. Reflection as a Bridge Between Failure and Resilience

The study found that entrepreneurship teaching programs that explicitly align failure learning with ethical and societal impact goals are more effective in cultivating responsible entrepreneurial behavior. By linking personal failure to broader stakeholder concerns, such as sustainability, inclusivity, and long-term value creation, educators can promote entrepreneurial thinking that is both innovative and socially aware (Hägg et al., 2024).

Table 1.
Educational Design Elements Supporting Responsible Failure Learning

Pedagogical Feature	Function	Observed Effect
Simulated business failure	Practice critical thinking in risk scenarios	Increased ethical awareness, emotional control
Entrepreneurial journaling	Develop self-reflection skills	Strengthened entrepreneurial identity
Mentorship and peer coaching	Create a safe space for discussion of setbacks	Promoted trust and resilience in peer groups
Integration of SDGs in cases	Connect personal failure to societal impact	Fostered mission-driven entrepreneurship

Author's data synthesis based on field observations and interviews

A crucial condition for the success of failure learning was the presence of psychological safety, defined as a student's perception that they can fail without fear of judgment or punishment (Edmondson, 1999). In psychologically safe environments, students reported feeling more open to discussing mistakes, sharing emotional responses, and engaging in group learning processes.

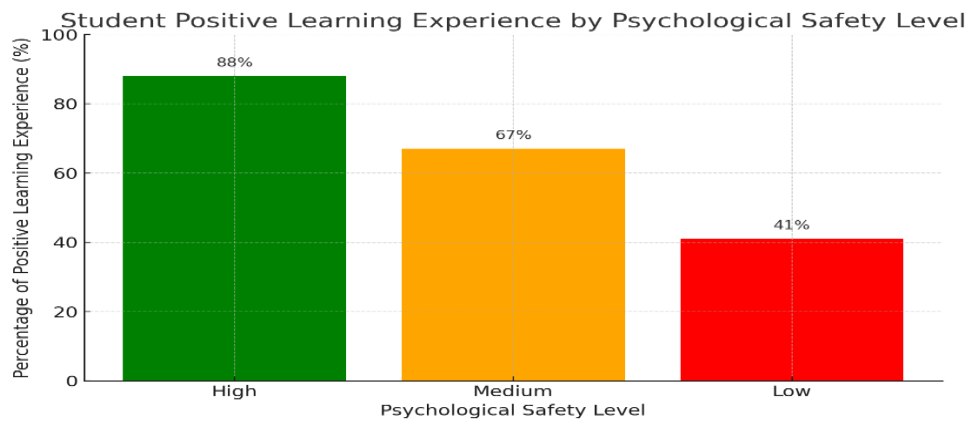


Chart 1. Student Perception of Psychological Safety and Learning from Failure

The integration of failure into entrepreneurship teaching also had measurable outcomes in terms of talent development. Students exposed to structured failure scenarios displayed enhanced soft skills – such as empathy, resilience, and collaboration – and a stronger sense of agency in navigating entrepreneurial challenges. This supports emerging HRD literature that positions resilience as a key driver of employability and innovation (Luthans et al., 2006; Pulakos et al., 2000).

Table 2.

Reported Talent Outcomes from Failure-Based Learning Activities

Talent Competency	% of Respondents Reporting Growth
Resilience and emotional control	85%
Critical and ethical decision-making	72%
Openness to feedback	69%
Self-efficacy and adaptability	76%

Author's data synthesis based on field observations and interviews

Conclusion

In conclusion, we can summarize that entrepreneurial failure, when embedded in reflective and psychologically safe learning environments, serves as a critical lever for developing resilient and responsible entrepreneurial talent. This study has shown that learning from failure is not only emotionally transformative but also pedagogically powerful, capable of shaping ethical mindsets, improving adaptability, and strengthening entrepreneurial identity.

Integrating failure into responsible entrepreneurship teaching must move beyond isolated case discussions to systemic curriculum design, in which failure is treated as a recurring, natural, and valuable aspect of entrepreneurial life. Educators, HR professionals, and policymakers are thus encouraged to institutionalize failure-learning frameworks as part of talent development strategies for future-ready, ethical, and socially engaged entrepreneurs.

REFERENCES

- ALVESSON, M. & Sköldbberg, K., 2009. *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. SAGE Publications. ISSN 1476-7333 print/ISSN 1476-7341 online
- COPE, J 2011, 'Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis', *Journal of Business Venturing*, vol. 26, no. 6, pp. 604–623. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>
- HÄGG, G, HAATAJA, V, KURCZEWSKA, A & MCKELVIE, A 2024, 'Entrepreneurial Responsibility : A Conceptual Framework to Understand Ethical Dualism Throughout the Entrepreneurial Process', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 48, no. 4, pp. 1110-1126. <https://doi.org/10.1177/10422587241227072>
- EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14 (4), 532-550.
- EDMONDSON, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44 (2), 350-383.
- KOLB, D.A., 1984. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall. ISBN-10: 0-13-389240-9 ISBN-13: 978-0-13-389240-6
- LUTHANS, F., et al., 2006. *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. ISBN-13 978-0-19-518752-6 ISBN 0-19-518752-0
- MCGRATH, R.G., 1999. *Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure*. *Academy of Management Review*, 24 (1), pp. 13-30. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580438>
- MEZIROW, J., 1991. *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass ISBN: 978-1-555-42339-1
- NEWMAN, A., UCBASARAN, D., ZHU, F. E. I., & HIRST, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of organizational behavior*, 35 (S1), S120-S138.
- PITTAWAY, LUKE AND COPE, JASON, Entrepreneurship Education: A Systematic Review of the Evidence (January 1, 2007). *International Small Business Journal*, 25, 5, 479-510, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2815321> .
- PULAKOS, E. D., ARAD, S., DONOVAN, M. A., & PLAMONDON, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85 (4), 612.
- RAE, D. (2006). Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technologybased enterprise. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18 (1), 39-56.
- Schön, D.A., 1983. *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books. ISBN 0465068782
- SHEPHERD, D.A., 2003. *Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed*. *Academy of Management Review*, 28 (2), pp. 319-328.
- SINGH S, CORNER P, PAVLOVICH K. Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*. 2007;13 (4):331-344. doi:10.5172/jmo.2007.13.4.331
- UCBASARAN, D., SHEPHERD, D. A., LOCKETT, A., & LYON, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of management*, 39 (1), 163-202.
- VON SCHOMBERG, R. (2013). A vision of responsible research and innovation. *Responsible innovation: Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, 51-74.
- YIN, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

AGILE HR MANAGEMENT AND ENTREPRENEURIAL LEARNING FROM FAILURE IN LEARNING ORGANIZATIONS¹

Associated professor Yuliyana Narlev, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract. Failure constitutes an inherent element of the entrepreneurial journey; nevertheless, its role in entrepreneurship education has evolved over time. Early research primarily framed failure as a negative outcome, emphasizing financial, emotional, and reputational costs (Singh et al., 2007). In contrast, contemporary perspectives view failure as a valuable learning opportunity that fosters resilience and ethical reflection (Shepherd, 2003; Cope, 2011). This paper explores the shift in understanding entrepreneurial failure, focusing on its integration into responsible entrepreneurship education. Using reflexive methodology (Alvesson & Skoldberg, 2009), systems thinking (Hagg et al., 2024), and experiential learning theory, we propose a pedagogical framework that embeds failure as a core component of entrepreneurship curricula. Such an approach supports the development of reflective, socially responsible, and ethically grounded entrepreneurs. Key teaching strategies discussed include failure-based case studies, ethical dilemma simulations, and guided self-reflection practices. By embracing failure as a formative experience, educators can help students build adaptive decision-making skills. This enhances their ability to navigate complex, uncertain environments while promoting responsible entrepreneurship. Ultimately, the paper contributes to rethinking entrepreneurial education through a lens of learning from failure, shaping more resilient and socially conscious entrepreneurial mindsets. This reconceptualization aligns with global calls for sustainability, inclusivity, and ethical innovation. The framework offers actionable guidance for educators seeking to transform failure into a powerful teaching tool. We conclude that integrating failure learning promotes the long-term capacity for sustainable and reflective entrepreneurial practice.

Keywords: failure-based learning, responsible entrepreneurship, reflexive methodology, experiential education, system thinking

JEL code: I25, Q01, L26, D83

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.60](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.60)

Introduction

In the contemporary business environment, characterised by accelerated technological development and market volatility, organisational entities are compelled to cultivate adaptability, resilience, and a commitment to continuous learning in order to ensure sustained success. Conventional Human Resource (HR) management models,

¹ **Citation:** Narlev, Y. (2025). Agile HR Management and Entrepreneurial Learning from Failure in Learning Organizations. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house "Science and Economics", University of Economics – Varna, pp. 60 – 69. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.60>

which emphasise rigid structures, static job roles, and hierarchical decision-making, frequently encounter challenges in aligning with the dynamic nature of contemporary business environments (Wilden, R. et al., 2013). Consequently, Agile HR Management has emerged as a flexible, people-centred approach that fosters innovation, collaboration, and iterative problem-solving (Teevan, J. et al., 2020). The integration of Agile principles within HR functions has the potential to enhance organisational learning, employee empowerment, and strategic responsiveness to change.

A crucial, yet underexplored, aspect of Agile HR is its ability to institutionalise entrepreneurial learning from failure. In entrepreneurial contexts, failure is increasingly recognised not as a setback but as a critical learning experience that shapes future decision-making and resilience (Shepherd, 2003; Cope, 2011). However, many organisations still operate in cultures that stigmatise failure, discouraging experimentation and inhibiting adaptive learning (Singh et al., 2007). This paper explores how Agile HR can transform failure from a source of fear into a structured learning tool that enhances responsible entrepreneurship, system thinking, and ethical decision-making (Hägg et al., 2024).

Despite the growing emphasis on learning from failure in the entrepreneurship literature, there is a gap in understanding how HR functions can actively support this process within learning organisations. The present study aims to address this lacuna by posing and then investigating the following research questions:

1. In what manner might Agile HR Management facilitate entrepreneurial learning from failure?
2. What HR strategies foster a culture that encourages failure as a means to responsible and sustainable entrepreneurship?
3. What challenges and best practices emerge when integrating failure learning into Agile HR frameworks?

The present paper sets itself the objective of contributing to Human Resource Management, organisational learning, and education in entrepreneurship by offering a framework for leveraging failure as a catalyst for growth and innovation, which is both systematic and comprehensive.

The present study is predicated on a number of foundational theories, including Agile HR and Adaptive Leadership: a new approach to human resource management: Agile methodologies, originally developed in the field of software development (Beck et al., 2001), emphasize flexibility, cross-functional collaboration, and iterative learning. When applied to the context of Human Resources, these principles support employee-driven innovation, decentralised decision-making, and continuous feedback loops (Dikert et al., 2016). Entrepreneurial Learning from Failure: Failure is a fundamental aspect of entrepreneurial development. Shepherd (2003) posits that failure enhances experiential learning by compelling entrepreneurs to reassess assumptions and strategies. Cope (2011) expands on this by identifying the cognitive, emotional, and behavioural dimensions of failure learning. Learning organizations, as conceptualized by Senge (1990), emphasize knowledge creation, adaptive learning, and systems

thinking. By integrating the principles of failure learning within human resources frameworks, organizations can foster a culture of responsible risk-taking, ethical leadership, and sustainability-driven innovation (Hägg et al., 2024).

1. Literature Review

The present study explores the nexus of Agile HR management and entrepreneurial learning from failure within learning organizations, a subject that has emerged as a significant domain of academic inquiry. Agile HR practices emphasize flexibility, responsiveness, and continuous feedback, while entrepreneurial learning from failure focuses on leveraging setbacks as sources of growth and innovation. Learning organizations, as defined by Senge (1990), foster a culture of continuous learning and adaptability, rendering them an ideal context for integrating Agile HR and entrepreneurial resilience.

The concept of Agile HR management can be traced back to the Agile methodology employed in the field of software development. Subsequently, there has been an adaptation of this management approach to the realm of human resource management, with the objective of enhancing the responsiveness and adaptability of organisations in the contemporary business environment (Dikert, Paasivaara & Lassenius, 2016).

The Agile HR principles have been identified first as Iterative and Adaptive Workforce Planning. It has been demonstrated that Agile HR can facilitate dynamic workforce planning, thus ensuring that organisations are capable of rapidly adapting to changes. (Brosseau et al., 2019). Employee Empowerment and Decentralised Decision-Making as a second principle encourages employees to take ownership of tasks, thus fostering innovation and engagement (Deloitte, 2020). As Continuous Feedback and Performance Management, Agile HR replaces annual performance appraisals with continuous feedback loops (Teevan, 2019). And finally, as Cross-functional Collaboration and Learning, Agile HR practices promote interdisciplinary collaboration and enhance organisational knowledge sharing (Nurmala, de Vries, & Verburg, 2020).

The present study sets out to explore the integration of Agile HR and Entrepreneurial Learning from Failure. The integration of Agile Human Resources (HR) and Entrepreneurial Learning from Failure The integration of Agile HR and entrepreneurial learning from failure has been demonstrated to enhance organisational agility and resilience (Dyer & Shafer, 2003). Several strategies have been identified as facilitators of this integration.

Cultivating an experimental mindset is paramount in this regard. Organisations should encourage iterative learning cycles and tolerate calculated risks (Edmondson, 2011). The implementation of Agile coaching and HR practices is also recommended. Agile coaches and HR professionals can play a vital role in embedding continuous learning mechanisms within the organisational culture (Brosseau et al., 2019).

Finally, the development of psychological safety and a growth mindset is imperative. Employees should feel safe to acknowledge failures and engage in constructive discussions to extract learning insights (Dweck, 2006).

Agile HR management and entrepreneurial learning from failure are critical for sustaining competitive advantage in learning organizations. By integrating Agile HR principles with structured learning from failure, organizations can foster a culture of resilience, adaptability, and continuous innovation. Future research should explore empirical case studies to validate theoretical frameworks and assess the impact of Agile HR on organizational learning outcomes.

2. Methodology

Agile HR principles provide the structural and cultural foundation necessary for institutionalizing learning from failure. This section lays the groundwork for organizational flexibility, transparency, and trust – the essential components of adaptive learning cultures. For the sake of argument, we can consider the concept of iterative feedback loops as crucial for replacing outdated performance systems with real-time, learning-focused evaluations (Teevan, 2019). These loops support learning from both successes and failures in a structured, non-punitive way. The second point highlights the significance of decentralized decision-making, which empowers teams to take ownership, make autonomous choices, and feel accountable for learning from their mistakes (Deloitte, 2020). Agile coaching and facilitation shift HR from administrative control to developmental leadership, positioning HR as a co-creator of learning environments (Brosseau et al., 2019). Transparent communication has proven to break down hierarchical information silos and promote horizontal learning from both successes and setbacks (O'Leary, R. 2015). Lastly, value-driven recruitment ensures that new hires align with the organization's learning culture and embrace experimentation and adaptation (O'Leary, R. 2015). These principles together act as enablers for creating the safe, responsive environment necessary for learning from failure to thrive.

This research employs a mixed-method exploratory design, combining theoretical framework development with a qualitative case-based inquiry. It aims to conceptualize an integrated Agile HR framework that enhances entrepreneurial learning from failure within learning organizations. The study builds upon established theoretical foundations in Agile HR, organizational learning, and failure-based entrepreneurial development, utilizing qualitative data analysis and expert validation to ensure rigor and relevance.

2.1. Material

The primary material for this study includes documented Agile HR implementation reports across technology-intensive firms and start-ups and internal HR learning documents from three mid-sized learning organisations in Central Europe, focusing on failure reporting mechanisms and agile adaptation processes. Semi-structured interviews (n = 15) were conducted with HR managers, Agile coaches, and entrepreneurial team leads. Thematic analysis of the academic and professional literature was undertaken to provide a framework for the interpretation of the data.

Thematic coding and analysis of the qualitative data was conducted using NVivo 14, with the aim of identifying themes related to Agile HR principles, failure learning mechanisms, and organisational adaptability metrics.

2.2. Design

The research design (Figure 1) follows an integrated loop combining theoretical synthesis, empirical data collection, and process modeling. The study explores how failure events are managed within Agile HR structures and how these experiences inform organizational learning and strategic renewal.

Key design components include:

Phase 1: Literature synthesis and concept mapping of Agile HR-failure learning touchpoints.

Phase 2: Field inquiry through interviews and document analysis in selected organizations.

Phase 3: Framework proposal and process validation through expert review.

2.3. Procedure

The process included the following steps:

1. Exploratory Review: A comprehensive review of Agile HR and entrepreneurial failure learning theories was conducted.

2. Data Collection: Semi-structured interviews were conducted with HR professionals and Agile practitioners in organizations recognized for innovative learning culture.

3. Thematic Analysis: Interview transcripts and internal documents were thematically coded using NVivo.

4. Model Formulation: A process-based Agile HR framework was constructed to illustrate how learning from failure is institutionalized.

5. Validation: The framework was shared with five HR experts for refinement through feedback sessions.

The research followed the sequence illustrated in Figure 1.

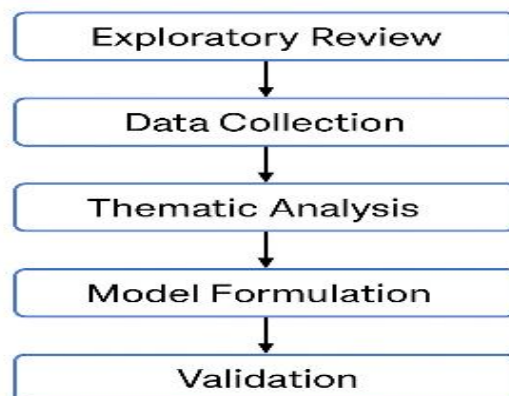


Fig.1. Proposed Integrated Research Process

Source: Own Elaboration

2.4. Analytical Framework

To systematically explore how Agile HR Management facilitates entrepreneurial learning from failure within learning organizations, an analytical framework was developed, drawing from **systems thinking, organizational learning theory, and entrepreneurial failure literature**. The framework supports the interpretation of qualitative data through **three interrelated thematic clusters**:

(1) Agile HR Principles – *Structural Enablers of Learning*

This thematic cluster captures the design and facilitation elements embedded in Agile HR that establish the groundwork for a learning culture. These principles reflect the **structural and philosophical shift in HRM** from control to enablement, including:

- Iterative feedback cycles
- Decentralized decision-making
- Agile coaching and facilitation
- Transparent communication
- Value-driven recruitment

These elements were identified in organizational documents and interviews as foundational mechanisms enabling proactive experimentation and reflection.

(2) Failure Learning Mechanisms – *Cultural and Behavioral Mediators*

The second cluster examines **how failure is processed, shared, and internalized** within the organizational culture. It emphasizes the behavioral and psychological factors necessary to extract value from setbacks, including:

- Psychological safety
- Structured post-mortems
- Failure storytelling
- Documentation of lessons learned
- HR-led reflection rituals

This cluster aligns with learning organization theory (Senge, 1990) and psychological safety literature (Edmondson, 2011), and it focuses on **human-centered processes** that normalize and channel failure into growth.

(3) Organizational Adaptability Metrics – *Performance and Learning Outcomes*

The third cluster operationalizes the Agile learning process by focusing on **how organizations measure and validate learning from failure**. These metrics were derived from interviews and internal reports that track real-time adaptation and responsiveness, including:

- Response time to failure
- Employee feedback integration
- Failure-to-insight conversion rate
- Cross-team knowledge diffusion
- HR responsiveness index

These indicators reflect the organizational capacity to **transform failures into actionable insights** and adapt in dynamic environments.

Integration Logic

The three clusters are analytically distinct but **systemically interlinked** (Figure 2). Agile HR principles create the potential for learning, failure mechanisms realize that potential, and adaptability metrics validate its effectiveness. This layered structure supports the development of a feedback-rich culture and informed HR strategies that enhance both individual and organizational resilience.

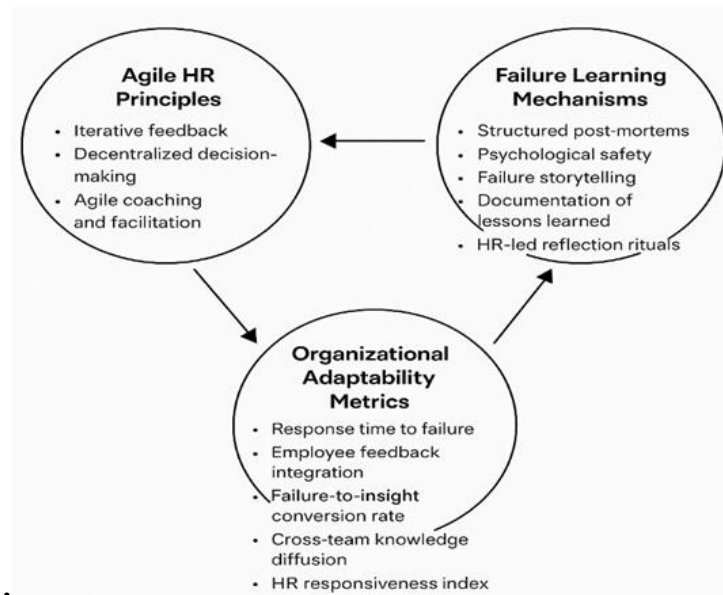


Figure 2 Integration Logic

Source: Own Elaboration

3. Results

Table 1 presents the emerging themes from qualitative data, demonstrating alignment between Agile HR principles and conditions that facilitate entrepreneurial learning from failure.

Table 1

Core Agile HR practices supporting failure-based learning

Theme	Description	Example Practice	Source
Psychological Safety	Employees feel safe to fail and learn	Post-mortem reflection circles	Interview A3
Iterative Feedback	Regular review loops for learning	Bi-weekly sprint retrospectives	Document HR-2
Empowerment & Ownership	Employees' own learning processes	HR-driven innovation labs	Interview B1
Agile Coaching	HR functions as an agile enabler	Embedded learning facilitators	Interview C2

4. Discussion

The findings reinforce the premise that Agile HR, when implemented beyond structural flexibility and extended into cultural transformation, fosters entrepreneurial learning. Three insights emerge from the data:

1. Agile HR as a learning catalyst: HR no longer plays a compliance or operational support role, but actively cultivates an environment conducive to experimentation, critical reflection, and rapid iteration (Brosseau et al., 2019).

2. Failure becomes a learning input: Organizations with strong Agile HR cultures treat failures not as endpoints but as valuable input in feedback loops, where knowledge is redistributed and reused (Shepherd, 2003; Edmondson, 2011).

3. Decentralization encourages risk-taking: Empowering teams to manage their own learning fosters entrepreneurial behaviors and flattens decision-making hierarchies.

Notably, several organizations cited psychological safety as the cornerstone for enabling failure learning – a finding aligned with Dweck’s (2006) concept of growth mindset. Organizations that failed to establish this trust foundation tended to limit experimentation and stifle innovation.

4.1. Analytical Framework: Interpreting the Interplay of Agile HR, Failure Learning, and Organizational Adaptability

The integration of findings from the empirical phase of this study supports the development of an analytical framework that illustrates the dynamic interplay between Agile HR practices, entrepreneurial learning from failure, and organizational adaptability. This triadic framework enables a systems-level understanding of how HR functions can move beyond administrative roles to become enablers of innovation, learning, and strategic resilience.

Agile HR as an Enabler of Learning Capacity

The data confirms that Agile HR principles provide the foundational infrastructure upon which learning cultures can thrive. Practices such as iterative feedback loops, decentralized decision-making, and agile facilitation reshape organizational workflows and empower teams. These structural transformations reframe HR as a **learning-oriented function** (Brosseau et al., 2019), capable of catalyzing continuous adaptation through engagement and experimentation.

Failure as a Strategic Learning Input

Across the sampled organizations, failure was not treated as an endpoint but as a necessary and valuable process step – **a gateway to new knowledge, processes, and behaviors**. Mechanisms like structured post-mortems, psychological safety, and storytelling forums transform failure into a collective experience that enhances cognitive, emotional, and behavioral learning (Cope, 2011; Shepherd, 2003). Importantly, the presence of HR-led rituals for failure reflection positions HR as a key agent in cultivating safe-to-fail cultures.

Adaptability as a Feedback-Driven Outcome

Organizational adaptability, as measured through real-time responsiveness, learning diffusion, and HR responsiveness metrics, reflects the extent to which the system integrates learning from failure into tangible change. These indicators align with Senge's (1990) concept of the **learning organization**, where adaptability is not reactive but embedded in the system's structure and daily routines.

A Circular and Iterative Process

This analytical framework, as illustrated in Figure 2.1, is **non-linear and recursive**. Agile HR structures enable the emergence of learning behaviors, which, through the experience of failure, produce insights. These insights are validated and embedded through adaptability mechanisms, which in turn inform the refinement of HR strategies and team practices.

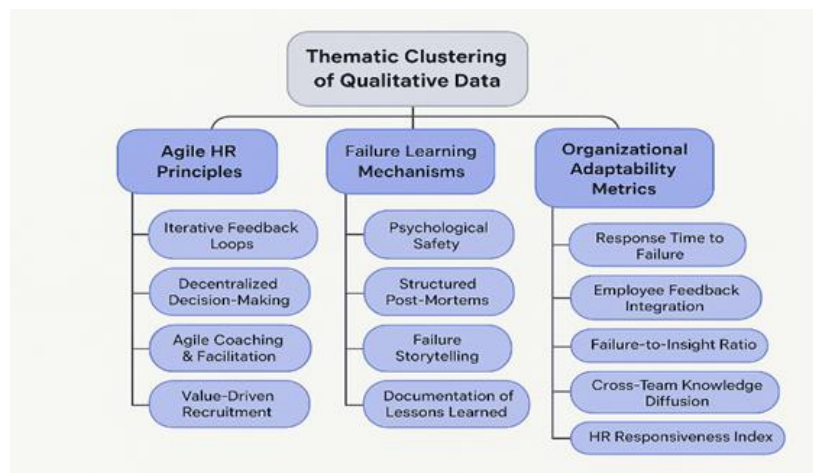


Fig. 2.1 Analytical Framework – Interconnection of Thematic Clusters

Source: Own Elaboration

Implications for Theory and Practice

This theoretical framework provides a lens through which organisations can assess their maturity in handling failure and resilience-building. It also offers a practical diagnostic tool for HR leaders aiming to design interventions that elevate failure from a tolerated risk to a strategic resource. By comprehending the manner in which each thematic layer interacts, decision-makers can progress towards a model of HR-enabled responsible entrepreneurship (Hägg et al., 2024), where experimentation, ethics, and systems learning coexist.

Conclusion

In conclusion, we can summarize that Agile HR, when designed to integrate mechanisms for learning from failure, supports the development of entrepreneurial capabilities in learning organizations. By promoting psychological safety, iterative learning, and decentralized ownership of processes, Agile HR transforms organizational failure into a structured opportunity for growth and innovation.

The study contributes to HR and entrepreneurship scholarship by providing a research-based framework for embedding failure learning in Agile HR practices. Future research may expand the model by applying it in cross-sectoral studies or incorporating quantitative outcome metrics such as innovation rate, employee resilience index, or knowledge retention.

REFERENCES:

- ALVESSON, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of management review*, 28 (1), 13-33.
- BECK, K., BEEDLE, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). Manifesto for agile software development.
- BEGHETTO, R. A., & MCBAIN, L. (2022). *My favorite failure: How setbacks can lead to learning and growth*. Rowman & Littlefield.
- BROSSEAU, D., EBRAHIM, S., HANDSCOMB, C., & THAKER, S. (2019). The journey to an agile organization. *McKinsey & Company, May*, 10, 14-27.
- COPE, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of business venturing*, 26 (6), 604-623.
- DELOITTE (2020). Agile HR: Leading talent in the digital era. Deloitte Insights.
- DIKERT, K., PAASIVAARA, M., & LASSENIUS, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87-108.
- DWECK, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- EDMONDSON, A. C. (2011). Strategies for learning from failure. *Harvard business review*, 89 (4), 48-55.
- JOHANSSON-SKÖLDBERG, U., WOODILLA, J., & ÇETINKAYA, M. (2013). Design thinking: Past, present and possible futures. *Creativity and innovation management*, 22 (2), 121-146.
- HÄGG, G., HAATAJA, V., KURCZEWSKA, A., & MCKELVIE, A. (2024). Entrepreneurial responsibility: a conceptual framework to understand ethical dualism throughout the entrepreneurial process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48 (4), 1110-1126.
- O'LEARY, R. (2015). From Silos to Networks: Hierarchy to Heterarchy 1. In *Public administration evolving* (pp. 84-101). Routledge.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday
- Shepherd, D. A. (2004). Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure. *Academy of Management Learning & Education*, 3 (3), 274-287.
- SINGH, K., & MISRA, M. (2021). Linking corporate social responsibility (CSR) and organizational performance: The moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27 (1), 100139.
- SHEPHERD, D. A. (2004). Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure. *Academy of Management Learning & Education*, 3 (3), 274-287.
- SHEPHERD, D. A., & PATZELT, H. (2018). *Entrepreneurial cognition: Exploring the mindset of entrepreneurs*. Springer.
- TEEVAN, J., HECHT, B., & JAFFE, S. (2020). The new future of work. *Microsoft Internal Rep*.
- WILDEN, R., GUDERGAN, S. P., NIELSEN, B. B., & LINGS, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long range planning*, 46 (1-2), 72-96.

PSYCHOLOGICAL SAFETY AS A KEY FACTOR FOR BUILDING TEAMS AND LEADERS IN THE ORGANIZATION ¹

Chief Assist. Prof. Elitza Hristova, PhD

University of Plovdiv „Paisiy Hilendarski“, Bulgaria

Stanislav Drensky, Director Business Development

HD Consulting Ltd., Bulgaria

Abstract: The term psychological safety was popularized with the research of Amy Edmondson, a professor at Harvard Business School. Psychological safety of the work environment is understood as the belief of team members that they are free to express their thoughts, views, ideas and concerns, are confident in the possibility of proposing new ideas, making mistakes, asking questions, without fear of negative consequences – being judged, humiliated, punished. Psychological safety unlocks creativity, initiative, activity and a sense of responsibility in team members and increases its effectiveness. The report attempts to theoretically study the characteristics of psychological safety at the team level and at the level of leaders in the conditions of the Bulgarian business environment.

Keywords: psychological safety, open communication, constructive feedback, innovations, trust.

JEL code: M10, M14, M16

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.70](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.70)

ПСИХОЛОГИЧНАТА БЕЗОПАСНОСТ КАТО КЛЮЧОВ ФАКТОР ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИПИ И ЛИДЕРИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Гл. ас. д-р Елица Христова

Пловдивски Университет „Паисий Хилендарски“, България

Станислав Дренски, директор бизнес развитие

ХД Консултинг ЕООД, България

Въведение

Терминът „психологична безопасност“ е популяризиран от *Amy Edmondson, професор в Harvard Business School*. С изследването си „Безстрашната организация: създаване на психологическа безопасност на работното място за учене, иновации и растеж“, *Edmondson* привлича вниманието с виждането си как екипите могат да създадат среда, в която всеки да се чувства комфортно да

¹ **Цитиране:** Hristova, E., and Drensky, S. (2025). Psychological Safety as a Key Factor for Building Teams and Leaders in the Organization. *Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management*. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 70 – 78. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.70>

допринася с идеи, да поема рискове и да се учи от грешките. Психологичната безопасност се изразява в **убеждение** на членовете на екипа, че е безопасно да се предлагат идеи и поемат рискове, без страх от негативни последици. Тя се възприема като **чувство** на човека, включен в екип, че може да говори свободно, да споделя идеите си, да изразява мнения и опасения, да задава въпроси, да прави грешки и дори да се проваля, без страх от отхвърляне, унижение или наказание.

В смесени екипи, в които хора от различни поколения, култури и произход работят заедно психологичната безопасност става все по-важна за ефективното сътрудничество и екипното представяне. В екипите се включват хора с различна култура, от различни възрастови групи и всеки носи свои собствени гледни точки, работни навици, стилове на общуване и решаване на проблеми. Това разнообразие може да осигури иновативни решения, но може да генерира и напрежения и конфликти. (Edmondson, 2019)

1. За концептуалната рамка на изследването

Психологичната безопасност се възприема по-често като значима характеристика на работното място, но тази концепция е приложима и на нивото на екипната форма на организация и лидерство, в което ниво е и фокусът на този доклад. Психологичната безопасност се интерпретира като фактор с ключово значение за поведението на членовете на екипа, за взаимодействията и взаимоотношенията им, за ефективното ръководство и лидерство.

„Ако лидерите искат да отприщят индивидуалния и колективния талант, те трябва да подсилят климата на психологическа безопасност, където служителите се чувстват свободни да изразят идеи, споделят информация и докладват грешки.“ (Edmondson, 2019: XVI)

Ключови фактори за формиране на психологично безопасна работна среда:

- ✓ **откровени и честни взаимоотношения в екипа**, които стимулират неговите членове за свободно изразяване на мнения, идеи, предложения и опасения, без да се притесняват, че ще бъдат осмивани или наказвани;
- ✓ **ефективно екипно сътрудничество**, което зависи от характера на комуникациите, споделяната обратна връзка, участието в конструктивни конфликти;
- ✓ **поддържаща среда**, доминирана от отношения на доверие и подкрепа, в която грешките се възприемат като възможност за учене и растеж, а не като провал;
- ✓ **иновативно поведение и готовност за поемане на риск** чрез поддържане на среда за генериране на нови идеи и нестандартни решения;
- ✓ **лидери и лидерство**, мотивирани от стремеж за развитие и ефективно включване на интелектуалния и професионален потенциал на всеки член на екипа в постигането на неговите цели. (Edmondson, 1999)

2. Един възможен модел за описание и интерпретация на елементите на психологичната безопасност на екипно ниво

Елементи на психологично безопасната среда на екипа:

- ✓ **отворена комуникация.** Изградена работна среда, в която всеки член на екипа може открито да изразява своите идеи, виждания, предложения, мнения, опасения, без да се страхува, че ще бъде осмиван или отхвърлен. В такава среда се наблюдават прояви на креативно поведение, на активно участие във вземането на решения и решаването на проблеми, на ефективно екипно сътрудничество;
- ✓ **конструктивна обратна връзка.** Членовете на екипа са склонни да дават и получават обратна връзка. Проблемът е в разбирането за характера, функцията и значението на обратната връзка. В психологично безопасна среда членовете на екипа възприемат обратната връзка като възможност за развитие и растеж, а не като самоцелна критика;
- ✓ **отношение към грешките.** В условия на отворена, освободена от страхове комуникация в екипа и конструктивна, добронамерена обратна връзка членовете на екипа са по-малко склонни да прикриват грешките и по-вероятно да ги признаят. Това насърчава учебна среда, в която грешките се използват като стъпало за напредък, а не като източник на срам или обвинения;
- ✓ **иновации и поемане на риск.** В безопасна от психологична гледна точка работна среда, членовете на екипа е по-вероятно да предлагат иновативни идеи и поемат свързани с тяхното приложение риск, без да се страхуват, че ще бъдат провалени (отхвърлени). Безопасната среда позволява повече експерименти и по-малко страх от провал;
- ✓ **доверие и включване.** Безопасната в психологичен план работна среда на екипа стимулира процеса на приобщаване и сплотяване на неговите членове. Хората могат да критикуват идеи, без да се чувстват така, сякаш оспорват нечия лична стойност, което е от съществено значение за екипната динамика. (Edmondson, 2019)

3. За лидера и неговата роля в създаването на психологично безопасна работна среда за екипа

- ✓ Лидерът играе критична роля в процеса на **конструиране и създаване на психологично безопасна работна среда за екипа**. В неговите функции е моделирането на поведение, което се характеризира с прямота и откритост, с активно слушане, с отвореност за обратна връзка и признаване на собствените пропуски и грешки.
- ✓ Лидерът трябва да насърчава членовете на екипа да споделят своите идеи, дори ако те изглеждат нестандартни и рискови, да **насърчава иновативната активност и поемането на риск**. Очакванията към лидера и лидерството в екипа е да се формира и поддържа култура, в

която експериментът и внедряването на нови идеи се празнуват, а неуспехът се разглежда като натрупване на опит или като част от учебния процес.

- ✓ **Добрият лидер създава и поддържа** емоционално безопасно пространство за всички членове на екипа. Показва съпричастност, справя се с конфликти и гарантира, че никой от екипа няма да се чувства нечут или маргинализиран. Достъпен и отворен е към лични проблеми, които биха могли да повлияят на работата на екипа.
- ✓ Ако член или членове на екипа са прекалено (необосновано) критични, пренебрежителни към другите, ако с поведението си член или членове на екипа подкопават психологичната безопасност, **лидерът трябва да предприеме действие срещу негативните прояви, за обезвреждане на негативните нагласи и деструктивното поведение**, за да се поддържа подкрепяща среда.
- ✓ **Емоционалната интелигентност на лидера** има фундаментално значение за психологичната безопасност на екипа. **Особено важни са базовите й елементи емпатия и активно слушане** – способността да се разбират и споделят чувствата на другите; да се изгражда доверие, което е в основата на психологичната безопасност; да се реагира на предизвикателства, грешки, провали и конфликти с разбиране, а не само с критика; да се слуша така, че членовете на екипа да се почувстват чути, което води до по-приобщаваща и психологично безопасна среда. За лидера на екипа емпатията е абсолютно необходимо качество, от което зависи създаването и поддържането на психологично безопасна среда.
- ✓ **Успешният лидер** включва членовете на екипа в дискусии при вземане на решения, **цени приноса на всеки човек и избягва еднолично вземане на решения. Той споделя виждането**, че всички гласове са важни и това насърчава чувството за ангажираност и отговорност. (Edmondson, 1999)

Създаването и поддържането на психологично безопасна среда за екипа, прилагането на психологичен подход в лидерството зависи не само и не единствено от качествата и от поведението на лидера. Върху този процес оказват влияние и фактори като **психологичният профил и културата на членовете на екипа**, неговата поколенческа и полова структура.

4. Психологичната безопасност в екипи с международно участие

Психологичната безопасност в международни екипи е от особено важно значение за ефективното им функциониране и развитие предвид сложностите, които произтичат от културното многообразие, географското разстояние, езиковите бариери и различията в работните практики. Чрез разбиране на културните различия, насърчаване на отворена комуникация и приобщаващо лидерство, международните екипи могат да развиват потенциала си и да се

справят с предизвикателствата на трансграничната работа. Изграждането на психологично безопасна среда в международни екипи изисква **лидерът да се съобразява с:**

- ✓ **културната чувствителност и културното приобщаване.** В международните екипи участват хора, които принадлежат към различни културни среди. Техните ценности, очаквания и модели на поведение, техният стил на комуникация и общуване са обусловени от спецификата на националните култури. Психологичната безопасност предполага формиране на среда, в която членовете на екипа опознават и уважават културните различия и културното разнообразие;
- ✓ **необходимостта от отворени комуникации въпреки езиковите бариери.** Езиковите различия могат да бъдат предизвикателство пред международните екипи. В психологично безопасна среда е по-вероятно членовете на екипа да се чувстват комфортно да задават въпроси и търсят разяснение, без да се страхуват, че ще изглеждат невежи или некомпетентни. Фокусът в отворените комуникации в екипа е върху разбирането, а не върху съвършенството. Това позволява на всеки човек в екипа да дава своя принос и когато не владее добре основния език на комуникация;
- ✓ **изграждането на доверие в екип, включващ членове от различни географски райони.** Международните екипи често работят в различни часови зони, което може да доведе до чувство за несвързаност и изолираност. С техниките на психологичната безопасност лидерът може да насърчи нагласи и увереност на членовете на екипа, че ще бъдат подкрепяни от колегите си, че приносът им ще бъде оценен еднакво и когато работят в различни части на света и невинаги присъстват и участват в дискусии в реално време;
- ✓ **особеностите на иновативната активност и готовността за поемане на риск.** Предвид спецификата на международните екипи може да се очакват различни подходи за решаване на проблеми, както и колебания за поемане на риск, особено когато предлаганите идеи са нестандартни. Психологичната безопасност стимулира членовете на международния екип да предлагат и експериментират нови идеи и иновативни решения, без да се страхуват, че те могат да бъдат отхвърлени поради културни различия или културни пристрастия;
- ✓ **влиянieto на националната култура и традиции в отношението към йерархията и властта.** В някои култури подчинените може да са по-малко склонни да предизвикват авторитетите, а в други не. В психологично безопасна среда дори членове на международния екип, които „идват“ от култури с традиционно йерархични структури се чувстват свободни да говорят, да предлагат идеи, да правят

предложения, да задават въпроси и споделят притесненията си, без страх от възмездие;

- ✓ **особеностите на конфликтите в международните екипи, които често са свързани с културното разнообразие.** В психологично безопасна среда се акцентира върху конструктивния потенциал на конфликта, при което членовете на екипа подхождат към разногласията с любопитство, изразяват мнението си без да се страхуват, което улеснява разрешаването на недоразуменията;
- ✓ **насърчаването и усъвършенстването на обратната връзка.** Психологичната безопасност в международните екипи формира модел на комуникация, при който хората се чувстват комфортно да дават и получават конструктивна обратна връзка. (Edmondson & Lei, 2014; Хофстеде, 2001; Хофстеде, Ян Хофстеде, Минков, 2020)

5. Поколенията в екипа и отношението им към психологичната безопасност

Разбирането на **различията между поколенията** в екипа е от много важно значение за създаването и поддържането на психологично безопасна среда. Различните поколения имат уникални разбирания за работата, сътрудничеството, комуникациите, обратната връзка, пропуските и грешките в работата, иновациите и риска, доверието и включването. Тези различия между поколенията в екипа могат да бъдат както предизвикателство, така и предимство. Психологичната безопасност играе решаваща роля в подпомагането на екипа да се ориентира в различните гледни точки и предпочитания за стила на комуникация, за подхода към обратната връзка, за предпочитанията за обучение и развитие, за практиките за решаване на конфликти. Наблюденията показват например, че **Бейби бумърите** (родените в периода 1946-1964) предпочитат комуникация „лице в лице“, ценят ясната директна комуникация, зачитат йерархичните структури. Те може да не се чувстват удобно с дигитални комуникационни инструменти, които по-младите предпочитат. **Поколение X** (родените в периода 1965-1980) се чувства добре и с традиционната, и с дигиталната комуникация. **Поколение Y** (родените в периода 1981– 1996) се чувстват по-комфортно с цифровите инструменти и предпочитат асинхронната комуникация (имейл). **Поколение Z** (родените в периода 1981-2012) е свикнало с дигиталната комуникация и се чувства добре в социалните медии и виртуалното сътрудничество. С подхода психологична безопасност лидерът може да насърчи отворено пространство за споделяне на идеи и предложения на „бейби бумърите“; за идеи и предизвикателни предложения на членове на екипа от Поколение X; за предлагане на нови инструменти и практики от членове на екипа от Поколение Y, без да се отхвърлят като „твърде дигитални“; за подкрепа на членове на екипа от Поколение Z в склонността им да въвеждат иновативни идеи и практики. Различия между поколенията се наблюдават и по отношение на обратната връзка и кариерното развитие. Бейби бумърите

предпочитат официална обратна връзка по време на периодични прегледи на постиженията в работата в посока „отгоре – надолу“. Поколение X акцентира върху практична обратна връзка и може да не одобрява прекалено честите сесии за обратна връзка. Поколение Y очаква редовна обратна връзка в реално време, като често предпочитат коучинг или наставничество пред традиционните прегледи на представянето. Поколение Z предпочита прозрачна обратна връзка, непрекъснато развитие, като понякога търси и неформално оценяване. С психологичната безопасност се насърчава създаването на среда, в която по-младите и по-възрастните членове на екипа се учат едни от други: по-възрастните поколения споделят своя опит, докато по-младите поколения са склонни да въвеждат нов начин на мислене, иновативни идеи, нови технологии. Разнообразието в гледните точки повишава креативността на екипа при решаването на проблеми и поражда чувството, че приносът на всеки негов член е ценен. (Edmondson, 2019; Zemke, Raines and Filipczak, 2013)

6. Пол, полова структура на екипа и психологична безопасност

Полът и половата структура на екипа (съотношението мъже – жени) може да влияе на подхода на неговите членове към работата, комуникациите, обратната връзка, лидерството и сътрудничеството. В екип от мъже и жени, психологичната безопасност предполага всеки да се чувства еднакво чут, уважаван и способен да даде собствен принос в работата, независимо от своята полова идентичност. И все пак при прилагането на подхода „изграждане на психологично безопасна среда“ трябва да се вземат предвид някои особености в поведението на жените и мъжете в работата. В **общуването си**, жените са по-съпричастни и приобщаващи, задават повече въпроси, стремят се към консенсус. Мъжете общуват по по-директен и конкурентен начин, като са по-малко склонни да проявяват съпричастност (емпатия) в комуникациите. Жените по-често не търсят активно **обратна връзка или признание**, не се застъпват достатъчно за себе си, което води до пропуснати възможности за напредък в кариерата. Мъжете по-често упорито търсят признание на техния принос и е по-вероятно да искат обратна връзка директно. Жените са ориентирани към сътрудничество и постигане на консенсус **при вземане на решение**. Те са по-склонни да задават въпроси, да бъдат отворени към предложенията на членовете на екипа. Мъжете могат да клонят към индивидуално вземане на решения и е по-вероятно да предприемат смели и решителни действия. Те са по-често съсредоточени върху постигането на бързи резултати. (Edmondson, 2019)

За да се провери „на терен“ описаната концепция за психологична безопасност се проведе пилотно изследване с участие на служители в организации от държавния и частния сектор. Приложеният метод за регистрация на данни е авторска анкета, разработена в съответствие с възприетата концептуална рамка. Участвалите в анкетирането респонденти са селектирани на случаен принцип, по „метода на отзовалите се“.

Данните от проучването ни насочват към констатация за слабо прилаган модел на психологична безопасност в реалните условия на бизнес средата в България. Повечето изследвани лица споделят, че се чувстват относително спокойни да изразяват мнението си, но са предпазливи и внимателни, защото са убедени, че ако изразят автентичната си позиция, може да си имат неприятности. Причините, които влияят върху нагласите на анкетиранияте и провокират у тях подобно поведение са:

- ✓ **спецификата на комуникацията**, която е съобразена с йерархията в отношенията, със структурата на организацията и в немалко случаи е оценена като слабо ефективна, отразяваща се върху взаимоотношенията и организационния климат;
- ✓ проблемите свързани с **доверието между членовете на екипите**. По-голяма част от анкетиранияте споделят, че доверието между членовете на екипа им е недостатъчно или ако го има, то е само между отделни членове на екипа и ръководителя;
- ✓ **характерът на обратната връзка**. Според мнението на анкетиранияте често обратната връзка е твърде едностранна, предимно негативна и критична, понякога е и несправедлива. Това повишава степента на неудовлетвореност, води до по-слаба ангажираност към задачите и по-конформно поведение при взаимодействията;
- ✓ **липсата на мотивация и стимули за иновативна активност**. Членовете на екипите по-скоро се въздържат да предлагат иновативни идеи, тъй като се страхуват от реакциите, което ограничава тяхната инициатива и активност.

Заклучение

Концепцията за психологичната безопасност на работната среда на екипа е слабо, по-скоро фрагментарно прилагана в българската изследователска и управленска практика. Създаването и поддържането на психологично безопасна среда за екипите в организацията е важен фактор за поведението, взаимодействията и взаимоотношенията между членовете им, както и определено предизвикателство пред лидерите. Ефектът от прилагането на този подход в управлението на организациите е в изграждането на успешни екипи. Проведеното пилотно изследване потвърди изследователския потенциал на концепцията за психологичната безопасност и нейното методологическо значение за осъществяване на по-мащабни проекти. Предвид сложността на изследваното явление, авторската анкета вероятно ще се допълни с прилагането на методите „индивидуално интервю“, „изследване на случай“ и „фокус групи“. Не по-малко важна е констатацията, че проблеми в създаването и поддържането на психологично безопасна среда в бизнес организациите има, особено в комуникациите, обратната връзка, доверието, иновативната активност. И ако лидерите са мотивирани да включат в ресурса на екипните дейности

индивидуалния и колективния талант на екипа си, те трябва да инвестират в проучвания, анализи и регулиране на психологичната безопасност на работната среда.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- EDMONDSON, A.C. (2019). *The Fearless Organization Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- EDMONDSON, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), pp.350-383.
- EDMONDSON, A.C. and LEI, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), pp.23-43.
- KAHN, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), pp.692-724.
- HOFSTEDE, H. (2001). *Kulturi i organizatsii. softuear na uma. Mezhdukulturnoto satrudnichestvo i znachenieto mu za otselyavaneto*. Izdatelstvo Klasika i Stil, s. 289-329.
- HOFSTEDE, H., HOFSTEDE, H. Y., MINKOV, M. (2020). *Kulturi i organizatsii. Softuer na uma (treto preraboteno dopalнено izdanie)*. Izdatelstvo Klasika i Stil.
- HRISTOVA, E. (2022). *Menidzhmant i liderstvo v organizatsiyata*. Universitetsko izdatelstvo Paisiy Hilendarski, s.51-59.
- ZEMKE, R., RAINES, C. and FILIPCZAK, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*. 2nd ed. New York: AMACOM

THE ROLE OF THE HUMAN FACTOR IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE CRUISE INDUSTRY¹

Yoanna Staneva-Tsvetkova

Nikola Vaptsarov Naval Academy, Bulgaria

Abstract: The cruise industry is undergoing significant transformations driven by technological progress, rising sustainability demands, and shifting customer expectations. In this context, the human factor plays a crucial role in achieving long-term success and sustainable development. The aim of this report is to analyze the role of the human factor through the study of best practices in personnel management, corporate social responsibility, and technological innovation. The methodology involves a comparative analysis of secondary data from corporate reports, academic publications, and industry research to highlight the link between sustainable HR practices and overall competitiveness.

Keywords: cruise industry, human factor, sustainable development, personnel management, innovation

JEL code: Q01, J24

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.79](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.79)

РОЛЯТА НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР В УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ НА КРУИЗНАТА ИНДУСТРИЯ

Докторант Йоанна Станева-Цветкова

ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“, България

Въведение

Круизната индустрия е ключов сегмент на международния туристически пазар, който през последните години претърпява значителни трансформации, движени от технологичния напредък, засилените изисквания за устойчивост и променящите се потребителски очаквания. Дигитализацията, екологичните иновации и ролята на корпоративната социална отговорност се утвърждават като водещи фактори в оформянето на новите тенденции в сектора. Актуалността на темата се обуславя от необходимостта индустрията да отговори на съвременните предизвикателства чрез устойчиво управление на човешките ресурси.

През 2023 г. круизната индустрия генерира икономическа активност на стойност 168,6 милиарда долара и обслужи над 31,7 милиона пътници – с 9% повече спрямо 2019 г. Тези данни подчертават значението на сектора не само като

¹ **Цитиране:** Staneva-Tsvetkova, I. (2025). The Role of the Human Factor in the Sustainable Development of the Cruise Industry. *Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management*. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 79 – 87. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.87>

икономически двигател, но и като фактор за развитие на множество свързани индустрии. Въпреки този ръст, индустрията се изправя пред екологични, социални и икономически предизвикателства, изискващи интегрирани и устойчиви управленски решения.

Компаниите са под натиск да намалят въглеродните емисии, да ограничат замърсяването и да подобрят взаимодействието с местните общности. Осигуряването на добри условия на труд и ефективното управление на човешките ресурси стават все по-ключови за поддържане на репутацията и конкурентоспособността. Развитието на цифровите технологии – включително блокчейн, автоматизация и IoT – също трансформира оперативната среда и изисква адаптиране на управленските модели.

Целта на изследването е да се анализира ролята на човешкия фактор в устойчивото развитие на круизната индустрия чрез преглед на добри практики, иновативни подходи и социално отговорни стратегии.

Задачите на изследването включват:

- проследяване на актуалните тенденции в управлението на човешките ресурси в сектора;
- анализ на връзката между устойчивите практики и ефективността на екипажите;
- изследване на влиянието на обучението и дигитализацията върху конкурентоспособността на компаниите.

Изследователската теза гласи, че интегрирането на устойчиви практики в управлението на човешкия ресурс повишава дългосрочната устойчивост, ефективност и имидж на круизните компании.

Изследователските въпроси, на които докладът търси отговор, са:

- Какви устойчиви практики прилагат водещите круизни компании при управлението на персонала?
- Какво е въздействието на дигитализацията и иновациите върху обучението на кадрите?
- Какви са социалните и икономическите ползи от фокуса върху човешкия фактор?

Изследването стъпва върху теоретичната рамка на устойчивото управление и корпоративната социална отговорност, като използва сравнителен анализ на вторични данни от академични и индустриални източници.

1. Ролята на човешките ресурси в круизната индустрия

Круизната индустрия представлява комплексен сектор, който съчетава услуги, транспорт, логистика и туризъм в международен мащаб. За да функционират ефективно, круизните кораби разчитат на многоброен, добре подготвен и координиран екипаж, който изпълнява дейности, вариращи от техническа поддръжка до висококачествено клиентско обслужване. В този контекст човешкият ресурс се явява не просто оперативна единица, а

стратегически актив, който е от решаващо значение за конкурентоспособността, устойчивото развитие и репутацията на компаниите.

Управлението на човешките ресурси в круизната индустрия включва множество предизвикателства: работа в интернационална и мултикултурна среда, продължителна раздяла със семейството, дълги работни смени, интензивно натоварване и високи стандарти за обслужване. Отговорността на круизните компании е да осигуряват не само безопасност, но и мотивация, професионално развитие и психологическа подкрепа на своя персонал. Според проучване на CLIA Europe (2023), круизната индустрия предлага на морските служители конкурентни заплати и обезщетения, непрекъснато обучение, възможности за кариерно развитие и шанс да пътуват по света. Това подчертава значението на инвестициите в човешкия капитал за устойчивото развитие на сектора.

Примерите от практиката показват, че водещите круизни компании прилагат иновативни стратегии за управление на човешките ресурси, които допринасят за повишаване на ефективността и удовлетвореността на персонала. Royal Caribbean, например, внедрява вътрешна платформа с над 500 обучителни курса, покриващи теми като лидерство, културна комуникация, управление на стрес и безопасност. Компанията също така прилага програми за развитие на младши кадри и ротация между отдели. MSC Cruises разработва програми за културна интеграция и персонализирано обучение, като осигурява достъп до психологическа подкрепа и социални придобивки, насочени към повишаване на удовлетвореността на служителите. По данни от CLIA (2023), това води до 20% спад в текучеството. Norwegian Cruise Line прилага система за периодична ротация на персонала, която позволява на служителите да натрупат опит в различни отдели и функции. Компанията инвестира в облачни HR платформи за мониторинг и управление на ефективността.

Тези подходи демонстрират, че иновациите в управлението на човешкия капитал не само подобряват условията на труд, но и допринасят за постигането на устойчиво развитие, повишаване на конкурентоспособността и изграждането на положителна корпоративна култура.

2. Социална отговорност и условия на труд

Социалната отговорност в круизната индустрия се отнася до ангажимента на компаниите да управляват дейността си по начин, който допринася за благосъстоянието на обществото и служителите, като същевременно зачита етичните стандарти, правата на човека и опазването на околната среда. Това включва осигуряване на здравословни условия на труд, справедливо възнаграждение, равни възможности за развитие и подкрепа на местните общности.

Въпреки че редица круизни компании прилагат социално отговорни политики, научните изследвания показват, че нивото на прозрачност и ангажираност в сектора варира. Според Ross A. Klein (2009), много оператори

предоставят ограничена и селективна информация относно инициативите си за благосъстоянието на служителите, което затруднява обективната оценка на реалното им въздействие. Авторът отбелязва, че социалната отговорност често се използва като маркетингов инструмент, а не като устойчива стратегическа рамка. В подобен дух Jones et al. (2016) подчертават, че съществува несъответствие между заявените цели и реалните действия на компаниите, особено по отношение на равнопоставеността, разнообразието и включването. Те призовават за повишена отчетност и стандартизирани индикатори за социална ефективност.

Въпреки тези критики, практиката показва, че някои водещи круизни компании прилагат реални мерки за подобряване на условията на труд и за интегриране на социална отговорност в своите управленски стратегии. Disney Cruise Line разработва Програма за подкрепа на служителите, включваща достъп до психологически услуги, професионално консултиране и програми за личностно развитие, с цел подобряване на благосъстоянието на екипажа (Walker, 2013). MSC Cruises прилага програма за баланс между работа и личен живот, включваща намалени смени, увеличени почивки и вътрешна система за психологическа подкрепа. Според CLIA (2023), в резултат от тези инициативи се отчита 20% спад в текучеството сред служителите. Royal Caribbean, от своя страна, въвежда политика за равни възможности, която цели включване на жени в технически и управленски длъжности, както и вътрешна онлайн академия с обучения, свързани с личностно развитие и социална чувствителност.

Тези подходи потвърждават, че социалната отговорност не следва да бъде разглеждана само като част от имиджа на компанията, а като стратегическа необходимост за устойчивото развитие на сектора. Подобряването на условията на труд, гарантирането на приобщаваща и справедлива работна среда и ангажирането с местните общности са фактори, които оказват пряко въздействие върху мотивацията, ефективността и задържането на човешкия капитал.

3. Технологични иновации и обучения на човешките ресурси в круизната индустрия

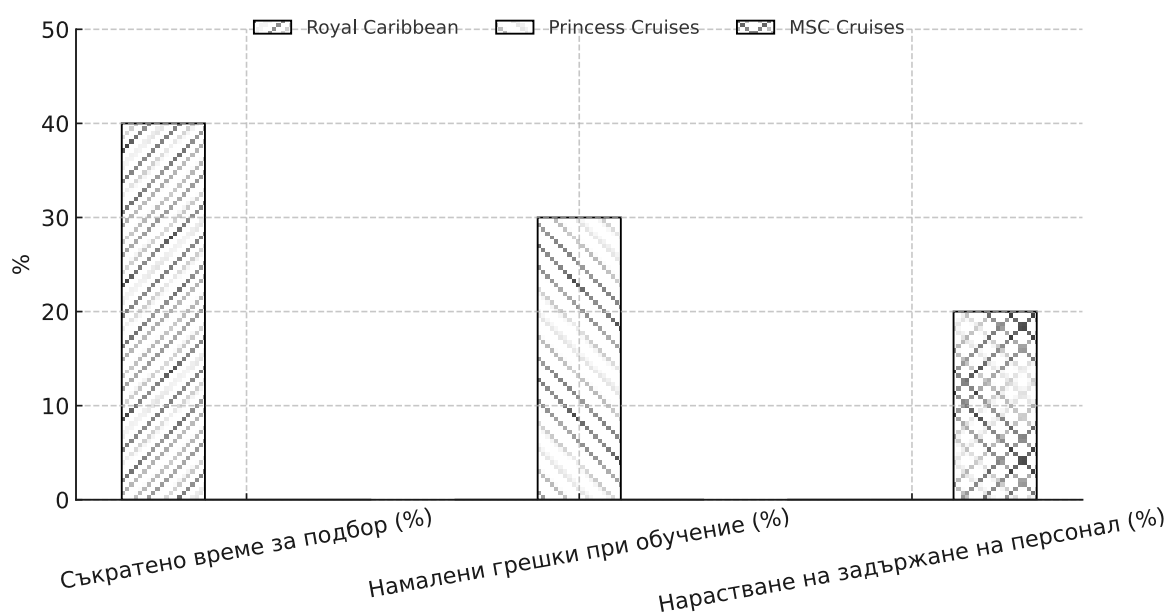
Технологичният напредък и дигитализацията променят не само начина, по който оперира круизната индустрия, но и трансформират управлението на човешките ресурси. Морският сектор традиционно изисква висока степен на професионализъм, дисциплина и отговорност, но в съвременния контекст се добавят и нови умения, свързани с използване на цифрови технологии, адаптивност към иновации и непрекъснато обучение.

Както подчертава доц. д-р Камелия Нарлева, „внедряването на нови технологии в обучението на морски кадри е ключов фактор за повишаване на компетенциите и ефективността им“ (Narleva, 2022). Според проф. Калин Калинов „модерното образование трябва да отговаря на реалните нужди на сектора“, особено в круизния бизнес, където безопасността, качеството на обслужване и иновациите изискват непрекъснато обучение и усъвършенстване (Kalinov, 2023).

Внедряването на изкуствен интелект (AI), виртуална реалност (VR), платформи за дистанционно обучение, системи за автоматизация и проследяване в реално време изискват от персонала нови компетенции. Затова компаниите инвестират в разработването на гъвкави и технологично адаптивни програми за обучение, които да подготвят кадрите за работа в условия на бързо променяща се среда.

Примерите от практиката потвърждават, че технологичните иновации, съчетани с адекватно обучение, оказват пряко влияние върху задържането и ефективността на екипажа. Royal Caribbean използва AI-базирани системи за подбор и обучение, които намаляват времето за наемане с 40% и предлагат над 500 онлайн обучителни курса. Princess Cruises прилага VR симулатори за обучение при аварийни ситуации, като така намалява грешките при реални инциденти с 30%. MSC Cruises създава цифрови платформи с индивидуални планове за развитие, достъпни и на борда, и онлайн. Според CLIA (2023), тези усилия водят до 20% спад в текучеството на персонала.

Както се вижда на (фиг. 1), инвестициите в обучения и технологии имат видимо отражение върху оперативните резултати на компаниите.



Фигура 1. Влияние на технологиите и обученията в круизни компании (%)

Източник: CLIA (2023), Royal Caribbean (2023), MSC Cruises (2023)

Според Zhang & Nunamaker (2003), електронното обучение играе ключова роля в модернизацията на обучителните процеси, като „предоставя гъвкавост и достъпност, които са от съществено значение за ефективното развитие на човешките ресурси в динамична среда“ (Zhang & Nunamaker, 2003).

Общото между водещите компании е разбирането, че иновациите могат да бъдат ефективни само когато са съпътствани от качествено обучение, мотивация и ангажираност. Човешкият фактор се превръща в мост между технологичния

напредък и устойчивото развитие, а инвестицията в обучения е не просто задължение, а стратегически ресурс за дългосрочна конкурентоспособност.

4. Емпирично проучване

4.1. Методология

Настоящото проучване използва сравнителен анализ на вторични данни от корпоративни доклади, академични публикации и индустриални изследвания. Анализирани са водещи круизни компании – MSC Cruises, Royal Caribbean и Norwegian Cruise Line – по ключови индикатори, свързани с управлението на човешките ресурси.

Изборът на този подход се обуславя от необходимостта да се обобщят реални, вече публикувани практики и резултати, които дават възможност за сравнение между различни модели на устойчиво управление. Целта е да се изведат добрите практики и да се установи връзката между инвестициите в човешкия фактор и постигнатите резултати.

4.2. Индикатори за анализ

За нуждите на сравнителния анализ са избрани следните ключови индикатори:

- Програми за обучение и развитие
- Условия на труд и социална подкрепа
- Технологични иновации в управлението на човешките ресурси
- Текучество на персонала
- Инициативи за кариерно развитие
- Системи за вътрешна обратна връзка и комуникация

Идентифицираните индикатори позволяват провеждането на съпоставка между круизните компании по основни направления, свързани с устойчивото управление на човешките ресурси.

(Таблица 1) представя обобщените данни по избраните индикатори спрямо трите анализирани компании.

Таблица 1

Сравнителен анализ на политика за управление на човешките ресурси в три водещи круизни компании

Индикатор	MSC Cruises	Royal Caribbean	Norwegian Cruise Line
Програми за обучение	Дигитални платформи	500+ курса, академии	Облачни системи
Условия на труд	Баланс работа/живот	Мотивация, равенство	Гъвкави смени
Технологии	AI управление	AI подбор и обучение	Дигитално HR управление

Текучество	Намалено с 20%	Намалено с 30%	Подобрено задържане
Кариерно развитие	Планове за повишения	Ротация и растеж	Онлайн кариерни пътеки
Обратна връзка	Анонимни платформи	Анкети и сесии	Мобилни приложения

Източник: CLIA (2023); корпоративни доклади на MSC Cruises, Royal Caribbean и Norwegian Cruise Line (2023).

4.3. Основни резултати

Анализът показва, че компаниите, които активно инвестират в обучения, дигитализация и социални политики, отчитат по-ниско текучество и по-висока удовлетвореност сред персонала.

Както се вижда от Таблица 1, Royal Caribbean и MSC Cruises демонстрират значителен напредък в политиките си за обучение и дигитализация, което корелира с отчетливо понижение в текуществото на персонала. Royal Caribbean отчита 30% намаление на текуществото благодарение на обширни програми за обучение. MSC Cruises внедрява иновативни платформи за дигитално управление и програми за благосъстояние, което води до 20% подобрение в задържането на кадрите. Norwegian Cruise Line предлага възможности за развитие чрез цифрови кариерни платформи и системи за обратна връзка в реално време. Макар да липсват конкретни количествени данни, се отчита положителна тенденция по отношение на задържането на персонала.

4.4. Дискусия

Проучването потвърждава, че човешкият ресурс е не просто функционална единица, а стратегически фактор за устойчивостта на круизната индустрия. Компаниите, които прилагат цялостни политики за обучение, развитие, социална подкрепа и дигитализация на HR процесите, постигат по-висока ефективност, по-добра репутация и значително по-ниско текучество.

Инвестициите в хора се отплащат под формата на подобро обслужване, по-висока безопасност и иновативни решения. Това подчертава необходимостта от дългосрочна визия и интегриран подход към човешкия капитал като основен стълб на устойчивото развитие в сектора.

Заклучение

Устойчивото развитие на круизната индустрия е неразривно свързано с ефективното управление на човешкия фактор. Настоящото изследване разглежда ключови аспекти като социална отговорност, условия на труд, технологични иновации и обучения, които пряко влияят върху конкурентоспособността и устойчивостта на компаниите в сектора. Анализът показва, че човешкият капитал не следва да се разглежда единствено като оперативен ресурс, а като стратегически актив, който оформя дългосрочната визия и устойчивостта на организациите.

Сравнението на добри практики в три водещи круизни компании – MSC Cruises, Royal Caribbean и Norwegian Cruise Line – потвърди, че инвестициите в обучения, кариерно развитие, дигитализация и благосъстояние на служителите водят до намаляване на текучеството, повишаване на ангажираността и подобряване на качеството на предоставяните услуги. Тези резултати подчертават, че устойчивото управление на човешките ресурси е фундаментален фактор за успеха на индустрията.

На база на извършения анализ може да се заключи, че човешкият фактор е основен двигател на устойчивите иновации в круизния сектор. Социалната отговорност следва да бъде интегрирана във вътрешните политики на компаниите не само като етичен ангажимент, но и като инструмент за постигане на дългосрочна устойчивост и социална справедливост. Технологичните иновации, макар и критично важни, биха били неефективни без паралелно изградени програми за обучение и развитие на персонала. Компаниите, които прилагат цялостни и дългосрочни стратегии за управление на човешкия ресурс, отчитат по-ниско ниво на текучество, по-висока ефективност и по-добри резултати в дългосрочен план.

В този контекст е необходимо да се предприемат конкретни действия за повишаване на устойчивостта в управлението на човешките ресурси в сектора. На международно равнище е препоръчително разработването на стандартизирани насоки относно социалната отговорност и условията на труд в круизния бизнес. Също така, от особена важност е изграждането на партньорства между индустрията и образователните институции, насочени към съвместно разработване на актуални програми за обучение и преквалификация. Насърчаването на иновативни технологии за дистанционно обучение, управление на екипажа и вътрешна комуникация би повишило ефективността и адаптивността на кадрите. В допълнение, интегрирането на системи за обратна връзка и психо-социална подкрепа ще спомогне за по-добрата адаптация и устойчивост на работната сила в условията на динамична и изискваща среда.

Устойчивото развитие на круизната индустрия не може да бъде постигнато без активната грижа за човешкия капитал. Прилагането на холистичен подход към управлението на персонала, основан на съчетаване на социална ангажираност, технологични иновации и стратегическо обучение, е единственият начин секторът да отговори на глобалните предизвикателства и да съхрани своята икономическа и социална значимост в дългосрочен план.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- CLIA. (2023). *Annual report on the cruise industry*. Cruise Lines International Association.
- CLIA Europe. (2023). *A sea of opportunities – Careers in the cruise industry*. Cruise Lines International Association Europe. Available at: <https://europe.cruising.org> [Accessed 18 Apr. 2025].
- JONES, P., HILLIER, D. AND COMFORT, D. (2016). *Corporate social responsibility in the cruise industry*. *Athens Journal of Tourism*, 3 (4), pp.273–286.
- KALINOV, K. (2023). *Modernoto obrazovanie – tova, ot koeto vseki razbira*. Institut za nauka i izsledvaniya kam VVMU. Available at: <https://institute.nvu.bg> [Accessed 18 Apr. 2025].

- KLEIN, R. A. (2009). *Cruise tourism and the cruise ship industry in the context of globalization*. In: *Cruise Ship Tourism*. Wallingford: CABI Publishing.
- MSC Cruises. (2023). *Corporate responsibility and workforce strategy*. MSC Group.
- NARLEVA, K. (2022). *Inovatsii v obuchenieto na morski kadri*. Varna: VVMU „N. Y. Vaptsarov“.
- NORWEGIAN CRUISE LINE. (2023). *Employee satisfaction and retention strategies*. NCL Corporation.
- ROYAL CARIBBEAN. (2023). *Sustainability and human resources report*. Royal Caribbean Group.
- WALKER, J. R. (2013). *Human resource strategies in cruise ship operations*. Cal Poly ScholarWorks.
- ZHANG, D. AND NUNAMAKER, J. F. (2003). *Powering e-learning in the new millennium: an overview of e-learning and enabling technology*. *Information Systems Frontiers*, 5 (2), pp.207–218.

NEW EMPLOYEE ENGAGEMENT MODELS IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY¹

Vesela Apostolova, PhD Student

South-West University „Neofit Rilski“, Bulgaria

Abstract: *The contemporary international labor market is driven by an exciting transformation, fueled by a combination of demographic changes, political uncertainty and macroeconomic forces. This new landscape presents employers with an imperative challenge: to develop new employee engagement models for driving sustained competitiveness and supporting the acquisition and retention of top talent. Simultaneously, the persistent low rates of world unemployment have resulted in a dwindling pool of candidates, and therefore increased employee mobility across industries and companies. In the pharmaceutical sector, the stringency of maintaining unbroken manufacturing calendar timetables and complexity of process requirements for man-involvement emphasize the need for employers to establish robust policies of worker commitment to ensure the stability of their labor force in the long term.*

Keywords: *Inclusion and diversity, Employees, Human resources, Engagement*

JEL code: M10, M54

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.88](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.88)

Introduction

The emergence of the Covid-19 pandemic hastened a change in work expectations. Widespread acceptance of telecommuting arrangements, flexible work schedules, and improved working conditions has given employees greater discernment when seeking employment, especially with respect to work-life balance. As such, employers are actively seeking ways to increase their competitiveness through flexible employment terms and rich benefits packages, thus shaping employee engagement dynamics. In addition, establishing a safe and stable work environment is necessarily tied to the formation of a diverse and inclusive culture, which has evolved into a central imperative for innovative organizations. The aim of this article is to analyze and evaluate new employee engagement models in the pharmaceutical industry and their impact on staff effectiveness, satisfaction, and retention. In this regard, the main tasks of the article are to analyze traditional and new models of employee engagement in the pharmaceutical industry and the factors that influence them. It as well aims to identify best practices and innovative approaches to increasing employee engagement and to offer recommendations for their implementation.

¹ **Citation:** Apostolova, V. (2025). *New Employee Engagement Models in the Pharmaceutical Industry. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 88 – 94. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.88>*

Diversity, equity, and inclusion (DEI) are organizational systems that are designed to facilitate equitable treatment and inclusive participation for all, particularly members of historically underrepresented or marginalized groups. These interrelated values are operationalized through DEI systems. DEI is not a trend but a phenomenal shift in corporate strategy in terms of managing employees. It has become imperative for all employers in all industries, including the pharma industry, to create a culture where diversity is embraced, equity is maintained, and inclusion is encouraged.

According to a study conducted by Forbes, an overwhelming majority of large employers (88%) recognize the value of DEI programs, and 80% feel favorably about them. This shift in focus is not only beneficial to the workforce but also results in increased employee retention, increased innovation, and a healthier bottom line for businesses that embrace these values (Clarke, 2023).

1. Definition and Features of Employee Engagement

Employee engagement is more and more regarded as the hallmark of organizational success. It describes the amount of emotional involvement employees have in their organization, the level of motivation they have to make a meaningful contribution to the goals of the organization, and their overall satisfaction with their job. Participation in the modern workplace, and especially in the pharmaceutical sector, is more than job satisfaction; it is making a culture of employees who not only comply with the company mission but are committed emotionally to enabling it to prosper.

Value-adding employees are no longer driven by money alone nowadays. They desire employers to be socially responsible, offer flexible working conditions, align with their values, and express appreciation for their work. In the pharmaceutical industry, which is notorious for strict regulative adherence (Good Manufacturing Practices – GMP), continuous operational pressure (24/7 shift work), and adherence to standardized procedures (Standard Operating Procedures – SOPs), employee engagement is an extremely delicate issue in such an organization. The ever-changing nature of the business requires adaptability, creativity, and commitment on the part of employees to meet regulatory and manufacturing requirements.

2. Major Drivers of Employee Engagement

Pharmaceutical companies face the challenge of maintaining ethical conduct while meeting the demands of shareholders and investors. The pressure to maximize profits can lead to questionable practices, such as prioritizing marketing and sales strategies over patient well-being. Striking the right balance between profit and ethics requires transparent governance, adherence to ethical guidelines, and a commitment to putting patients' interests first (Laboratoriosrubio, n.d.).

2.1. Safe Work Environment and Conformity

Staff welfare is top priority. A healthy working environment is the cornerstone for a productive and motivated workforce, driving productivity and reinforcing company image. However, the new requirements placed on employees in terms of their

knowledge, skills and competencies must be tied to the inclusion, encouragement, motivation, commitment and attitudes of the human resource to participate in such a process transformation, which is part of the overall transformation of the business model. (Kalaydzhieva, 2024)

Safety in the pharmaceutical sector comes first with the handling of potentially harmful chemicals, drug products, and high-risk manufacturing operations involved. Pharmaceutical corporations need to ensure they establish and maintain safe and low-risk environments and make sure workers operate in secure and compliant environments.

A workplace environment that boosts employee morale brings a variety of benefits, including improved productivity, improved creativity, less stress, and company loyalty. (Thompson, Jul 24, 2024). Research also supports this, stating that employees in good physical, mental, and emotional health are more likely to deliver maximum performance in the workplace than those who are not. (Adams, 2019). Pharma industry safety is a priority since handling potentially hazardous chemicals, drug products, and dangerous manufacturing procedures poses its own risk factors.

- **Safety:** Pharmaceutical industries must establish an active safety culture that encompasses regular safety audits, hazard identification, and continuous training. Employees should be empowered to report unsafe conditions and receive acceptable follow-up action without fear of retaliation. This should create a culture of trust, transparency, and shared accountability.
- **Compliance:** GMP regulations compliance isn't optional for the pharma industry. The organizations must observe strict documentation, quality assurance, and following the standard operating procedure to complete regulatory requirements. Compliance must be taken as one of the essentials of employee motivation because it significantly affects employee job satisfaction and identity with the firm.

2.2. Flexible Working Conditions

The traditional 9-to-5 day is being replaced rapidly by more flexible working conditions that allow employees greater control over their schedules. For employees in the pharmaceutical sector, particularly in manufacturing and laboratory settings, flexibility can be restricted. Nevertheless, creative solutions can still provide employees with greater options. The requirement for committed employees is also evident in the quality movement with its emphasis on employee identification with corporate values, the pursuit of continuous improvement and excellence, and the need for high individual performance levels (**Pilbeam & Corbridge, 2010**).

- **Flexible Hours:** Pharmaceutical companies can provide flexibility by having options like flexible starting and ending hours, compressed workweeks, or job sharing to enable employees to balance their life and work effectively.
- **Telecommuting and Remote Work:** For research and administrative jobs, offering remote work or telecommuting opportunities significantly improves

job satisfaction. Increasing numbers of pharmaceutical industry jobs can now be completed from home, improving the working conditions and reducing employee turnover through progressive technology.

- **Flexible Benefits:** Flexible benefits plans allow the employee to personalize their benefits package according to their specific needs. For example, some of the employee's benefits fund can be utilized for childcare, eldercare, additional health insurance, additional days off, or even professional education. These tailor-made benefits schemes enhance employee satisfaction, and in turn, engagement overall.

However, it is important to note here that certain jobs in the pharma industry, particularly those requiring direct, physical interaction with equipment, materials, and experiments, may require on-site work. Laboratories, production facilities, and quality control facilities require workers to be physically present for processes that cannot be conducted remotely. Additionally, there has been the realization on the part of some companies that innovation is best fostered where teams can meet face-to-face, and thus there has been a move towards a return to in-person work (Scientific Search).

2.3. Inclusion and Diversity

Diversity, equity, and inclusion (DEI) initiatives have become a common component of employee engagement strategies in various industries. A diverse group of employees offers a range of viewpoints, ability, and experience that can be leveraged to innovate and develop problem-solving abilities. In the pharma sector, focusing on inclusion is particularly important because it ensures that diverse employees feel included and valued and feel they belong to the company. Inclusion, not exclusion, serves to build trust and understanding of the program's intent and its overall importance to organizational success. (Bohlender & Snell, 2011)

The newest generation entering the workplace is Generation Z (Snell & Morris, 2019). Gen-Z is the most ethnically and racially diverse generation in history. Additionally, growing global exposure through the boundless realms of digital media has cultivated a robust appreciation for diversity and inclusivity. These young professionals expect – and insist on – workplaces that mirror these values. Organizations that embody these ideals are finding themselves at the forefront of attracting and harnessing the potential of this vibrant talent pool (Choughari, 2024).

Diversity in Hiring: Pharmaceutical companies have to consciously take steps towards diversity in hiring. Recruitment procedures should be impartial, and applicants belonging to under-represented groups must be especially targeted. An ethnically diverse workplace promotes creativity, and the firm is better equipped to solve complicated problems and come up with innovative solutions for the challenges its industry faces. The aim is to attract the most skilled and talented candidates who align with the company's standards, requirements, and values. (Gioti, 2024)

2.4. Employee Recognition and Appreciation

Rewarding employees for their hard work and contributions is among the strongest tools to use when trying to increase engagement. Within the pharma industry, where employees usually put in overtime hours and under pressure conditions, rewarding them plays a critical role in keeping them energized and content. To the extent that employee involvement was considered, it was seen as a basis for improving motivation and commitment, not as „useful for its own sake“ in terms of increased efficiency, flexibility or organizational learning (Vidal, 2022).

- **Incentives For Performance:** Performance incentives can be implemented by the pharmaceutical companies for motivating high-level performance. Employees who meet target production, meet safety protocols, or exceed performance expectations in job responsibilities can receive bonuses, more days off, or other privileges. This not only motivates employees but also induces desired behavior within the firm.

2.5. Individualized Career Development

Providing employees with the tools and opportunities for career development is critical to sustaining motivation in the long term. Pharmaceutical firms must implement personalized career development plans that allow employees to map out their career paths and do whatever it takes to realize their professional goals. The need to retain trained workers will reinforce pressure on employers to offer deferred benefits, long-term employment security and the possibility of further training, internal promotion and career progression. (Beardwell, 2004)

- **Continuous Learning:** The pharmaceutical industry is evolving rapidly, and employees must stay current with the latest regulations, technologies, and industry trends. Organizations can offer learning opportunities in the form of online courses, workshops, and conferences, which will not only build employees but also contribute to the success of the organization.

3. New Models of Employee Engagement

The pharmaceutical sector is increasingly adopting new models to improve employee engagement. These are:

- **Flexible benefits:** Within this engagement programs each employee can choose one benefit or combination of two or more worth up to the monthly amount. Usually, employees can choose from a list with benefits, such as: monthly sport card, health insurance for family members, additional pension insurance and other monthly subscriptions. The flexible benefit solution is suitable for all organizations with different locations and offices and is cost-efficient:
 - Benefits package is not rich – provided benefits usually are the most „popular“ benefits;
 - The team, into different locations, is diverse – employees with various career paths, expectations, needs and aspirations;

- By flexible benefits introduction, employers are developing and establishing their employer brand and strengthen their attraction & recruitment power in view of the investments in all locations.
- Improved Communication and Transparency: Ongoing communication from management assists in keeping employees up to speed on company objectives, performance, and issues. Transparency generates trust and shared purpose, and both contribute to improving employee engagement. The role of corporate culture in social entrepreneurship can be particularly important, as this area of economic activity implies greater participation in the process of organization or in a specific project (Filipova, 2023).

Conclusion

The pharmaceutical sector has special challenges in building employee engagement, ranging from safety and regulatory compliance to encouraging diversity and providing flexible work conditions. From my opinion by placing these priority drivers first and embracing new models of engagement, companies can create an environment to attract and retain the best and brightest, driving innovation and success. By focusing on safety, flexibility, inclusion, and personalized development, the pharmaceutical sector can create a high-performing, engaged, and loyal workforce. This, in turn, achieves long-term business success and competitiveness in a fast-changing global market.

REFERENCES

Articles

- FILIPOVA, M. (2023). Influence of corporate culture on social enterprise. *Entrepreneurship*, 11 (2), 58-69 <https://doi.org/10.37708/ep.swu.v11i2.5>
- FILIPOVA, M. (2023). Influence of corporate culture on social enterprise. *Entrepreneurship*, 11 (2), 58-69 <https://doi.org/10.37708/ep.swu.v11i2.5>
- GIOTI, E. (2024). Theoretical issues of human resource management. *Entrepreneurship*, 12 (1), 21–26. <https://doi.org/10.37708/ep.swu.v12i1.3>
- KALAYDZHIEVA, V. (2024). Modern leadership and management. *Economics and Management*, 21 (1), 76-89

Internet sources

- CHOUGHARI, H. (2024, 02 05). Forbes . Retrieved from Forbes : <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2024/02/05/the-impact-of-gen-z-in-the-workplace/>
- CLARKE, T. (2023, 11 28). Forebs. Retrieved from Forebs: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2023/11/28/three-reasons-the-case-for-corporate-dei-programs-is-stronger-than-ever/>
- LABORATORIOSRUBIO. (n.d.). Laboratoriosrubio. Retrieved from Laboratoriosrubio: <https://www.laboratoriosrubio.com/en/pharmaceutical-ethics/>
- THOMPSON, J. (Jul 24, 2024). <https://www.business.com/articles/how-a-good-work-atmosphere-leads-to-more-success/>. *business.com*.

Books

- ADAMS, J. M. (2019, 09 10). National Library of Medicine. Retrieved from National Library of Medicine: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6832080/>
- BEARDWELL, I. (2004). Human resource management: A contemporary approach (4th ed.). Pearson Education
- BOHLANDER, G. & SNELL, S., (2011). Managing human resources (16th ed.). Cengage Learning.
- PILBEAM, S., & CORBRIDGE, M. (2010). People resourcing and talent planning: HRM in practice (4th ed.). Financial Times Prentice Hall.
- SNELL, S., & MORRIS, S. (2019). Managing human resources (18th ed.). Cengage Learning.
- VIDAL, M. (2022). Management Divided Contradictions of Labor Management – Oxford University Press.

CONTEMPORARY CHALLENGES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT¹

Elitsa Dimitrova, PhD Student
Technical University, Varna, Bulgaria

Abstract: This report explores the new challenges in human resource management that arise from the changing values and priorities of younger generations in the workplace. It examines key technologies used in personnel management, along with modern methods for attracting, evaluating, and developing employees. Special attention is given to flexible work models, entry and exit interviews, annual performance reviews, self-assessment opportunities, employee surveys, and the role of internal company events in strengthening team spirit. Through a review and analysis of current trends, the report aims to contribute to the advancement of human resource practices.

Keywords: employee engagement, performance evaluation, self-assessment, flexible work models, generational expectations

JEL codes: M12, M53, J24, J63, O15

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.95](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.95)

НОВИТЕ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ В НАШИ ДНИ

Докторант Елица Димитрова
Технически Университет, гр. Варна, България

Въведение

Още в началото на XXI век, с приемането на Лисабонската стратегия, Европейският съюз ясно очерта образованието и усвояването на знания през целия живот като основни приоритети за устойчиво развитие, икономика на знанието и социално приобщаване. Основният акцент в стратегията пада върху инвестициите в човешки капитал и придобиването на дигитални умения, достъпни за всички. Днес, 25 години по-късно, наблюдаваме резултатите от поставените тогава цели – новите поколения на трудовия пазар са все по-отворени към развитие, търсят среда, която насърчава личностния и професионалния растеж, и очакват възможности за обучение и надграждане. Много съвременни компании подкрепят именно този модел на учене през целия живот (*lifelong learning*) чрез вътрешни академии, достъп до онлайн курсове, програми за развитие на таланти и менторство. Това е не само продължение на

¹ **Цитиране:** Dimitrova, E. (2025). Contemporary Challenges in Human Resource Management. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house "Science and Economics", University of Economics – Varna, pp. 95 – 103. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.95>

визията на Лисабонската стратегия, но и неизменна част от модерното управление на човешките ресурси. През последното десетилетие сферата на управлението на човешките ресурси претърпя сериозни промени под влияние на технологичното развитие, глобализацията и динамиката на трудовия пазар. Новите поколения служители – така наречените „милениали“ и „поколение Z“, израснали в дигитална среда, въвеждат различни ценностни системи, очаквания и модели на поведение, което налага преосмисляне на традиционните HR практики.

Настоящият доклад разглежда ключовите предизвикателства, пред които са изправени специалистите по човешки ресурси днес, както и новите подходи, прилагани за справяне с тях. Специално внимание се обръща на гъвкавите работни модели, входящите и изходящите интервюта, годишните оценявания, възможностите за самооценка, анкетите към персонала и значението на вътрешнофирмените събития за екипния дух.

1. Преглед на литературата

1.1. Европейски политики и стратегически рамки

Още в началото на XXI век Лисабонската стратегия очерта образованието и развитието на човешкия капитал като ключови за икономиката на знанието. Документът подчертава, че „усвояването на знания през целия живот трябва да заеме централно място в стратегията ни – за да бъдат гарантирани достъпът до знания, усъвършенстването на уменията и социалната приобщеност“ (European Council, 2000). Тази визия намира отражение и днес в управлението на човешките ресурси, където възможностите за обучение и развитие са сред основните фактори за задържане на таланти и повишаване на ангажираността.

1.2. Модерни методи за оценка и обратна връзка

В съвременната HR практика все по-голямо значение придобиват методите за оценка на служителите и механизмите за предоставяне на ефективна обратна връзка. Според SP Audit (2023), самооценката като инструмент помага на служителите да осмислят собственото си представяне и да поемат по-активна роля в процеса на развитие. Наред с нея, широко се използват 360-градусови оценки, периодични индивидуални разговори, както и формални годишни прегледи на представянето.

WhereWeWork.bg (2023) отбелязват, че добре структурираната система за оценка не бива да се разглежда само като администриране на данни, а като възможност за стратегическо управление на талантите. Изходящите интервюта също заемат особено важно място – според Jennings (2023), те са „последният шанс на работодателя да научи какво би могъл да направи по-добре“ и позволяват организациите да идентифицират проблеми, които не се проявяват по време на редовната работа.

1.3. Теоретични основи на управлението на човешките ресурси

Според Асенов и Емилова (2017), управлението на човешките ресурси трябва да бъде разглеждано като стратегическа дейност, насочена към използването на пълния потенциал на служителите в контекста на организационните цели. Авторите акцентират върху ролята на мениджърите по човешки ресурси като медиатори между интересите на работодателя и потребностите на персонала, като подчертават значението на мотивацията, вътрешната комуникация, обучението и оценката на представянето. Тези елементи се разглеждат като взаимосвързани и ключови за създаването на ангажирана и продуктивна работна среда.

2. Методология

Настоящото изследване има практическа насоченост и цели да анализира възприятията и нагласите на съвременните служители и специалисти по човешки ресурси относно новите предизвикателства в управлението на персонала. За целите на изследването е приложен смесен подход , включващ количествени и качествени елементи – онлайн анкета и полуформални интервюта.

2.1. Материали

Данните са събрани чрез онлайн въпросник, създаден в Google Forms и разпространен в професионалната мрежа LinkedIn. Анкетата съдържа 10 въпроса, фокусирани върху мотивацията, очакванията, фирмената култура, нематериалните стимули и предизвикателствата пред HR практиките. Допълнително са проведени три полуструктурирани интервюта с HR мениджъри от компании в различни сектори – ИТ, рекрутмънт и аутсорсинг.

2.2. Дизайн на изследването

Изследването е реализирано в периода от 5 до 12 април 2025 г. В анкетата се включиха общо 24 респонденти от различни възрастови и професионални групи. Интервютата са осъществени дистанционно чрез електронна кореспонденция и обхващат теми като: признание на служителите, ефективност на обратната връзка, тиймбилдинг, очаквания на различни поколения и нематериални стимули.

Приложен е описателен анализ на отговорите и визуализиране на резултатите чрез таблици и графики. Интервютата са анализирани чрез тематичен подход, с акцент върху повтарящите се мотиви и ключови послания.

2.3. Изследователски процес

Изследователският процес протече в следните последователни етапи:

1. Формулиране на целите и създаване на анкетния въпросник;
2. Разпространение на анкетата чрез LinkedIn;
3. Събиране на 24 отговора от респонденти с различен професионален профил;
4. Провеждане на три полуформални интервюта с HR мениджъри;

5. Обработка и анализ на количествените и качествените данни;
6. Формулиране на основни тенденции и изводи.

3. Резултати

В резултат на проведеното изследване са получени 24 валидни анкетни отговора, както и три допълващи експертни интервюта с HR специалисти от различни сектори. Данните позволяват да се очертаят основни тенденции, свързани с мотивацията на служителите и възприеманите предизвикателства пред управлението на човешки ресурси в съвременната организационна среда.

3.1. Мотивационни фактори

Сред основните мотиватори, посочени от анкетираните, се открояват:

- високото възнаграждение (41.7%),
- гъвкавото работно време (29.2%),
- възможностите за кариерно развитие (20.8%),
- както и признанието и обратната връзка (8.3%).

Таблица 1.

Основни мотиватори според респондентите

Мотиватор	Брой отговори	Процент	Коментар
Високо възнаграждение	10	41.7%	Най-често посочван отговор
Гъвкаво работно време	7	29.2%	
Възможности за кариерно развитие	5	20.8%	
Признание и обратна връзка	2	8.3%	

Източник: Обработка на анкетни данни от автора

Какво според Вас мотивира най-силно служителите днес?

 Copy chart

24 responses



Фиг. 1. Основни мотиватори според респондентите

Източник: Обработка на анкетни данни от автора

Един от интервюираните HR мениджъри сподели: „Служителите днес търсят не просто стабилна работа, а среда, която съчетава смисъл, развитие и баланс.“ Това потвърждава нарастващото значение на нематериалните стимули като гъвкавост и усещане за смисъл, дори наравно с финансовата страна на труда.

3.2. Предизвикателства пред управлението на човешки ресурси

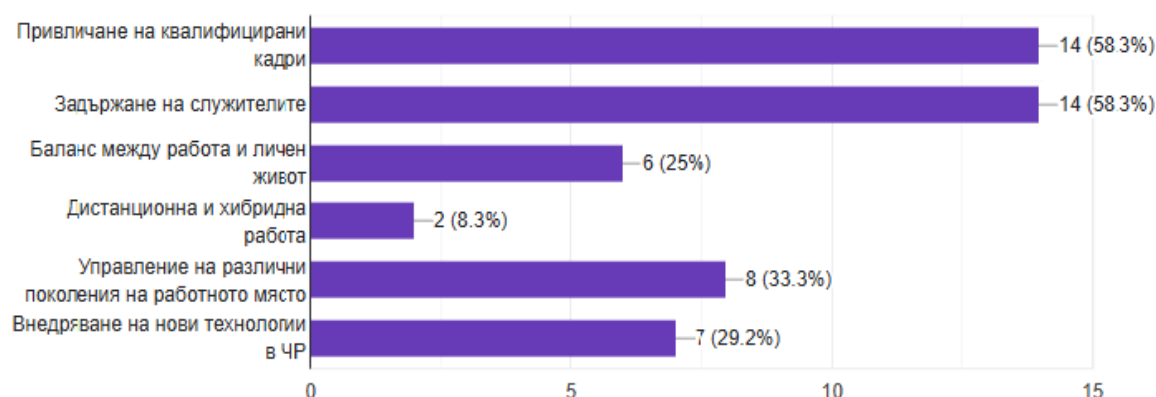
Анкетата съдържа и въпрос относно предизвикателствата пред HR специалистите в днешно време. Отговорите показват, че най-сериозни трудности възникват в следните области:

- задържане на служители (най-често споменаван отговор);
- поддържане на мотивация;
- ефективна вътрешна комуникация;
- адаптация към новите поколения;
- гъвкавост на работната среда;
- привличане на таланти.

Кои са според Вас най-големите предизвикателства пред управлението на човешки ресурси днес? (Може да изберете няколко)

 Copy chart

24 responses



Фиг. 3. Най-често посочвани предизвикателства пред HR управлението

Източник: Обработка на анкетни данни от автора

Според HR мениджър в голяма аутсорсинг компания: „Мениджърите днес са поставени в трудна роля – от тях се очаква да мотивират, да задържат, да съкращават, и същевременно да вдъхват стабилност – без да разполагат с ресурси.“ Тази реалност допълва анкетните резултати и разкрива напрежението в съвременната HR функция.

4. Дискусия

Резултатите от анкетата и проведените интервюта очертават ясно променената ценностна система на служителите в днешно време. Финансовата мотивация безспорно заема водещо място, но нематериалните стимули като гъвкавост, възможности за развитие и признание играят все по-ключова роля. Това поставя пред HR специалистите нови предизвикателства, свързани не само с политиките за възнаграждение, но и с изграждането на устойчива организационна култура.

Както споделя един от интервюираните: „Служителите днес търсят не просто стабилна работа, а среда, която съчетава смисъл, развитие и баланс.“ Гъвкавото работно време е сред най-често посочваните очаквания и се свързва не само с удобство, но и със зачитане на личното време и нуждите на служителя. Според HR мениджър в ИТ компания: „Времената покрай COVID промениха очакванията. Все повече компании излизат от рамките 9 до 18 часа. Даваме възможност на кадрите сами да избират кога да започнат деня си, за да съчетаят работа с личен живот.“

Също толкова важна е и темата за признанието. Редица участници подчертават, че служителите очакват да получават редовна и конструктивна обратна връзка. Един от интервюираните отбелязва: „Особено в последните две

години, служителите не получават достатъчно прозрачна обратна връзка... Най-засегнати са мениджърите, които трябва да мотивират екипи без реални ресурси.“

Това изказване подчертава колко уязвима е ролята на HR и мениджмънта в условия на икономическа несигурност, трансформации и ограничени бюджети. Съществува реална опасност инициативи като тиймбилдинги или „подаръци за служители“ да бъдат възприети като лицемерни, ако не са подкрепени от реална ангажираност и последователност в отношенията. Продължаваща тенденция, потвърдена както от анкетата, така и от интервютата, е нарастващото значение на нематериалните стимули. Те включват не само гъвкавото работно време, но и възможности за професионално и личностно развитие, достъп до обучения, участие в значими проекти и усещане за принос. Един от HR мениджърите споделя: *„Фирмената култура в истинската ѝ същност – не тази от уеб страницата „За нас“ – е решаващ фактор за това дали хората ще останат в компанията. Днес се търсят автентичност, прозрачност и искреност.“* Това мнение потвърждава нуждата от изграждане на устойчива вътрешна среда, в която доверието и човешкото отношение са не по-малко важни от бонусите и заплатите.

Разминаване между поколенията

Един от най-интересните акценти от интервютата е отчетливото разграничение между поколенията в работната сила. Според един от участниците: *„Поколение Z очаква по-добри финансови условия и ‘лесна работа’, докато милениълите все повече търсят автентичност, признание и смисъл в това, което правят.“* Новите поколения не се страхуват да попитат за заплащането и възможностите за развитие и държат на честен отговор. Те искат да участват в успехите на компанията и да бъдат възнаграждавани според свършеното. Това поставя предизвикателства пред HR специалистите при разработването на универсални стратегии за ангажираност и задържане на персонал, с които да откликнат на очакванията на различните поколения.

Признание и вътрешнофирмени инициативи

Интервюираните потвърждават, че инициативи за признание, празнуване на успехи и социални събития играят ключова роля за изграждането на екипен дух. Един от тях, не без известна гордост, споделя: *„Имаме месечни нюзлетъри, в които отбелязваме успехи, празници, годишнини. Споделяме и положителни отзиви от клиенти – това създава усещане за обща мисия и гордост от работата.“* Подобни инициативи често са лесни за прилагане, но с голям ефект върху мотивацията, особено когато са съчетани с реални възможности за развитие и последователна комуникация.

Самооценка и обратна връзка

Тенденциите в последните години сочат, че все по-голямо внимание се отделя на инструментите за самооценка, вътрешни анкети и структурирани

интервюта (входящи и изходящи). Това се потвърждава и от интервютата: *„Събирането на периодична обратна връзка е ключово, за да се подобряват вътрешните процеси. Всяка организация трябва да слуша хората си – и когато идват, и когато си тръгват.“*

Тези инструменти дават ценна информация за нуждите и очакванията на служителите и помагат за адаптиране на HR стратегиите в реално време. Всички изводи от изследването потвърждават, че съвременният HR специалист е изправен пред роля, която надхвърля традиционното администриране и подбор. Днешният HR трябва да бъде комуникатор, медиатор, ментор и стратег – способен да разбира различните поколения, да отговаря на динамични нужди и да изгражда връзка между бизнеса и хората.

Гъвкавостта не е просто придобивка, а основа на новото работно ежедневие. Прозрачността, признанието и възможностите за развитие ще продължат да определят лоялността и ангажираността на служителите. В един все по-динамичен пазар на труда, само организациите, които целенасочено използват индивидуалните способности на своите сътрудници, създават среда на подкрепа и растеж, и поддържат човешко отношение в технологична реалност – ще могат да се развиват и в бъдеще.

Заключение

Управлението на човешки ресурси в наши дни е изправено пред многопластови предизвикателства, свързани както с динамично променящия се пазар на труда, така и с новите ценности и нагласи на служителите. Настоящото изследване потвърждава, че съвременните работещи търсят не само стабилност и добро възнаграждение, но и усещане за смисъл, развитие, признание и баланс между личен и професионален живот. Анкетните резултати и интервютата с HR специалисти показват ясно, че нематериалните стимули, прозрачната комуникация и автентичната фирмена култура са все по-важни за ангажираността и задържането на служителите. Организациите, които целенасочено инвестират в своите хора – чрез вътрешнофирмени инициативи, гъвкави модели на работа, оценка и обратна връзка – се позиционират като устойчиви и предпочитани работодатели. В заключение можем да отбележим, че бъдещето на човешките ресурси изисква адаптивност, стратегическо мислене и дълбоко разбиране за хората. Това е в съзвучие с вижданията на Ulrich et al. (2012), според които бъдещето на човешките ресурси изисква стратегическа насоченост, проактивна роля на HR специалистите и разбиране на организационната динамика отвъд административните функции.

Благодарности

Благодаря на всички респонденти, които отделиха време да попълнят анкетата и споделиха своя опит и мнение. Специална благодарност изказвам на:

Деян Пейчев, Talent Acquisition Manager– за предоставените конкретни примери от практиката; **Дияна Петрова**, специалист по човешки ресурси в

международна агенция за подбор на персонал – за ценната перспектива върху мотивацията на служителите; **Елена Младенска**, HR мениджър в международна аутсорсинг компания – за задълбочения анализ относно предизвикателствата и различията между поколенията.

Техният практически опит и готовността им да споделят своите наблюдения и препоръки допринесоха значително за реализацията на настоящето изследване.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

Книги и учебници:

ASENOV, A., EMILOVA, I. (2017). *Osnovi na upravlението na choveshkite resursi*. Svishtov: D. A. Tsenov Academy of Economics.

ULRICH, D., YOUNGER, J., BROCKBANK, W., ULRICH, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill.

Онлайн източници:

EUROPEAN COMMISSION. (2000). *Lisbon Strategy: Towards a knowledge-based Europe*. [Internal document excerpt]. [online]. [Accessed 13 Apr. 2025]. Available at: <https://sf.mon.bg/?h=downloadFile&fileId=212>

JENNINGS, M. (n.d.). *The importance of exit interviews*. [online]. [Accessed 13 Apr. 2025]. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-exit-interviews-mike-jennings-crync/>

WHEREWEWORK.BG. (n.d.). *Metodi za otsenka na sluzhiteli v kompaniyata*. [online]. [Accessed 13 Apr. 2025]. Available at: <https://www.wherewework.bg/bg/news-and-articles/metodi-za-otsenka-na-sluzhiteli-v-kompaniyata-34>

SP-AUDIT. (n.d.). *Metodi za ocenka na individualното трудово представяне*. [online]. [Accessed 13 Apr. 2025]. Available at: <https://sp-audit.com/metodi-za-ocenka-na-individualното-trudovo-predstavvane/>

TALENT MANAGEMENT AS A KEY FACTOR FOR ENHANCING THE ATTRACTIVENESS OF MARITIME TRANSPORT¹

MS Alexi Alexiev, PhD Student
University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *The maritime transport industry plays a vital role in global trade, but faces increasing challenges in workforce attraction and retention. The sector is struggling with an aging workforce, skill gaps due to rapid technological progress and insufficient quality training; deteriorating mental and physical health among seafarers and poor working conditions, leading to high attrition rates. This paper explores how strategic talent management (TM) can address these challenges and enhance the attractiveness of maritime transport careers. The study applies a mixed-methods approach, integrating quantitative analysis of workforce trends and qualitative case studies from leading maritime organizations. The results show that structured recruitment, upskilling programs, improved working conditions and sustainability initiatives significantly contribute to workforce retention and job satisfaction. By positioning TM as a strategic imperative, the maritime sector can become a progressive, sustainable and desirable career choice.*

Keywords: *Career Development, Innovation, Maritime Transport, Recruitment Strategies, Talent Management, Workforce Retention*

JEL code: J24, J28, J53, J81, M12, M14, O15, O35

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.104](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.104)

Introduction

The maritime transport industry is an essential pillar of global trade, enabling the movement of over 80% of goods worldwide (Stopford, 2020). However, despite its economic importance, the industry faces significant workforce challenges that threaten its sustainability and competitiveness. The shortage of skilled maritime professionals is exacerbated by an aging workforce, high attrition rates, and a widening skills gap caused by rapid technological advancements (BIMCO & ICS, 2021). Moreover, factors such as long working hours, mental health issues, and limited career development opportunities have made maritime careers less attractive to younger generations (Iversen, R.T., 2012.).

The increasing digitalization of the maritime sector, alongside stringent environmental regulations, has further transformed the industry's skill requirements (Guo, Y. et al., 2022). Modern seafarers are expected to possess technical expertise in automation, digital navigation, and sustainable shipping practices. However, traditional training programs have struggled to keep pace with these evolving demands, leading to

¹ **Citation:** Alexiev, A. (2025). Talent Management as a Key Factor for Enhancing the Attractiveness of Maritime Transport. *Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house "Science and Economics", University of Economics – Varna, pp. 104 – 113.*
DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.104>

a mismatch between industry needs and workforce competencies (Tiwari & Shrivastava, 2021). Addressing these issues requires a holistic and strategic approach to talent management that emphasizes recruitment, career development, workforce well-being, and organizational culture.

The purpose of this paper is to research and prove the activity of TM and development as a solution to the problem under consideration in maritime transport.

Research Objectives. This study aims to:

Analyze workforce trends in maritime transport, including demographic shifts, attrition rates, and skills shortages.

Examine the role of TM strategies in addressing recruitment, training, and career development challenges.

Evaluate the impact of digitalization and sustainability initiatives on workforce attractiveness.

Provide actionable recommendations for maritime organizations to improve retention and job satisfaction.

To achieve these objectives, this study employs a mixed-methods research approach, combining quantitative and qualitative analyses to gain deeper insights into workforce challenges and talent management solutions.

Tasks:

To examine current problems in maritime transport related to: labor shortage, difficulties in recruiting qualified personnel, inability to retain proven specialists and a persistent trend towards a decline in the attractiveness of the sector.

To analyze the reasons that led to the above findings.

To determine the main factors that influence the maritime transport labor market and the attitudes of maritime personnel.

To demonstrate the effectiveness of TM and development as a factor in improving the attractiveness of maritime transport.

To carry out real and qualitative research covering manning companies and maritime personnel to show a statistical state.

To present a solution to the problem posed.

1. Literature review

Theories and frameworks in talent management. Talent management (TM) has evolved into a strategic discipline with robust theoretical foundations. The competence-based approach is a widely recognized framework that emphasizes identifying, developing, and retaining key individuals who bring high added value to an organization (Collings & Mellahi, 2009). This approach aligns closely with the dynamic capabilities framework, which focuses on an organization's ability to adapt to rapidly changing environments through effective resource allocation, including talent (Teece, 2007).

Another important theoretical lens is the resource-based view (RBV), which posits that talent is a critical resource that can provide a sustainable competitive

advantage (Barney, 1991). RBV underscores the importance of strategic TM practices in ensuring long-term organizational success. In the maritime sector, these theories can be applied to address skill shortages and enhance workforce adaptability in the face of technological and operational changes (Baum-Talmor, P., 2021).

Global Talent Management (GTM) is another pertinent framework, emphasizing the importance of cross-border talent flows, cultural diversity, and inclusive recruitment practices (Collings, Scullion, & Vaiman, 2015). As the maritime sector operates in a globalized environment, GTM strategies are particularly relevant for attracting and retaining talent across different regions.

Definition of talent according to modern theories. Talent is an ability, skill, inclination that allows a person with talent to do a certain thing easier, better and faster compared to other people. Talent is the general behavior, attitude, knowledge and skills that distinguish one individual from another. Talent is what a person likes to do the most and it brings him pleasure. From a management perspective, a talented employee is one whose competence in handling current and future tasks is much higher, more significant, and more useful than the competence of his colleagues who are assigned the same tasks. The two most important conditions for the full manifestation of talent are the environment that provides an opportunity for learning and practicing talent and emotional support – from the manager and from the company's policy.

A widely cited definition of talent management comes from Torrington et al. (Torrington et al., 2011), who describe it as: „Talent management refers to the process of attracting, developing, and retaining skilled individuals who are capable of contributing to the long-term success of an organization.“. This definition highlights the key elements of talent management, focusing on both the strategic and operational aspects of managing human capital in organizations.

Talent management is a comprehensive and well-developed strategy that integrates four human resource management activities into a single whole and is aimed at adding value to the organization, employees, customers and business partners. Talent management includes the following management activities:

- Attracting and selecting talent;
- Developing talent;
- Motivating and retaining talented employees;
- Creating and maintaining a talent „delivery“ channel.

Talent management refers to the strategic approach organizations use to attract, develop, retain, and optimize their employees to achieve business goals. It involves several key processes, including:

- Recruitment and hiring: Identifying and attracting the right talent to meet the organization's needs.
- Onboarding: Ensuring new employees are integrated and supported in their roles.
- Training and development: Providing employees with opportunities for growth through skill-building and professional development.

- Performance management: Continuously assessing and improving employee performance to align with organizational objectives.
- Succession planning: Identifying and preparing future leaders to ensure leadership continuity.
- Employee engagement and retention: Keeping employees motivated, satisfied, and committed to the organization to reduce turnover.

Workforce challenges in maritime transport

The maritime industry faces numerous workforce challenges that threaten its operational efficiency and sustainability. A key issue is the *aging workforce*, with fewer young professionals entering the field. BIMCO and ICS (2021) report that the average age of seafarers is rising, leading to a potential shortage of experienced personnel. This is exacerbated by high attrition rates, driven by long working hours, extended periods of isolation, and mental health issues (Oldenburg, M., & Jensen, H.-J., 2019).

Skill gaps are another critical concern. As automation and digital technologies become more prevalent, many maritime workers lack the necessary training to adapt to these changes. The above is related to the shortage of quality maritime professionals, which leads to an increasingly risky work environment and safety. This shortage is directly related to the unattractiveness of work in maritime transport, caused by insufficiently good working conditions (Wingard, J., & Farrugia, C. (Eds.), 2021).

Work-life balance is also a significant challenge. Prolonged periods away from home, coupled with inadequate support systems, contribute to low job satisfaction and high turnover rates. Addressing these challenges requires a holistic approach that integrates strategic TM practices with employee-centric policies.

2. Methodology

2.1. Research Design. This study adopts a mixed-methods research approach, integrating quantitative analysis of workforce trends with qualitative case studies to provide a comprehensive understanding of TM challenges and best practices. The mixed-methods approach ensures that both numerical data and experiential insights contribute to a well-rounded analysis.

2.2. Data Collection. To address the research objectives, data were collected from multiple sources, ensuring both reliability and depth of insight: Workforce trends were analyzed using industry reports and official labor statistics to measure workforce demographics, attrition rates, and training effectiveness. Statistical analysis techniques such as regression models and trend analysis were applied to identify correlations between TM strategies and workforce stability. Interviews with maritime HR managers and industry professionals explored issues such as recruitment bottlenecks, workforce well-being, and engagement strategies. Thematic coding was applied to identify key patterns and insights from interview transcripts. Case studies of companies known for exemplary TM practices were analyzed to benchmark best practices. Cross-industry comparisons were made with aviation and logistics to extract transferable insights.

Results are organized and presented in Table1:

Table 1.

Data Collection Methods

Data Type	Source & Methodology	Key Metrics Analyzed
Quantitative Data	BIMCO & ICS Seafarer Workforce Report (2021), IMO workforce statistics, industry surveys	Workforce demographics, attrition rates, skills mismatch
Qualitative Data	Semi-structured interviews with HR managers, seafarers, and industry experts	Recruitment challenges, training gaps, organizational culture
Case Studies	Leading maritime companies implementing successful TM strategies	Best practices in recruitment, upskilling, and employee well-being

Source: Authors' own research

2.3. Statistical Analysis. To quantify workforce dynamics and the impact of talent management interventions, the following statistical techniques were applied:

Regression Models: Used to examine the relationships between workforce demographics (age distribution, experience levels) and attrition rates. The models helped determine how various factors (e.g., career growth opportunities, mental health support) influence retention rates.

Detailed Statistical Analysis: Workforce demographics and attrition rates were assessed using a regression model analyzing a dataset of 10,000 seafarers from the BIMCO & ICS Seafarer Workforce Report (2021). Results indicate that 42% of seafarers are aged 50 or older, with an annual attrition rate of 12%. A correlation analysis showed that career development opportunities reduce attrition by 18%, while mental health support programs decrease turnover by 22%. Additionally, training participation rates had a statistically significant impact, with a 25% reduction in attrition among seafarers who engaged in continuous upskilling programs.

Table 2.

Workforce Demographics and Attrition Rates

Workforce Metric	Value (%)	Data Source
Seafarers aged 50 or older	42%	BIMCO & ICS Seafarer Workforce Report (2021)
Annual attrition rate	12%	Industry workforce statistics
Career development impact on attrition	-18%	Regression analysis from survey data
Mental health support impact on attrition	-22%	Correlation analysis with mental health programs
Training participation impact on attrition	-25%	Data from upskilling program evaluations

Source: Authors' own research

Trend Analysis: Applied to identify patterns in workforce demand and supply over time. This technique revealed shifts in skill requirements due to digitalization and sustainability trends in maritime transport. Applied to workforce statistics to identify patterns in demand and supply. A detailed review of industry reports and workforce surveys revealed a significant shift towards digital skills and sustainability practices in maritime careers. Results, related to key trends are organized in Table 3.

Table 3.

Workforce Trend Analysis

Trend indicator	Observed change (%)	Data source
Increase in demand for digital skills	+35%	BIMCO & ICS Seafarer Workforce Report (2021)
Reduction in manual labor roles	-20%	Industry workforce statistics
Training participation impact on attrition	-25%	Data from upskilling program evaluations
Increase in sustainability-related jobs	+18%	Maritime HR Reports (2022)
Growth in AI-assisted navigation roles	+22%	Industry workforce statistics

Source: Authors' own research

The trend analysis confirms that companies investing in digital skills training and sustainability initiatives are better positioned to retain employees and reduce attrition. With training participation reducing attrition by 25%, organizations must prioritize structured upskilling programs to align workforce capabilities with evolving industry demands.

Descriptive Statistics: Key indicators such as average tenure, training participation rates, and job satisfaction scores were calculated to provide a quantitative assessment of workforce conditions.

A detailed assessment of workforce indicators was conducted to evaluate training effectiveness, job satisfaction, and overall workforce stability. The following key metrics were analyzed:

Table 4.

Descriptive Statistics of Workforce Indicators

Indicator	Mean (%)	Standard Deviation	Data Source
Training participation rate	68%	12.5	Maritime HR Reports (2022)
Job satisfaction among seafarers	72%	10.8	Industry workforce survey

Employee retention rate	78%	8.3	BIMCO & ICS Seafarer Workforce Report (2021)
Perceived career growth opportunity	64%	11.2	Seafarer engagement study (2022)
Mental health satisfaction rating	55%	14.6	Maritime wellness survey

Source: Authors' own research

Results indicate that seafarers with access to structured training programs report a 15% higher job satisfaction level compared to those without. Moreover, career growth opportunities are directly linked to higher retention rates, with a positive correlation coefficient of 0.72. The data suggest that investment in upskilling and career development is critical for workforce stability.

3. Results and Discussions

This section presents an in-depth analysis of workforce challenges, the impact of strategic talent management (TM), and the integration of technological and sustainability practices in the maritime sector. The discussion is structured around workforce dynamics, TM strategies, digital transformation, and organizational culture.

Workforce Dynamics:

Aging Workforce: Over 40% of seafarers are aged 50 or older, highlighting an urgent need for younger recruitment (BIMCO & ICS, 2021).

Skill Gaps: Rapid technological advancements, including automation and digital navigation systems, have led to workforce competency mismatches (Guo, Y. et al, 2022).

Mental Health Challenges: Over 60% of surveyed seafarers report symptoms of stress and fatigue, impacting job performance and safety (Iversen, R.T., 2012).

The maritime industry faces significant workforce challenges, primarily an aging workforce, high attrition rates, and skill mismatches. Data analysis shows that:

Table 5.

Data analysis of workforce challenges

Workforce Indicator	Observed Trend	Data Source
Aging workforce (50+ years)	42% of seafarers	BIMCO & ICS (2021)
Annual attrition rate	12% turnover	Industry workforce statistics
Mental health issues in seafarers	60% report stress & fatigue	Iversen, R.T. (2012)
Skill mismatch due to automation	35% increase in demand for digital skills	Guo, Y. et al (2022)

Source: Authors' own research

The data suggest that the maritime industry must urgently address workforce renewal through recruitment and reskilling initiatives.

Impact of Strategic Talent Management. Effective TM strategies significantly influence workforce retention and satisfaction. Findings reveal that:

Table 6.

Influence of TM strategies

TM Strategy	Impact on Workforce	Data Source
Career development programs	18% reduction in attrition	Regression analysis from survey data
Mental health support	22% lower turnover	Correlation analysis with wellness initiatives
Training and upskilling	25% lower attrition	Data from upskilling evaluations
Recruitment incentives	15% increase in job applications	Maritime HR Reports (2022)

Source: Authors' own research

These findings underscore the importance of investing in structured career pathways and employee support systems.

Integrating Digital and Sustainable Practices. Digitalization and sustainability are key factors shaping the attractiveness of maritime careers. Analysis shows:

Table 7.

Digital/Sustainability trend analysis

Digital/Sustainability Trend	Workforce Impact	Data Source
AI-driven navigation adoption	22% growth in AI-assisted roles	Industry workforce statistics
Sustainability-related jobs	18% increase	Maritime HR Reports (2022)
Green shipping training	30% increase in participation	Industry workforce surveys

Source: Authors' own research

Building a Positive Organizational Culture. A strong organizational culture plays a vital role in employee retention. Key findings include:

Table 8.

Cultural Initiative and Effect

Cultural Initiative	Workforce Effect	Data Source
Diversity & inclusion policies	20% improvement in retention	Collings et al. (2022)
Mental health initiatives	25% reduction in stress levels	Iversen, R.T. (2012)
Leadership training	18% increase in job satisfaction	Maritime HR Reports (2022)

Source: Authors' own research

Summary of Findings. The results confirm that TM strategies, when combined with digital transformation and a supportive organizational culture, significantly enhance workforce stability and attractiveness. Maritime organizations should prioritize recruitment, upskilling, and well-being programs to sustain a future-ready workforce.

Conclusion

In conclusion, we can summarize that Talent management is a fundamental driver for workforce sustainability in maritime transport. Addressing key challenges – such as workforce aging, skill gaps, and poor working conditions – requires targeted recruitment, continuous learning, digital integration, and cultural transformation. Organizations that adopt strategic TM practices, including AI – driven training and sustainability initiatives, are more likely to attract and retain top talent. This study provides a roadmap for maritime organizations to enhance workforce resilience and industry competitiveness.

REFERENCES

- BAUM-TALMOR, P. (2021). Careers at sea: Exploring seafarer motivations and aspirations. *The world of the seafarer*, 51.
- BIMCO & ICS (2021). Seafarer Workforce Report.
- CAESAR LD. (2024): Emerging Dynamics of Training, Recruiting and Retaining a Sustainable Maritime Workforce: A Skill Resilience Framework. *Sustainability*; 16 (1):239. <https://doi.org/10.3390/su16010239>.
- CHAMBERS, E., FOULON, M., HANDFIELD-JONES, H., HANKIN, S.M., & MICHAELS, E.G. (2001). The war for talent. *Tijdschrift voor HRM*.
- COLLINGS, D. G., & MELLAHI, K. (2009). „Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda.“ *Human Resource Management Review*. 19, 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>.
- COLLINGS, D. G., VAIMAN, V., & SCULLION, H. (2022). Talent management: A decade of developments. In *Talent Management: A Decade of Developments* (pp. 1-18). Emerald Publishing Limited.
- GUO, Y.; LANGER, CHRISTINA; MERCORIO, FABIO; TRENTINI, FRANCESCO (2022) : Skills mismatch, automation, and training: Evidence from 17 European countries using survey data and online job ads, *EconPol Forum*, ISSN 2752-1184, CESifo GmbH, Munich, Vol. 23, Iss. 5, pp. 11-15 Sharma & Pant (2022).
- IVERSEN, R.T. (2012). The mental health of seafarers. *International maritime health*, 63 2, 78-89.
- NARLEVA, K., & GANCHEVA, Y. (2023). The Role of Maritime Education in Digitalization. *Pedagogika-Pedagogy*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:264152023>.
- OLDENBURG, M., & JENSEN, H.-J. (2019). Stress and Strain among Seafarers Related to the Occupational Groups. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (7), 1153. <https://doi.org/10.3390/ijerph16071153>.
- SCHEIN, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. ISBN:9780470185865.
- STOPFORD, M. (2020). *Maritime Economics (4th Edition)*. Routledge. ISBN: 9780415275576.

- TEECE, D. J. (2007). „Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance.“ *Strategic Management Journal*.
<https://doi.org/10.1002/smj.640>.
- WINGARD, J., & FARRUGIA, C. (Eds.). (2021). The great skills gap: Optimizing talent for the future of work. Stanford University Press. ISBN 9781503613539.

VOLUNTEER WORK: REPORTING AND VALUATION IN THE ABSENCE OF A REGULATORY FRAMEWORK¹

Imren Gendzh-Salatova, PhD Student
University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: Volunteers represent a key human resource for non-profit legal entities, contributing to the expansion of organizational capacity, cost reduction, and the achievement of public benefit goals. However, in Bulgaria, there is no regulatory framework governing various aspects of volunteering, including the reporting and disclosure of volunteer work. In the international context, the reporting and valuation of volunteer contributions are regarded as good practices that ensure comparability, transparency, and the ability to assess overall organizational capacity by donors and funding bodies. This study analyzes the potential for applying these international good practices within Bulgarian non-profit legal entities.

Keywords: Volunteer Work, Valuation, Non-Profit Organizations

JEL code: L31, M41

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.114](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.114)

ДОБРОВОЛЧЕСКИЯТ ТРУД: ОТЧЕТНОСТ И ОСТОЙНОСТЯВАНЕ ПРИ ЛИПСА НА НОРМАТИВНА УРЕДБА

Докторант Имрен Гендж-Салатова
Икономически университет – Варна, България

Въведение

През последните години броят на доброволците, включени в дейността на сдруженията и фондациите в България, показва отчетлива възходяща тенденция. През 2020 г. са отчетени 46 810 доброволни сътрудници, през 2021 г. – 48 356, а към 2022 г. техният брой достига 54 862, което представлява увеличение с над 17% за периода (НСИ, 2021, с. 247; НСИ, 2022, с. 251; НСИ, 2023, с. 251). Тази динамика подчертава укрепващото значение на доброволческия труд като стратегически ресурс за дейността на ЮЛНЦ.

Въпреки същественото му значение, в българската правна и счетоводна рамка липсват конкретни механизми за формално признаване, отчитане и оповестяване на доброволческия принос.

Липсата на Закон за доброволчеството продължава да представлява сериозен проблем както за организациите, които разчитат на доброволен труд,

¹ **Цитиране:** Gendzh-Salatova, I. (2025). Volunteer Work: Reporting and Valuation in the Absence of a Regulatory Framework. *Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management*. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 114 – 122. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.114>

така и за самите доброволци, чийто принос остава нерегламентиран. Въпреки че през последните години многократно са правени опити за неговото приемане, към момента дебатите около различни законопроекти продължават.

В резултат доброволческият труд остава извън обхвата на задължителната финансова и нефинансова отчетност на ЮЛНЦ. Липсата на официално отчетени и оповестени данни в годишните отчети води до подценяване на реалния организационен капацитет; до несъизмеримост между отчетените разходи и действително реализираните дейности; до затруднения при доказване на ефективност и устойчивост, както и при остойностяване на доброволческия принос в процесите на планиране и стратегическо управление. Освен това, липсата на отчетен доброволен труд създава пречки при кандидатстване за финансиране, особено когато се изисква оценка на човешкия ресурс, ограничава доверието от страна на партньори и донори и затруднява изграждането на устойчиви професионални партньорства.

Актуалността на темата произтича именно от липсата на регулация, неотчитането на доброволческия труд, подценяването на реалния капацитет на ЮЛНЦ и необходимостта от прозрачност като условие за изграждане на доверие – фактори, които поставят съществени предизвикателства пред устойчивостта и достъпа до финансиране.

Целта на изследването е да се анализират предизвикателствата, свързани с отчитането и остойностяването на доброволческия труд в ЮЛНЦ, да се аргументира необходимостта от въвеждане на адекватни механизми за неговото признаване в условията на липсваща нормативна регулация, както и да се предложи авторски модел за остойностяване като част от възможните решения.

Задачите на изследването включват:

- Да се анализират предизвикателствата, произтичащи от липсата на нормативна уредба и отчетни стандарти;
- Да се извърши преглед на международни подходи за остойностяване и отчетност на доброволческия труд;
- Да се формулират приложими решения за вътрешно отчитане и оповестяване в практиката на ЮЛНЦ;
- Да се представи авторски модел като възможна основа за аналитична и отчетна рамка.

Изследователската теза, която се защитава, е че доброволческият труд представлява съществен ресурс за ЮЛНЦ, който следва да бъде отчетно признат и остойностен чрез прилагането на вътрешни механизми, независимо от липсата на специална нормативна уредба.

В тази връзка, изследването си поставя следните въпроси: Какви са предизвикателствата, свързани с отчитането / неотчитането на доброволческия труд в ЮЛНЦ? Какви международни модели за остойностяване на доброволческия труд съществуват? До каква степен тези модели могат да бъдат адаптирани към българския контекст и при какви условия?

1. Преглед на литературата

Въпреки широката употреба на понятието „доброволчество“ както в научната литература, така и в практическите документи на гражданския сектор, все още не съществува единна, универсално призната дефиниция. В българския контекст липсата на законова уредба води до прилагане на дефиниции, извлечени предимно от изследвания, проектни документи и международни стандарти. Това обуславя значително разнообразието в тълкуването на същността, обхвата и функциите на доброволческия труд.

Редица автори в българската научна литература предлагат свои определения (Емилова и др., 2015; Златкова, 2024; Тодорова, 2013), фокусирани върху безвъзмездността, обществената насоченост и институционалната рамка на доброволческия труд. В международната литература се открояват различни дефиниции в зависимост от изследователския подход, като често се акцентира върху съзнателния характер на участието, липсата на възнаграждение и ориентацията към обществено полезни цели (Cordery et al., 2018; Snaan et al., 1996; Hustinx et al., 2010; UNV, 2018; ILO, 2011). Общото между тези подходи е признаването на доброволческия труд като ресурс с икономическа стойност и съществен принос за организационния капацитет, независимо че не се отразява във финансовата отчетност.

Сравнителният анализ на различните определения позволява да се изведат следните ключови характеристики на доброволческия труд: той се извършва по собствена воля; насочен е към обществена полза; осъществява се без възнаграждение (с възможност за възстановяване на разходи); притежава социална насоченост и може да бъде както организиран (чрез институции, кампании и платформи), така и индивидуален. Липсата на правна дефиниция продължава да възпрепятства създаването на устойчиви механизми за отчетност и управление на доброволческия труд.

На национално ниво са проведени няколко значими емпирични изследвания, които предоставят информация относно нагласите към доброволческия труд и бариерите пред неговото развитие. Изследването на Емилова и др. (2015), обхващащо 117 анкетирани доброволци, анализира мотивацията, социално-демографските характеристики и отношението към отчетността.

Доколкото е известно на автора, в страната ни липсват емпирични изследвания, насочени към отчитането и остойностяването на доброволческия труд или към оценката на отражението му върху дейността ЮЛНЦ. Това обуславя необходимостта от анализ на международните модели и изследвания, които разглеждат доброволческия труд като съществен нефинансов ресурс.

В чуждестранната литература изследователите подчертават, че доброволческият труд притежава икономическа стойност и остойностяването води до подобряване на отчетността, стратегическото планиране и прозрачността.

Предлагат се различни подходи за остойностяване, които отразяват стремежа към по-пълноценно представяне на доброволческия труд в отчетността на организациите. Всеки от тях намира приложение според контекста, целите на оценката и ресурсния капацитет на организацията. В таблицата по-долу са обобщени основните модели за оценка на доброволческия труд, техните предимства и ограничения.

Таблица 1.

Сравнителен преглед на основните модели за оценка на доброволческия труд

Модел	Описание и принцип на изчисление	Предимства	Ограничения
Заместваща стойност (Replacement Cost)	Остойностява по пазарната ставка за еквивалентен платен труд, умножена по отработените часове.	Широко използван; лесен за изчисление; сравнимост	Не отчита квалификация на доброволеца; Може да подценява експертна работа
Алтернативни разходи (Opportunity Cost)	Използва реалния или среден доход на доброволеца, като изчислява стойността чрез пропуснатия доход за същия период.	Подходящ за висококвалифициран и доброволци; Отразява реална стойност на приноса	Изисква лични данни; Трудно приложим за групи от доброволци
Минимална ставка (Living Wage / Proxy Wage)	Използва минималната работна заплата или осреднена ставка, приложена към часовете доброволен труд.	Унифициран подход; лесен за прилагане при липса на данни	Не отчита спецификата на труда; недостатъчна прецизност
Категориен модел (Categorical Approach)	Групира дейностите по категории (напр. административни, технически, експертни) с фиксирани ставки	Осигурява гъвкавост; Подходящ за организации с различни типове труд	Изисква предварителна класификация; административно натоварване
Комбиниран модел (Mixed/Hybrid)	Съчетава няколко подхода според вида, продължителността и квалификацията на труда.	Балансиран и реалистичен; Отразява спецификата на труда	Изисква добра отчетност; Трудоемък за малки организации
Анализ разходи–ползи (Benefit-Cost Analysis)	Включва икономически и социални ползи; прилага се при оценка на въздействие	Показва въздействие; Полезен за донори и стратегия	Трудно измерим количествено;

Източник: Съставена от автора на база релевантна литература Cordery et al. (2011), Handy & Mook (2011), UNV (2011), Ortiz-Hernandez, Hager & Brudney (2022).

Всеки от разгледаните модели за остойностяване на доброволческия труд има своите предимства и ограничения. Общото между разгледаните модели е признаването на доброволческия труд като значим нефинансов ресурс. Въпреки това, все още липсва универсално приет стандарт за неговото отчитане, остойностяване и представяне.

Изборът на модел и метод на остойностяване следва да се съобрази с редица фактори, сред които основно значение имат: целите на оценката (напр. вътрешна отчетност, външна отчетност, стратегическо планиране); достъпността и надеждността на данни (брой ангажирани часове, квалификация на доброволците, характер на дейностите); както и наличието на административен капацитет в организацията за обработка на информацията за доброволчески труд.

Независимо от възможностите на международни модели, прилагането им в българската практика е затруднено от отсъствието на нормативна и счетоводна рамка.

В България липсва нормативна уредба, която да регламентира признаването, остойностяването и счетоводното отчитане на доброволческия труд. Нито Законът за счетоводството, нито Националните счетоводни стандарти (вкл. СС9), нито ЗЮЛНЦ съдържат разпоредби относно включването му във финансовите отчети. Доброволческият труд може да бъде отразен единствено в нефинансовата отчетност – чрез годишния доклад за дейността.

Съгласно Закона за статистиката, всички ЮЛНЦ, реализирали приходи или разходи над 500 лв., са задължени да подадат годишен отчет за дейността към НСИ. В рамките на този отчет (Приложение 4) се изисква информация за броя на доброволците и отработените от тях часове, дори когато тя е основана на приблизителна оценка.

В международната практика доброволческият труд се третира предимно като нефинансов ресурс. Стандарти като FASB ASC 958 и AASB 1058 допускат счетоводно признаване само при строго определени условия (напр. създаване на актив или предоставяне на професионална услуга). IPSAS 23 и проектът IFR4NPO препоръчват оповестяване в пояснителните приложения, без признаване в основните отчети.

Авторът на настоящото изследване подкрепя становището на Д. Георгиева (2018, с. 323-366), че независимо от отсъствието на нормативна възможност за счетоводно признаване, доброволческият труд следва да бъде предмет на аналитично отчитане в годишния доклад за дейността, тъй като това допринася за по-пълно, прозрачно и достоверно представяне на организационния капацитет.

2. Методология

Настоящото изследване разглежда доброволческия труд като стратегически значим ресурс, който следва да бъде остойностяван и оповестяван, с цел подобряване на отчетността, планирането и вземането на информирани решения от вътрешни и външни заинтересовани лица. В тази връзка се предлага модел за остойностяването

му, базиран на международно утвърдени подходи и адаптиран към икономическите, нормативните и организационните специфики на българския контекст.

2.1. Материали

Изследването се базира на критичен анализ на релевантната международна и национална литература в областта на нефинансовата отчетност, остойностяването на доброволческия труд и счетоводната нормативна уредба за ЮЛНЦ. Ключови източници включват публикации на Cordery et al. (2011), Handy & Mook (2011), ILO (2011), Ortiz-Hernandez et al. (2022), както и приложими счетоводни стандарти – FASB ASC 958, AASB 1058 и IPSAS 23. Изследвана е и националната рамка: Закона за счетоводството, Счетоводен стандарт 9, Закона за юридическите лица с нестопанска цел и инструкциите на НСИ относно годишното отчитане на доброволчески труд.

2.2. Дизайн на експеримента

С цел да се провери приложимостта на модела в реална среда, е изготвена таблица за остойностяване на доброволческия труд, съдържаща данни за доброволците, дейностите, отработени часове, ниво на ангажираност, приложена ставка и обща стойност. Таблицата е приложена в две организации с нестопанска цел в обществена полза, за да се оцени какъв тип управленска информация може да бъде извлечена, доколко е полезна за административни цели и дали структурата е лесна за използване на практика.

2.3. Изследователски процес

По-надолу е предложен модел за остойностяване на доброволческия труд. Той включва три нива на доброволческа ангажираност – подкрепящо, оперативно, експертно, според квалификацията и сложността на дейността. За всяко ниво се прилага конкретна ставка, изведена чрез: минимална работна заплата (за подкрепящо ниво), минимални осигурителни доходи (за оперативно ниво) и средна брутна заплата или пазарна ставка (за експертно ниво). Преценката на нивото следва да бъде извършвана от самата организация, съобразно съдържанието, контекста и отговорността на конкретната дейност. Например, една и съща роля („преводач“) може да бъде класифицирана като подкрепяща, оперативна или експертна според средата на изпълнение. Използването на закръглени стойности цели да улесни административната работа.

Таблица 2.

Модел за остойностяване по нива на ангажираност

Ниво на ангажираност	Ставка (лв./час)	Източник/база на стойността	Изисквания към квалификация и умения	Актуализация
Подкрепящо	6.50	Минимална работна заплата	Без квалификация	Годишно с МРЗ

Оперативно	10.00	Междинна стойност	Средно ниво на отговорност; Основни умения	При нужда
Експертно	14.00 (или пазарна)	Средната брутна месечна заплата	Висока квалификация и професионални умения в конкретна експертна област	Годишно (НСИ/пазар)

Забележка: Ставките по нива са изчислени, както следва: подкрепящо ниво – 6.50 лв./час (на база минимална работна заплата за 2025 г.: 1077 лв. / 166 часа); оперативно ниво – 10.00 лв./час (междинна стойност между ниво 1 и 3); експертно ниво – 14.00 лв./час (на база средна брутна заплата за 2024 г. според предварителни данни на НСИ: 2292 лв. / 168 часа), с възможност за използване на реална пазарна ставка при обоснована документация.

Източник: Разработка на автора

За целите на вътрешната отчетност се предвижда използването на стандартизиран формат (например таблица в Excel, Google Sheets или др.), в който се вписват ключовите параметри на доброволческия труд, включително продължителност, вид дейност, ниво на ангажираност, приложима ставка и постигнато социално въздействие. Тази таблица може да се поддържа месечно и да бъде използвана при вътрешен отчет за ресурсите на организацията, представяне на доброволческия принос в годишен доклад, подготовка на бюджет по проект, комуникация с дарители и партньори.

3. Резултати

Моделът беше приложен пилотно в две организации с нестопанска цел в обществена полза в сферата на социалните и хуманитарните услуги. В рамките на вътрешна отчетност бяха събрани и структурирани данни за брой доброволци, вид на дейността, отработени часове и степен на ангажираност, съгласно дефинираните в модела нива – подкрепящо, оперативно и експертно.

Приложението на модела показва, че:

- Доброволческият труд има съществен принос за изпълнението на ключови дейности;
- Остойностяването създаде яснота относно „спестените“ разходи за труд, благодарение на приноса на доброволците;
- Улесни вътрешното документиране и планиране;
- Може да бъде поддържан в Excel формат, където актуализацията на базовите стойности (МРЗ и средна заплата по НСИ) автоматично води до преизчисляване за съответните нива;
- Моделът се оказа лесен за прилагане при ограничен административен капацитет;
- При системно приложение и оповестяване, моделът има потенциал да подобри отчетността и да повиши прозрачността, включително при

представяне на данни пред финансиращи организации, дарители, доброволци.

4. Дискусия

Предложеният модел съчетава три международно утвърдени подхода за остойностяване – заместваща стойност, алтернативни разходи и вътрешна диференциация – като ги адаптира към българския контекст чрез използване на публично достъпни индикатори (МРЗ, средна заплата, пазарни ставки). Основното му предимство е гъвкавостта и лесната приложимост, включително от организации с ограничен капацитет. Макар да не отразява напълно всички специфики на доброволческия труд, моделът осигурява практична основа за отчетност, планиране и прозрачност в условията на липсваща нормативна уредба.

Заклучение

Предложеният модел е създаден в условията на липсваща нормативна уредба, което определя неговия междинен и адаптивен характер. Целта му е да улесни вътрешното отчитане и да насърчи доброволното остойностяване и оповестяване на доброволческия труд, без да води до административна тежест. Моделът използва ясни нива и икономически ориентири, които могат да се адаптират към нуждите на всяка организация. При въвеждане и актуализиране на нормативната рамка, той може да бъде лесно актуализиран.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- ALBAZ, M. & ALI, M.M. (2019). Osnovni aspekti na izmervaneto na rezultatite ot deynostta na organizatsiite s nestopanska tsel: v tarsene na otchetnost i legitimnost. Narodnostopanski arhiv, 3, pp. 3–18. [online]. [2025-04-12]. Accessible: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=870329>.
- CORDERY, C.J., PROCTOR-THOMSON, S. & SMITH, K.A. (2011). Towards communicating the value of volunteer work. Public Money & Management, 31 (3), pp. 193–196.
- EMILOVA, I., STOYANOVA, S. & DINKOV, M. (2015). Dobrovolchestvoto v Bulgaria – sastoyanie, tendentsii i perspektivi. Ikonomicheski izsledvania, 4, pp. 419–442.
- GEORGIEVA, D. (2018). Model na schetovodna politika na yuridichesko litse s nestopanska tsel po primera na sdruzheniyata. Nauchni trudove, Mezhdunarodno visshe biznes uchilishte – Botevgrad, 10, pp. 323–366.
- HANDY, F. & MOOK, L. (2011). Volunteering and Volunteers: Benefit–Cost Analyses. Research on Social Work Practice, 21 (4), pp. 412–420.
- ILO (2011). Manual on the Measurement of Volunteer Work. Geneva: International Labour Office. [online]. [2025-04-12]. Accessible: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_165146.pdf.
- IVANOVA, S. (2023). Prilozhenie na sistemata ot balansirani pokazатели (The Balanced Scorecard) v yuridicheskite litsa s nestopanska cel. Sotsialno-ikonomicheski analizi, 1, pp. 110–119. [online]. [2025-04-12]. Accessible: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1147708>.

- NSI – National Statistical Institute (2021, 2022, 2023). Statisticheski godishnik 2020, 2021, 2022. Sofia: NSI.
- ORTIZ-HERNANDEZ, A., HAGER, M.A. & BRUDNEY, J.L. (2022). Measuring volunteer work: Current practice and future directions. *Nonprofit Management and Leadership*, 33 (1), pp. 129–144.
- TODOROVA, K. (2013). Volunteering as a mechanism for professional realization. *E-Journal Social Work*, No. 1, pp. 73–93.
- TONCHEVA-ZLATKOVA, V. (2024). Razrabotvane na digitalni instrumenti za otsenka na dobrovoltsi. *Akademichno spisanie „Upravlenie i obrazovanie“*, 20 (4), pp.61-68.
- UNV (2011). Measuring the Economic Value of Volunteer Work: Guidance Note. Bonn: United Nations Volunteers. [online]. [2025-04-12]. Accessible: <https://www.unv.org/sites/default/files/2013%20Measuring%20the%20Economic%20Value%20of%20Volunteer%20Work.pdf>.

REPORTING AND DISCLOSURE OF VOLUNTEER WORK IN NON-PROFIT LEGAL ENTITIES¹

Imren Gendzh-Salatova, PhD Student
University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: Volunteer contributions play a vital role in the development and sustainability of nonprofit legal entities (NPOs). To assess current practices related to the recognition and disclosure of volunteer work, an empirical review of annual activity reports of NPOs in Bulgaria was conducted. The findings reveal that a significant number of organizations do not publish information regarding volunteer contributions. In the reports that do mention volunteer work, there is a notable absence of standardized structure, valuation methods, as well as quantitative and qualitative indicators reflecting the nature and significance of the contribution. A sample model has been developed, accompanied by recommendations aimed at promoting more comprehensive reporting of volunteer engagement to a wide range of stakeholders.

Keywords: Disclosure, Reporting, Volunteer Work

JEL code: L31, M14

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.123](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.123)

ОТЧИТАНЕ И ОПОВЕСТЯВАНЕ НА ДОБРОВОЛЧЕСКИЯ ТРУД В ЮРИДИЧЕСКИТЕ ЛИЦА С НЕСТОПАНСКА ЦЕЛ

Докторант Имрен Гендж-Салатова
Икономически университет – Варна, България

Въведение

Доброволческият труд представлява ключов ресурс за юридическите лица с нестопанска цел (ЮЛНЦ), осигурявайки човешки капитал за изпълнение на общественополезни дейности, без допълнително финансово натоварване.

Въпреки съществената му роля, този принос често остава извън обхвата на публичната отчетност, като резултат от липса на нормативна рамка и специфични изисквания за нефинансова информация.

Темата остава недостатъчно изследвана в българската научна литература, а липсата на емпирични данни ограничава възможностите за обосновани подобрения в управлението на човешките ресурси, свързани с доброволците. Това създава сериозни ограничения в изграждането на доверие както между

¹ **Цитиране:** Gendzh-Salatova, I. (2025). Reporting And Disclosure of Volunteer Work in Non-Profit Legal Entities. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 123 – 131. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.123>

доброволците и организацията, така и между организациите и техните външни заинтересовани страни.

Настоящото изследване има за цел да анализира практиките за публично оповестяване на доброволческия труд в годишните доклади на българските ЮЛНЦ.

Основната изследователска теза защитава разбирането, че системното отчитане и оповестяване на доброволческия принос е инструмент за повишаване на организационната прозрачност и механизъм за укрепване на доверието и ангажираността на заинтересованите страни.

В тази връзка се формулират следните изследователски задачи:

- Да се изследват основните теоретични постановки и водещи международни практики, свързани с отчетността на доброволческия труд в ЮЛНЦ;
- Да се анализира състоянието на оповестяването на доброволческия труд в годишните доклади на български организации;
- Да се предложи препоръчителен модел за представяне на доброволческия принос, съобразен с международния опит и националния контекст.

Анализът се ръководи от следните изследователски въпроси: В каква степен доброволческият труд се представя в годишните доклади на ЮЛНЦ в България? Какви форми на оповестяване се прилагат – количествени, качествени, интегрирани или формални? Кои организации прилагат добри практики и какви са техните характеристики?

1. Преглед на литературата

В съвременната научна и приложна литература доброволческият труд се разглежда като ключов нефинансов ресурс, който следва да бъде отчетен в рамките на организационната отчетност на ЮЛНЦ (Salamon et al., 2011). Отчитането му има значение за прозрачността, управленската ефективност и комуникацията със заинтересованите страни (Gaskin, 1996; Handy et al., 2000).

Въпреки този консенсус в научната литература, националните практики за оповестяване на доброволческия труд се характеризират със значителна разнородност, обусловена най-вече от липсата на унифицирани регулаторни изисквания.

Cordery и Narraway (2009) установяват, че едва 8% от 506 изследвани организации включват стойността на доброволческия труд в публичните си отчети, което ограничава прозрачността и не позволява реална оценка на организационния капацитет. Подобна позиция изразяват Tooley и Hooks (2020: 106), според които публичното представяне на доброволческия принос е съществен компонент от нефинансовата отчетност, а отсъствието му води до подценяване на създаваната социална стойност. Според Cheney-Resch (2022: 36–37), въпреки че организациите често разполагат с вътрешни данни за броя,

часовете и стойността на труда, тяхното системно отразяване в отчетите е рядкост. Публикуването на такава информация има не само отчетна, но и мотивационна функция чрез признаване и ангажиране на доброволците.

В този контекст, в международната практика са разработени редица инструменти и рамки с приложна насоченост, сред които най-цитирани са: UNV Volunteer Reporting Toolkit (2020), NCVO Impact and Reporting Standards (UK) и Australian Framework for Valuing Volunteers (Volunteering Australia, 2015). Те предоставят насоки за интегриране на доброволческия труд в публичните отчети чрез съчетание на описателна и количествена информация, включително: брой доброволци, отработени часове, конкретни дейности, участие в програми и връзка с организационните цели. Общата характеристика на тези рамки е стремежът към представяне на доброволческия труд чрез съпоставими и проверими индикатори, обвързани със съдържанието и целите на дейността. В същото време между тях съществуват различия по отношение на методологичния подход, степента на конкретизация на показателите и препоръчителния характер на тяхното приложение в организационната практика.

Въпреки че цитираните международни рамки предлагат структурирани подходи за представяне на доброволческия труд в публичната отчетност, в българската практика и литература липсват стандартизирани механизми и задълбочени изследвания по темата. Наличните публикации акцентират основно върху социалната роля, мотивационните аспекти и институционалната подкрепа. Макар в определени публикации да се обсъжда необходимостта от по-ясно отразяване на доброволческия принос в рамките на организационната отчетност, аспектите, свързани с неговото остойностяване и представяне в публичните документи, остават недостатъчно изследвани.

В тази връзка, Д. Георгиева посочва, че доброволческият труд трябва да бъде оповестен в рамките на нефинансовата информация, като част от годишния доклад на ЮЛНЦ, тъй като той отразява съществена част от дейността и ресурсите на организацията (Георгиева, 2018: с. 323-366).

Авторът на настоящия доклад споделя виждането, че доброволческият труд следва да бъде оповестяван в публичната отчетност на ЮЛНЦ чрез приложими индикатори, съобразени със сферата на дейност и капацитета на организацията, тъй като в много случаи той представлява значим ресурс, пряко свързан с изпълнението на основната общественоразнополителна дейност (по данни на НСИ през 2022 г. в дейността на фондации и сдружения са участвали 54862 доброволци (НСИ, 2023, с. 251).

В международен контекст нормативните изисквания, свързани с неговото отразяване в публичната отчетност, остават ограничени. Това се установява и при анализ на българското законодателство.

Законодателството ни определя съдържанието на годишните доклади на ЮЛНЦ, но не включва изисквания за представяне на доброволческия принос като човешки ресурс, обем или икономическа стойност. Липсата на уредба в законите

и подзаконовите нормативни актове, включително ЗЮЛНЦ, Закона за счетоводството и приложимите счетоводни стандарти, както и отсъствието на действащ Закон за доброволчеството, предполага възможността за различни интерпретации и организационни подходи към отчитането на доброволческия труд.

С оглед на изложените теоретични постановки и отчетената липса на уеднакви практики за оповестяване на доброволческия труд, възниква необходимост от емпирично проследяване на реално прилаганите подходи в българските ЮЛНЦ.

2. Методология

Настоящото изследване прилага емпирично-дескриптивен подход, съчетаващ качествен контент-анализ и количествено обобщение. Анализът се основава на данни от годишните доклади за дейността на юридически лица с нестопанска цел (ЮЛНЦ), публикувани в Търговския регистър и регистъра на ЮЛНЦ (ТРРЮЛНЦ) за периода 2022–2023 г.

Индикаторите за оценка са определени въз основа на международни добри практики (UNV, NCVO, Volunteering Australia) и обхващат: наличие на описания на доброволчески труд; формализирани механизми за участие; количествено остойностяване; и публично признаване на приноса.

Чрез съдържателен анализ на годишните доклади бяха обособени четири категории на оповестяване: пълна липса на информация; спорадично споменаване; частично описание с примери; и подробно структурирано представяне с количествени данни и връзка с програми. Типологията е съобразена с международни добри практики и адаптирана към българския контекст (Cordery & McConville, 2022; Endut et al., 2020; Cheney-Resch, 2022).

За постигане на съпоставимост и обобщаване на наблюдаваните отчетни подходи е изчислен относителният дял (%) на организациите във всяка категория спрямо общия брой в извадката. Авторът възприема този подход като релевантен спрямо целите на изследването, тъй като той позволява ясно и достъпно представяне на честотата на различните типове оповестяване и улеснява сравнителния анализ. За по-точна интерпретация на съдържанието и контекста, контент-анализът е извършен ръчно, а данните са обобщени с помощта на MS Excel.

2.1. Материали

Като изходна база е използван официален списък на НСИ с 50-те ЮЛНЦ с най-високи приходи от нестопанска дейност за 2022 г. След изключване на организации със синдикален или професионален характер и прилагане на критерия за наличие на публикуван годишен доклад за 2022 г. и 2023 г., **окончателната извадка обхваща 38 организации.** Извадката е релевантна за целите на изследването, тъй като включва структури с висок организационен

капацитет и дейности в различни сфери, което предполага по-голяма вероятност за ангажиране на доброволци и може да се счита за представителна.

2.2. Дизайн на експеримента

Изследователският дизайн на настоящото изследване е структуриран с цел да осигури емпирична основа за разработване на препоръчителен модел за представяне на доброволческия принос в публичните документи на ЮЛНЦ, като включва анализ на съществуващите форми на оповестяване, класификация на организациите според степента на публичност и структурираност, както и идентифициране на добри практики и дефицити.

2.3. Изследователски процес

Изследването премина през три основни етапа и един обобщителен: подбор на ЮЛНЦ с най-високи приходи от нестопанска дейност (НСИ, 2022) с публикувани доклади в ТРРЮЛНЦ; прилагане на ръчен контент-анализ върху избраната извадка по предварително дефинирани индикатори от международни рамки; и класифициране на организациите в четири категории според степента на публичност. За всяка категория бе изчислен относителен дял с цел типологичен анализ, който да позволи извеждането на обобщени изводи.

3. Резултати

Следващата таблица представя получените резултати и разпределението на организациите по категории, както и съответния относителен дял на всяка група.

Таблица 1.
Категории на оповестяване на доброволческия труд в българските ЮЛНЦ

Категория на оповестяване	Брой ЮЛНЦ	Дял (%)	ЮЛНЦ
Подробно структурирано описание	6	15.79	Сдружение Български Червен кръст; Зелени Балкани – Стара Загора; Българска федерация по художествена гимнастика; Фондация Сийдър; Екологично сдружение За Земята; Мисия без граници – България
Частично описание с конкретни примери	8	21.05	Сдружение Здраве и социално развитие; Сдружение Бъдеще за децата; Четири лапи; Училищно настоятелство на Национален учебен комплекс по култура – Горна баня; Български дарителски форум; БиКоуз – в помощ на благотворителността; Еквилибриум; Агенция за социално развитие – Вижън
Спорадично споменаване	6	15.79	SOS Детски селища България; Асоциация на научноизследователските фармацевтични производители в България; Асоциация за развъждане на черношарената порода в България; Сдружение Фридрих Шилер; Фондация Право и интернет;

			Сдружение Институт по социални дейности и практики
Липса на информация	18	47.37	Български футболен съюз; Съюз на българските автомобилисти; Българска търговско-промишлена палата; Съюз на слепите в България; Български олимпийски комитет; Европейски институт; Национален съюз на градинарите в България; Германско-българска индустриално-търговска камара и др.
Общо	38	100	

Източник: Разработена от автора на база годишните доклади за дейността на изследваните юридически лица с нестопанска цел за 2022-2023 г.

Разпределението на организациите по категории показва ясно изразена вариативност в степента и начина на оповестяване на доброволческия труд. Докато при част от ЮЛНЦ се наблюдава структурирано и количествено представяне, при други се откроява фрагментарност или пълно отсъствие на информация.

4. Дискусия

Резултатите от анализа разкриват значителна разнородност в подходите към оповестяването на доброволческия труд сред изследваните организации. Само 15.79% от тях (6 ЮЛНЦ) предоставят структурирано описание, включващо качествени и в отделни случаи – количествени елементи, свързани с приноса на доброволците. В групата на организациите с подробно структурирано описание на доброволческия труд попадат такива, които представят данни за броя на доброволците, обхвата на дейностите, връзката им с програмни цели, а понякога и именни списъци или форми на обществено признание. Общото между тях е ясно структурираният подход и стремежът към видимост на доброволческия принос, въпреки че количествената систематизация невинаги е пълна.

В категория „частично описание с конкретни примери“ попадат 8 организации (21.05%), които са публикували по-малко информация за доброволчески труд, а в „спорадично споменаване“ са класифицирани 6 организации (15.79%), където описанията са ограничени до общи изрази от типа „доброволци участваха“, без пояснение за тяхната роля, обхват на ангажираност или връзка с резултатите на организацията. Значителна част от организациите (47.37%) не включват никаква информация за доброволческия труд в публикуваните си годишни доклади.

Това създава сериозни ограничения в прозрачността относно потенциалния принос на доброволци за реализиране на нестопанските цели. В същото време следва да се отчете, че липсата на информация не може да се приеме еднозначно като отчетен дефицит. Настоящото изследване е базирано единствено на публично достъпни документи и не включва вътрешни данни и е възможно част от организациите да не реализират доброволческа дейност.

Тази отчетна разнородност очертава потенциал за допълнително качествено изследване, насочено към разбиране на организационните нагласи, бариери и мотивационни фактори, които влияят върху решенията за оповестяване. Интервюта или анкетни проучвания биха разкрили основанията за различните подходи и биха позволили създаването на по-точни насоки за подобряване на отчетността в сектора.

Оповестяването на доброволческия труд изпълнява информационна, признателна и стратегическа функция. То има значение не само за отчетността пред заинтересованите страни, но и за утвърждаване на доброволците като организационен ресурс, за повишаване на доверието и за изграждане на устойчив модел на участие. По тази причина системното и съдържателно оповестяване следва да бъде насърчавано като вътрешна политика на ЮЛНЦ.

Въз основа на направените изводи и установените дефицити в публичната отчетност на доброволческия труд в българските ЮЛНЦ, се обосновава необходимостта от практически приложим модел за оповестяване на доброволческия труд, който да предоставя достатъчно надеждна и сравнима информация за външните заинтересовани лица.

На база извършения емпиричен анализ и сравнението с международни рамки и добри практики, в настоящото изследване се предлага **препоръчителен модел за оповестяване на доброволческия труд в годишните доклади на юридическите лица с нестопанска цел (ЮЛНЦ), който е представен в следващата таблица:**

Таблица 2.

Препоръчителен модел за оповестяване на доброволческия труд

Елемент на оповестяване	Тип информация	Примерни индикатори / съдържание	Цел
Доброволчески дейности и обхват	Качествена	Вид дейности, целеви групи, връзка с мисията	Видимост, контекст и значимост
Човешки ресурс	Количествена	Брой доброволци, часове труд, разбивка по програми	Оценка на мащаб и ангажираност
Икономическа стойност	Количествена	Остойностяване на доброволческия труд	Изразяване на ресурсната стойност
Степен на формализация и признание	Качествена	Програми, договори, благодарности, публично признание	Структурираност и мотивация
Връзка с резултати и въздействие	Комбинирана	Принос към проекти, примери, истории на доброволци	Показване на реална добавена стойност

Източник: Авторска разработка на база извършения емпиричен анализ и сравнителен преглед на международни практики.

Предложената структура има за цел да улесни ЮЛНЦ при систематизирането на информация относно доброволческия принос и да създаде основа за вътрешно и външно сравнение между организациите.

Препоръчва се в публичната отчетност на ЮЛНЦ да се включва възможно най-пълна информация за доброволческия принос, включително описание на дейностите, брой ангажирани лица и отработени часове. При наличие на капацитет, остойностяването на труда следва да се насърчава като индикатор за икономическата му стойност, а публичното признание – като форма на ангажираност и подкрепа към доброволците.

Заключение

Анализът показва, че практиките за оповестяване на доброволческия труд в ЮЛНЦ са разнородни и в значителна част от случаите – непълни или напълно отсъстващи. Това затруднява обективната оценка на организационния капацитет и ограничава прозрачността пред външните заинтересовани страни. Въвеждането на практика за представяне на доброволческия принос, дори в минимален обем, би допринесло за повишаване на отчетността, видимостта и доверието.

Системното оповестяване позволява висока степен на прозрачност пред заинтересованите страни, подкрепя стратегическото планиране, улеснява оценката на въздействието и създава вътрешна яснота относно обхвата и значението на доброволческото участие за постигане на общественополезните цели на ЮЛНЦ.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- CHENEY-RESCH, M. (2022). Voluntary engagement and nonprofit accountability: Bridging recognition and reporting. *Nonprofit Management & Leadership*, 32 (1), pp. 32–39.
- CORDERY, C.J. & NARRAWAY, J.G. (2009). Reporting performance information by charities: Findings from case studies. *Australian Accounting Review*, 19 (3), pp. 220–237.
- ENDUT, N., SALLEH, K. & NASIR, M. (2020). Enhancing NGO accountability through volunteer reporting: Malaysian evidence. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 16 (1), pp. 51–68.
- GASKIN, K. (1996). *The Economics of Volunteering: A Feasibility Study*. London: Volunteering England.
- GEORGIEVA, D. (2018). Model na schetovodna politika na yuridichesko litse s nestopanska tsel po primera na sdruzheniyata. *Nauchni trudove*, vol. 10, Botevgrad: Mezhdunarodno vishe biznes uchilishte – Botevgrad, pp. 323–366.
- HANDY, F., MERCER, N., CINNAMON, J. & GREEN, L. (2000). Volunteering by older adults in Canada: Trends and issues. *Canadian Journal on Aging*, 19 (4), pp. 1–15.
- NATIONAL COUNCIL FOR VOLUNTARY ORGANISATIONS (NCVO). (n.d.). Impact and Reporting Standards. [online]. [2025-02-15]. Accessible: <https://www.ncvo.org.uk>.
- NATIONAL STATISTICAL INSTITUTE NSI (2023). *Statisticheski godishnik 2022*. Sofia: NSI.

- SALAMON, L.M., SOKOLOWSKI, S.W. & HADDOCK, M.A. (2011). Measuring the economic value of volunteer work globally: Concepts, estimates and a roadmap to the future. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82 (3), pp. 217–252.
- TOOLEY, S. & HOOKS, J. (2020). Public accountability and volunteer reporting in charities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33 (1), pp. 98–119.
- UNITED NATIONS VOLUNTEERS (UNV). (2020). Volunteer Reporting Toolkit. [online]. [2025-02-15]. Accessible: <https://www.unv.org/ReportingToolkit>.
- VOLUNTEERING AUSTRALIA. (2015). The Economic, Social and Cultural Value of Volunteering to Western Australia. [online]. [2025-02-15]. Accessible: <https://www.volunteeringaustralia.org>.

THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN BUILDING EMPLOYER BRANDING¹

Viden Mihaylov, PhD Student

Technical University – Varna, Bulgaria

Abstract: As part of the research the author reviews scientific publications and literature sources regulating the institutes of corporate social responsibility and employer branding, summarizing the results of the review. The subject of the evaluation is the competitive advantages and effects of implementing corporate social responsibility by business organizations, and the directions in which it has an impact and manifestation. After a comparative-analytical review, conclusions are drawn about the level of awareness of stakeholders: employers, current and future workers in the decision-making process regarding workplace choices. Today, the role of corporate social responsibility as an element of employer branding is increasingly highlighted in the choices made by business partners, local communities and potential workers. On this basis, proposals are presented to improve the promotion of corporate social responsibility as an employer branding tool, and suggestions are formulated for changing and improving the regulatory framework – „de lege ferenda“.

Keywords: corporate social responsibility, employer branding, reputation, sustainability, business organisations

JEL code: M14, K31

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.132](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.132)

РОЛЯТА НА КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ ПРИ ИЗГРАЖДАНЕ НА РАБОТОДАТЕЛСКАТА МАРКА

Докторант Виден Михайлов

Технически университет, гр. Варна, България

Въведение

Концепцията за корпоративна социална отговорност за България е сравнително нова и тя се налага след приемането на България като страна – членка на ЕС, както и с отварянето на пазарите и навлизането на международни фирми, с утвърдени традиции и опит в тази област. Корпоративната социална отговорност може да бъде възприета и като корпоративна съвест, корпоративно гражданство, социално представяне, или като устойчив и отговорен бизнес в съвременен, развиващ се бизнес модел, който намира все по-широко приложение сред компаниите, независимо от техните размери и без ограничение в тяхната сфера на

¹ **Цитиране:** Mihaylov, V. (2025). The Role of Corporate Social Responsibility in Building Employer Branding. *Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management*. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 132 – 141. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.132>

дейност. Корпоративната социална отговорност (КСО) продължава да има приоритетно значение за Европейския съюз според Европейската комисия, и в период на криза тя се явява част от дългосрочна стратегия за повишаване качеството на живот. КСО следва да бъде подкрепяна и да допълва социалните мерки и мерките за гарантиране на достоен труд. КСО не следва да бъде възприемана нито като лукс, нито като средство за протекционизъм, а като надграждащ инструмент спрямо прилаганата национална социална политика в съответните сектори. Корпоративната социална отговорност в настоящото научно изследване ще бъде разгледана в контекста на глобализацията на икономиката, либерализацията на международните пазари и световният правов ред, като се представи нейната пряка обвързаност с понятието устойчивото развитие и ролята ѝ при изграждане на работодателската марка. Днес от стандарт за бизнес етика, корпоративната социална отговорност се превръща в успешно развиващ се управленски модел, който е в основата на глобалната политика за устойчиво развитие.

Хипотеза: Интензивните процеси на глобализация, нарасналите социални и обществени изисквания, както и безпрецедентните климатични промени, поставят нови предизвикателства пред компаниите, които могат да бъдат преодоляни единствено чрез отговорно и прозрачно управление и отчитане на икономическите, социалните и екологичните въздействия от тяхната дейност.

1. Преглед на литературата

1.1. Концепцията за устойчиво развитие

Концепцията за устойчиво развитие има сложно интерпретиране в бизнеса и засяга неговите цели, финанси, човешки ресурси и конкурентоспособност. Устойчивото развитие (УР) е насочено към подобряване на социалната, икономическа и околна среда. Постигането му е възможно само с обединяване на усилията на бизнеса, държавата, институциите и обществеността. Устойчивата концепция има потенциала да бъде революционна идея, която може да революционизира начина, по който нациите действат на национално ниво и още повече на международно ниво. Предизвикателството, което предстои, е да се изработи кратка дефиниция, и прагматично да може да се приложи към всяка нация по света. УР обуславя социалното устойчиво направление на мениджмънт на организациите, което се осъществява на база иновации и предприемачество. Иновациите на работното място във връзка с устойчивото развитие се разграничават от техническите иновации и тяхното значение за нематериални подобрения на услугите. Те се отнасят до това как устойчивото развитие се влияе от безопасността, здравето, производителността и благосъстоянието на работното място и спазване на човешките права. В тази връзка е необходимо да бъде обърнато внимание на концепцията за устойчиво бъдеще въвеждана в компаниите на база новите технологии, дигитализация и AI (изкуствен интелект) водещи до по-безопасна, по-здравословна и по-производителна трудова среда.

1.2. Същност на понятието корпоративна социална отговорност

Преди да се направи опит да бъде дадено едно разширено определение за Корпоративна социална отговорност ще направим първоначално структурирано описание и дефиниране на основните понятия, свързани с него:

– „корпоративна социална отговорност“ – „концепция, при която компаниите интегрират на доброволна основа дейността си по опазване на околната среда и социалните си инициативи в своите бизнес стратегии и във взаимодействие с всички заинтересовани лица“

– „заинтересовани страни“ – държавните институции, бизнеса, социалните партньори, неправителствените организации, в това число и организациите за защита на потребителите, потребителите, академичните среди, медиите.

– „социална отговорност“ – отговорността на една организация за въздействията от нейните решения и дейности върху обществото и околната среда; социалната отговорност се реализира чрез прозрачност и етично поведение и допринася за устойчивото развитие, здраве и благополучие на обществото; взема предвид очакванията на заинтересованите страни; съответства на приложимото законодателство и е съвместима с международните норми на поведение; интегрирана е навсякъде в организацията и се практикува в нейните взаимоотношения.

– „социално отговорно поведение“ – поведение, насочено към поемане на отговорности за въздействия върху обществото и околната среда, вследствие на реализирани решения и дейности; отговорност, проявяваща се чрез прозрачност и етично поведение. (<https://www.csr.bg/social-responsibility?start=20>)

КСО на компаниите придоби особена популярност и все повече хора, особено сред по-младите, се интересуват от това каква е политиката на компанията, в която работят, към обществото и околната среда. Очевидно този критерий обаче не е достатъчно важен фактор при избор на работодател. Според Кичева, може би проблемът е, че в България много често корпоративната социална отговорност се разбира само като дарителска и PR кампания, което пречи на младите хора да осъзнаят истинската същност на корпоративната социална отговорност като понятие в бизнеса. (Кичева, Т. 2018:116) Конкурентните предимства и ефекти от прилагането на корпоративната социална отговорност се проявяват в следните няколко направления:

- повишаване на репутацията и утвърждаване на добрия имидж на социално отговорните компании;
- утвърждаване на нов тип организационно поведение, бизнес етика и култура;
- лоялност към персонала и задържане на качествените човешки ресурси в организацията;
- повишаване на оценките на клиенти, доставчици, местната общност и инвеститорите;

- успешно прилагане механизма на публично-частното партньорство в интерес на обществото, в контекста на „зелените“ обществени поръчки;
- повишаване публичността на нефинансовата информация. „Корпоративна социална отговорност“ е понятие, което отразява качествата на отношенията между организацията (чрез ръководителите) и обществото. Социалната отговорност представлява съвкупност от нагласи, решения и действия на организацията, които са ориентирани към обществото.“ (Христов, С. 2020)

1.3. Работодателска марка

Работодателската марка (employer branding) е концепция, която се отнася до начина, по който работодателите се представят пред своите настоящи и бъдещи служители. Тя включва всичко, което свързва организацията с работното място и определя как служителите възприемат и се идентифицират с работодателя. Изграждането на успешна работодателска марка има решаващо значение за привличането и задържането на таланти, установяването на качествена работна среда и укрепването на конкурентната позиция на организацията. ([https:// www .nit .bg/statii/2022-godina/rabotodatelska-marka-konczepczya-i-xarakteristiki](https://www.nit.bg/statii/2022-godina/rabotodatelska-marka-konczepczya-i-xarakteristiki))

„Добрата репутация на компанията като работодател“ потвърждава важното значение на работодателската марка за привличането на млади таланти в организацията. (Кичева, Т. 2018:115) Голяма част от младите хора търсят информация за организацията, в която имат намерение да търсят работа, от онлайн форуми. В тези форуми обикновено споделят опит настоящи и бивши служители на дадена организация. Това прави особено важно спазването на обещанието на работодателската марка вътре в организацията, за да се използват служителите като посланици на организацията. (Кичева, Т. 2018:127)

Изграждането на работодателската марка е важен имиджов процес за всяка една организация и включва:

- Идентифициране на ценностите и културата на организацията;
- Определяне на основните ценности и убеждения, които са в основата на организацията;
- Установяване на уникалната култура и атмосфера в организацията;
- Възприемане на етичните стандарти и корпоративната отговорност;
- Определяне на целевата група от служители.

Това, което правят успешните работодатели, е да покажат на служителите, че работейки за тях, могат да имат по-голямо въздействие не само в рамките на организацията, но и да повлияят на общността или на различни благотворителни организации или организации, които са важни за тях. „Можете да окажете влияние там, като работите тук. „ (От бейби бумъри до Gen Alpha: Как ще изглежда бъдещето на работата, достъп на <https://www.economy.bg/humancapital/view/61046/Otbejbi-bumyri-do-Gen-Alpha-Kak-shte-izglezhda-bydeshteto-na-rabotata>).

Потвърждава се, от автора на настоящото изследване, като изведен резултат от

проведени интервюта сред IT специалисти търсещи не само добри трудови възнаграждения, добър социален пакет, политика по корпоративна социална отговорност, но те с приоритет отбелязват, че работодателската марка има приоритет при избора на работодател. КСО и разпознаваема сред работещите в чуждестранни компании, като се отчита ролята ѝ при изграждане на работодателската марка.

2. Методология

Методите, които са използвани в настоящата разработка, са: сравнителен анализ на специализираната литература на международно и национално ниво, метод на научния синтез, индукция, дедукция и правно-технически метод. Изследването е изградено върху съчетаването на научният инструментариум на приложно – аналитичния с теоретико-обоснования подход. Като подходящ инструмент, на проведеното научно изследване, е използван метода на интервюто.

2.1. Материали

Източниците на информация, които се използват, са различни видове доклади, документи, монографични научни изследвания и информация относно инициативи на «компанията», свързани с концепцията на корпоративната социална отговорност, както и ролята ѝ при изграждане на работодателската марка.

2.2. Дизайн на изследването

Изследването е реализирано в периода от 1 до 15 април 2025 г. в гр. София. В полуструктурираното интервюто се включиха общо 35 респонденти от различни възрастови и професионални групи заети в IT индустрията. Интервютата са осъществени дистанционно чрез електронна кореспонденция и обхващат теми като: признание на служителите, разпознаваемост на работодателската марка, КСО – добри практики в компанията в която работите, ролята на КСО за изграждане на работодателската марка, тиймбилдинг, очакванията на различни поколения работещи и как оценяват въздействието на нематериални стимули в компанията където работят. Приложен е описателен анализ на отговорите и визуализиране на резултатите чрез таблици и графики. Интервютата са анализирани чрез тематичен подход, с акцент върху повтарящите се мотиви и ключови послания.

2.3. Изследователски процес

Изследователският процес протече в следните последователни етапи:

1. Формулиране на целите и създаване на въпросите анкетния въпросник необходим за провеждане на качествено изследване чрез метода на полуструктурираното интервю;
2. Разпространение на анкетата чрез LinkedIn;
3. Събиране на 35 отговора от респонденти с различен професионален профил в IT компании;
4. Обработка и анализ на количествените и качествените данни;

5. Формулиране на основни тенденции и изводи.

3. Резултати

В резултат на проведеното изследване са получени 35 валидни анкетни отговора. Данните позволяват да се очертаят основни тенденции, свързани с избора на работодател и мотивацията на служителите да работят в ИТ компания развиваща и прилагаща КСО, в компания с изградена и утвърдена работна марка.

3.1. Мотивационни фактори

Сред основните мотиватори, посочени от анкетиранияте, се открояват:

- високото възнаграждение (57.14%),
- гъвкавото работно време (20.00%),
- възможностите за кариерно развитие (14.29%),
- както и фирмена репутация (8.57%).

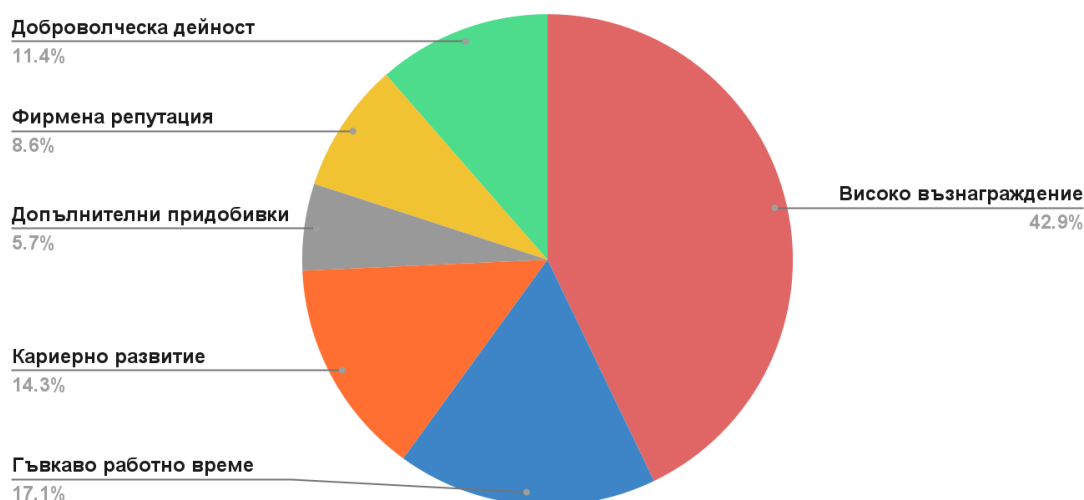
Таблица 1.

Основни мотиватори според респондентите

Мотиватор	Респонденти	Процент
Високо възнаграждение	20	57,14%
Гъвкаво работно време	7	20,00%
Възможности за кариерно развитие	5	14,29%
Фирмена репутация	3	8,57%

Източник: Обработка на анкетни данни от автора

Кой фактор е най-важен при избора на работодател?



Фиг. 2. Основни мотиватори според респондентите

Източник: Обработка на анкетни данни от автора

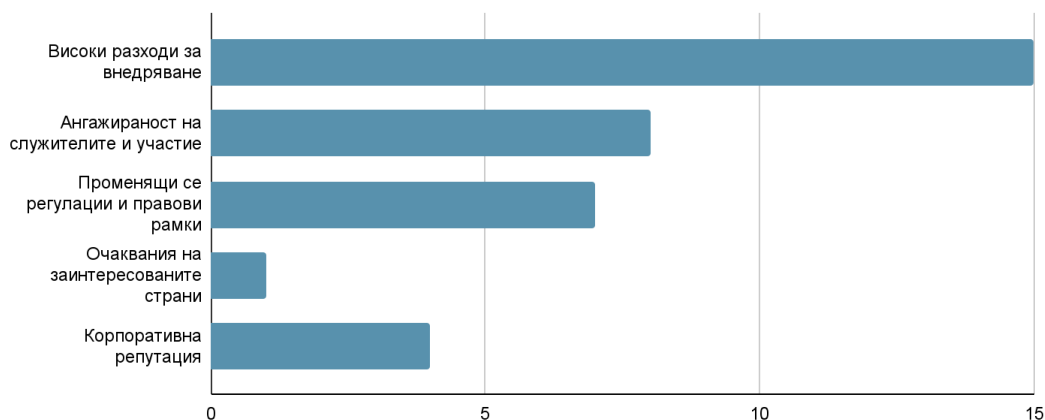
Един от интервюираните ИТ мениджъри сподели: „Напоследък, служителите, които търсят работа, все повече се интересуват от нематериалните аспекти на работодателите. Кандидатите все по-често проявяват интерес към възможността да станат част от компания, която допринася за местното общество. Доброволческата дейност е една от най-често обсъжданите теми по време на интервюта за работа.“ Това потвърждава нарастващото значение на нематериалните стимули като гъвкавост и усещане за смисъл, дори наравно с финансовата страна на труда.

3.2. Предизвикателства при внедряване на КСО

Анкетата съдържа и въпрос относно предизвикателствата пред корпорациите да внедряват КСО и да поддържат определени стандарти в днешно време. Отговорите показват, че най-сериозни трудности възникват в следните области:

- високи разходи за внедряване;
- ангажираност на служителите и участие;
- променящи се регулации и правови рамки;
- очаквания на заинтересованите страни;
- корпоративна репутация

Какви са предизвикателствата, пред които се изправят компаниите при прилагането на корпоративна социална отговорност (КСО)?



Фиг. 3. Най-често посочвани предизвикателства при внедряване на КСО

Източник: Обработка на анкетни данни от автора

Според старши инженерен мениджър в глобална финтех компания: „Международните компании в България изпитват множество трудности при успешното прилагане на корпоративна социална отговорност. Свидетелства за това често са променливата ангажираност на служителите и очакванията им спрямо възможностите на дадена организация да се впише в рамките на добрите КСО практики, и да ги съчетае с баланс между работата и живота.“ Този факт

допълва анкетните резултати и разкрива за част от предизвикателствата пред които са изправени съвременните бизнес организации.

4. Дискусия

Резултатите от анкетата и проведените интервюта ясно разкриват променената ценностна система на съвременните служители. Въпреки че финансовата мотивация продължава да заема водещо място, нематериалните стимули като гъвкавостта и възможностите за развитие също имат голямо значение. Прави впечатление, че за корпоративните служители – доброволческа дейност и фирмена репутация играят все по-ключова роля при избора на работодател олицетворяващ съвременна бизнес организация. Това поставя нови предизвикателства пред корпоративния мениджмънт, свързани не само с подбора на кадри, подбора на правилна стратегия за устойчиво развитие, но и с избора на политика за изграждане на устойчива организационна култура.

Както споделя един от интервюираните: *„Служителите днес не търсят единствено надежден работодател, а среда, която съчетава развитие, гъвкавост и допринася за местното общество.“* Гарантираната доброволческа дейност е сред най-често посочваните очаквания на служители при избор на месторабота и се свързва не само с труд с мисъл, но и с изграждане на позитивна корпоративна репутация допринасяща за обществото. Според служител от отдел човешки ресурси в ИТ компания: *„През последните години корпоративната социална отговорност се задвижва основно от нарастващия натиск от служителите, които предпочитат устойчиви и етични компании. Висок процент от кандидатите на възраст между 18 и 28 биха предпочели да работят за организации с изградени социално отговорни практики. Ние даваме тази възможност на кадрите сами да избират инициативите в които да участва нашата организация, за да се съчетаят интересите на служителите с фирмената политика за устойчиво развитие.“*

Също толкова важна е и темата за корпоративната репутация. Множество участници подчертават, че имат очаквания, като служители на международна организация, тя да бъде редовен участник в различни нематериални дейности или събития с кауза, които да бъдат медийно отразени или наградени от утвърдени организации, насърчаващи добрите КСО практики. Един от интервюираните споделя: *„През последните години участвах в организирани фирмени събития по засаждање на дръвчета, които бяха отразени в медийното пространство. Това ме мотивира все повече да мисля в посока устойчиво развитие и да допринасям за обществото си. Винаги бих предпочел да работя за компания, която е известна с добрите си нематериални практики, тъй като знам, че допринасям не само за организацията, но и за обществото си.“*

Този коментар подчертава важноста на ролята на корпоративната репутация при прилагането на КСО практики, политики за работа с мисъл, устойчиво развитие и правилното разпределяне на бюджети при корпорациите. Съществува реален риск за организации, които не прилагат доброволчески дейности или практики за

устойчиво развитие да изпуснат кадри, които биха предпочели компании удовлетворяващи нематериалната им мотивация. По този начин продължаваща тенденция, потвърдена както от анкетата, така и от интервютата, е нарастващото значение на нематериалните дейности на дадена корпорация. Те включват доброволческа дейност, инвестиции в екологични дейности, инвестиции в социални дейности и допринасяне за местните общества. Един от интервюираните ИТ мениджъри споделя: „Фирмената репутация не е само това което се пише в интернет пространството за конкретна компания, а е дейността която се извършва с мисъл за развитие и подобрене на микро обществата от които е всеки един от нас.“ Това мнение потвърждава нуждата от изграждането на корпоративна стратегия и подобряването на корпоративната репутация в бизнес пространството към по-устойчива среда за работа и устойчиви практики.

Заклучение

Областите на КСО са в пряка зависимост от предмета на дейност на фирмата, т.е. те са свързани с производството и търговията с различни продукти, с мястото в местната общност, с основния поминък в общината и др. В допълнение големината на фирмата, обема на продукцията, броя на персонала оказва влияние върху наличието/липсата на стратегия и планиране на тези действия. Мотивацията и факторите, които я обуславят е лидерството, наличието на фирмена култура и степента, в която местната общност (местни власти и бизнес) е отворена за партньорство. Съществуват редица морални и финансови ползи за компаниите да поемат инициативата и да започнат да прилагат принципите на КСО и на отговорния маркетинг, намиращи израз в: нарастващото влияние на по-големите социални очаквания към фирмата и по-активното ѝ включване в процеса на глобализация; компанията става по-конкурентоспособна и по-устойчива на кризисни ситуации; тя става по-привлекателна за клиенти, инвеститори и служители, печели тяхното доверие; КСО може да облекчи финансовата или административната тежест на организацията и да съдейства за изграждане на положителна репутация. Работниците и служителите също предпочитат да работят за компания с добра репутация и етично поведение. Все повече мениджъри са на мнение, че прилагането на КСО стратегии в бизнеса на фирмата им може да доведе до реални икономически ползи, особено в дългосрочен план. За популяризиране на КСО следва да се предприемат следните ангажменти:

- Инвестиране в образованието свързано с корпоративната социална отговорност не само в училищата, университетите, но и в общностите;
- Засилване на мерките за опазване на природата, използване на по-малко ресурсоемки производства, извършвайки дейности и инициативи свързани с рециклиране и корпоративна социална отговорност;
- Изтъкване на значението на политиките, свързани с КСО, приети на национално и поднационално (регионално) равнище.

Редица мерки, предприети в рамките на обществената политика за подкрепа на КСО, се извършват най-добре на национално, регионално и местно равнище. Местните и регионалните органи се насърчават да използват умело структурните фондове на ЕС, за да подкрепят развитието на КСО, особено сред МСП, и да работят съвместно с дружествата, за да се справят по-добре с проблемите като бедността и социалното изключване. От представеното в настоящото изследване по безспорен начин, заложената хипотезата се потвърждава, а именно, че интензивните процеси на глобализация, нарасналите социални и обществени изисквания, както и безпрецедентните климатични промени, поставят нови предизвикателства пред компаниите, които могат да бъдат преодоляни единствено и само чрез отговорно и прозрачно управление и отчитане на икономическите, социалните и екологичните въздействия от тяхната дейност. Ролята на КСО е водеща в процеса на изграждане на работодателската марка.

Благодарности

Благодаря на всички респонденти, които се отзоваха и отделиха време да попълнят анкетата и споделиха своя опит и мнение. Специална благодарност изказвам на: доц. д-р Даниела Петрова и преподавателите от катедра СПН при ТУ – Варна, които ми предоставиха ценни съвети и препоръки в процеса на подготовката и провеждането на научното изследване.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

Онлайн източници:

- КИЧЕВА, Т. (2018) Работодателската марка като ефективен управленски инструмент за привличането на млади таланти в организацията . [online]. [2025-04-13]. Access: [https:// www.researchgate.net/publication/368997898_RABOTODATELSKATA_MARKA_KATO_EFEKTIVEN_UPRAVLENSKI_INSTRUMENT_ZA_PRIVLICANETO_NA_MLADI_TALANTI_V_ORGANIZACIATA](https://www.researchgate.net/publication/368997898_RABOTODATELSKATA_MARKA_KATO_EFEKTIVEN_UPRAVLENSKI_INSTRUMENT_ZA_PRIVLICANETO_NA_MLADI_TALANTI_V_ORGANIZACIATA)
- ОТ БЕЙБИ БУМАРИ ДО Gen Alpha: Как ще изглежда бъдещето на работата, [online]. [2025-04-13]. Access: на <https://www.economy.bg/humancapital/view/61046/Ot-bejbi-bumyri-do-Gen-Alpha-Kak-shte-izglezhda-bydeshteto-na-rabotata>
- РАБОТОДАТЕЛСКАТА МАРКА КОНЦЕПЦИЯ И ХАРАКТЕРИСТИКИ . [online]. [2025-04-14]. Access: <https://www.nit.bg/statii/2022-godina/rabotodatelska-marka-konczepczya-i-xarakteristiki>
- СЪОБЩЕНИЕ ОТНОСНО ПОЛИТИКИТЕ НА ЕС И ДОБРОВОЛЧЕСТВОТО: ПРИЗНАВАНЕ И НАСЪРЧАВАНЕ НА ТРАНСГРАНИЧНИТЕ ДОБРОВОЛЧЕСКИ ДЕЙНОСТИ В ЕС“, СОМ (2011) 568 . [online] . [2025-04-13] . Access: <https://eur-lex.Europa . u/legal-content/BG/ALL/?uri=CELEX%3A52011DC0681>
- СЪОБЩЕНИЕ НА ЕВРОПЕЙСКАТА КОМИСИЯ (ЕК) от март 2006 г. „Прилагане на партньорство за растеж и работни места: да направим Европа пример за подражание за прилагане на КСО“ . [online] . [2025-04-10] . Access: <https://www .csr.bg/social-responsibility?start=20>
- ХРИСТОВ, С. (2020) Корпоративната социална отговорност. . [online]. [2025-04-14]. Access: <https://www.novavizia.com /korporativna-socialna-otgovornost>

THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN CREATING CORPORATE SUSTAINABILITY IN COMMERCE¹

Assist. Prof. Desislava Kirova, PhD student
University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: Nowadays sustainability is not just a concept but a strategic imperative for modern organizations. This report explores the role of the human resource management (HRM) in creating corporate sustainability in the field of commerce. It aims to identify how HR practices contribute to a sustainable organizational culture and strategic development. The study reviews theoretical frameworks and real practices in leading retail chains in Bulgaria. The sustainable HRM is a key driver of a long-term competitiveness and ethical business behavior. HR policies align with sustainability goals and strengthen employee engagement and corporate reputation.

Keywords: human resources, corporate sustainability, commerce

JEL code: M12, M14, M54

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.142](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.142)

РОЛЯ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА КОРПОРАТИВНА УСТОЙЧИВОСТ В ТЪРГОВИЯТА

Ас. Десислава Кирова, докторант
Икономически университет – Варна, България

В настоящата динамична икономическа и социална среда устойчивостта е не просто концепция, а стратегическа необходимост за съвременните организации. Корпоративната устойчивост се фокусира върху дългосрочното развитие чрез балансиране на икономически, социални и екологични интереси. Човешките ресурси (от англ. ез. Human Resources – HR) играят ключова роля в този процес, тъй като именно хората са носители на организационната култура, ценности и практики.

Основната цел на настоящия доклад е с помощта на теоретичен преглед и обобщение да се концептуализира ролята и значението на HR, при създаването и развитието на корпоративната устойчивост в търговската организация. По този начин в разработката ще се направи опит да се потърси решение на проблема: Как човешките ресурси допринасят за изграждането на устойчива организационна култура и стратегия, като се идентифицират иновативни подходи и добри практики в тази насока?

¹ **Цитиране:** Kirova, D. (2025). The Role of Human Resources in Creating Corporate Sustainability in Commerce. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 142 – 150. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.142>

За постигането на така поставената цел се формулират следните основни задачи:

1. Да се представят концептуалните основи на корпоративната устойчивост и нейните връзки с управлението на човешките ресурси.

2. Да се анализират ролята и инструментите на HR отдела за постигане на устойчиво развитие в организациите.

3. Да се идентифицират реални примери от водещи търговски вериги, прилагащи HR стратегии.

Обект на доклада са човешките ресурси в съвременните търговски организации, а предмет на изследването е ролята на човешките ресурси за създаване и поддържане на корпоративна устойчивост в търговията.

Кратък теоретичен преглед

Корпоративната устойчивост е стратегически подход, който се стреми да гарантира, че една организация може да функционира и да бъде конкурентоспособна в дългосрочен план, без да навреди на околната среда, обществото, вътрешната си организационна структура и ресурсна обезпеченост. Тя се основава на три основни стълба:

- ✓ Икономическа устойчивост – ефективно управление на ресурси, иновации, стабилни приходи и пазарна позиция.
- ✓ Социална устойчивост – етично поведение, равенство, сигурност и развитие на човешкия капитал.
- ✓ Екологична устойчивост – отговорно използване на природните ресурси и минимизиране на екологичния отпечатък.

И трите компонента на дългосрочна стабилност са обвързани помежду си по такъв начин, че допринасят за постигане на ефекта на синергия и подпомагат организацията в поддържането на баланс и адаптиране към динамичната бизнес среда. Корпоративната устойчивост изисква не само съобразяване с външната среда, но и активно развитие на вътрешните ресурси – особено човешкия капитал, който е носител на култура, ценности и иновации. Тя е резултат от управление, което търси ангажираността и благополучието на собствените служители. В условията на нарастващ интерес към отговорно организационно развитие, стопанските субекти в търговския сектор са изправени пред необходимостта да внедряват системи за мониторинг и оценка на своята устойчивост. Измеримите показатели, особено свързаните с човешките ресурси, се превръщат в инструмент за стратегическо управление. Именно чрез системното проследяване на показатели като текучество, удовлетвореност, равнопоставеност и инвестиции в обучение, HR отделът допринася за изграждането на стабилност и социална отговорност.

Човешките ресурси са сърцето на всяка организация. Те не само са инструмент за прилагане на политики за развитие на една компания, но и формират културата, биват обучавани и мотивирани за създаване на нововъведения и прогрес. Широко прието е разбирането, че „човешките ресурси са първостепенен фактор за развитието

на всяка бизнес организация“ (Пантелеева & Иванова, 2020, с. 394). Многообразието, демографските тенденции и технологичният напредък са актуалните причини, изискващи инвестирането в човешкия капитал и необходимостта от въвеждане на иновативни политики за повишаване на неговото качествено и ефективно развитие. Интегрирането на концепцията за устойчиво развитие на човешките ресурси в търговията отразява цели, посветени на работното място и работещите. Управлението на човешкия капитал е фокусирано да подпомогне постигането на организационните приоритети чрез привличане и задържане на квалифицирани и мотивирани служители. То включва надграждане на уменията и усъвършенстване на компетенциите на персонала като създава положителна работна среда и изгражда добри отношения между екипа и ръководството. Гарантират се равнопоставеност, справедливо възнаграждение и признание за труда и се прилагат гъвкави, прозрачни и справедливи управленски практики насочени към доброто физическо и психическо състояние на служителите (Stefanska, 2021). В тази връзка ролята на HR за постигане на устойчивост в организацията може да бъде разделена в няколко ключови направления:

Първо, с големия принос за развитието на устойчива организационна структура в търговията е *HR отделът*, който създава и поддържа култура, базирана на ценности като отговорност, прозрачност, доверие и сътрудничество. Устойчива култура е онази, която стимулира служителите да работят с мисъл за дългосрочни цели и отговорно поведение към обществото и околната среда. „Под устойчивост в организацията се разбира способността ѝ в определен период от време да запази ефективността си в допустими граници“ (Русенов, 2016 с. 633). Тоест една организация е устойчива, когато независимо от външни или вътрешни промени (кризи, пазарни колебания, реорганизации и др.) успява да постига желаните бизнес цели в рамките на своите възможности. Именно върху тях се изграждат решенията и политиките, включително тези, свързани с човешкия капитал. Сред основните предизвикателства засягащи човешките ресурси се открояват професионалното прегаряне (burnout), стресът на работното място, здравословни проблеми, дисбаланс между работа и личен живот и др.

Второ, основните процеси за определяне ролята на човешките ресурси за създаване на корпоративна устойчивост на организация в търговията могат да бъдат разгледани в следните аспекти:

- *Подбор и развитие на устойчиви таланти* – създаването на организации, адекватни на съвременното развитие на търговския бизнес, започва с правилния подбор на хора. HR трябва да идентифицира кандидати, които притежават не само нужните умения, но и нагласа към социална отговорност и етични практики. В тази връзка се създават обучения за устойчиво лидерство и „зелени умения“ (екологично отговорни знания и компетенции, приложими в работния процес). Управлението на таланти е жизнената сила на всяка организация, като стратегиите за постигането им повишават конкурентоспособността и удовлетвореността в работната среда. Изграждането на подкрепяща и стимулираща атмосфера, в която служителите имат

възможност за развитие и принос към организационния успех, е от съществено значение за привличането и ангажирането на човешкия капитал. Такава работна култура насърчава иновации, лидерство и личностно развитие, като същевременно засилва връзката между служителите и корпоративната мисия.

●*Управление на разнообразието и приобщаване* – HR отделите имат ключова роля в изграждането на екипи с културно, възрастово и полова равнопоставеност. Това води до повишена прозрачност при подбор и оценка, по-добро разбиране на клиентите и по-висока екипна ефективност. Ползите от прилагането на многообразие, равнопоставеност и приобщаване са свързани с повишена удовлетвореност на служителите, по-добри финансови резултати, сплотеност на екипите и др. Изследванията показват, че компаниите, които насърчават равнопоставеността, привличат повече таланти. Според В. Стайкова „всеки заслужава равен шанс за успех, базиран на принос, талант и отдаденост. Разнообразието на работното място води до различни идеи за подобрения и се създава климат на споделеност. Тази приобщаваща култура не само привлича най-добрите таланти, но и води до постигане на отлични резултати“ (EFK Women, 2023). Организациите със силни инициативи в областта на D&I (от англ. ез. Diversity&Inclusion – разнообразие и приобщаване) обикновено имат по-нисък процент на текучество на персонала (HRManager, 2023). Политиките за социална справедливост и интеграция имат следните ефекти върху вътрешната среда на бизнес единиците:

➤.Трето, подобряване *благосъстоянието на служителите* – физическото и психично здраве на заетите в търговския бизнес са основа за социална устойчивост. HRM разработва програми за *Wellbeing* (от англ. ез. – благополучие), гъвкави работни политики и подкрепа на менталното здраве. Щастливият служител е по-ангажиран, лоялен и продуктивен. Според Edenred, 45% от служителите са изложени на рискови фактори, които биха могли да повлияят неблагоприятно на психичното им здраве (Edenred, 2024). Основен приоритет е насърчаването на баланса между професионалния и личен живот чрез гъвкаво работно време и/или дистанционна работа. Приобщаващата работна среда се изразява и в колаборация, екипна работа, комуникация и доверие между служителите. Стратегическа инвестиция може да бъде и подпомагането с ресурси за психичното здраве на личността, включително и ресурси за управление на стреса, тревожността, депресията и др. Ключът към продуктивността на един бизнес се крие в приоритизиране на благосъстоянието на работещите в нея.

➤.Четвърто, *обучение, образование и повишаване информираността на служителите* в търговията са в контекста на устойчивото развитие и са механизъм за постигане на дългосрочни цели и стабилност в организационната култура. Ролята на HR звеното е не само да провежда обучения, но да заложи на проекти свързани с учене през целия живот, насочени към екологично, социално и етично отговорно поведение. Образованието може да се интегрира в семинари по теми като „Етика и антикорупционни практики“, „Устойчиво потребление“, „Зелени технологии и ESG

стандарти“. За осъществяване на практики, свързани с методи и подходи на обучение следва да се организират тренинги и уъркшопи с практическа насоченост към човешките ресурси в търговията, онлайн платформи за самообучение (LMS системи), дискусии относно казуси, развиващи устойчиво мислене и вземане на добри решения, вътрешни кампании и инициативи като зелени петъци (от англ. ез. Green Fridays – използва се като начин за демонстриране на ангажираност към околната среда и устойчивото развитие), ден на етиката, обучения под формата на игри, състезания, финансови и морални стимули и др. Очакваните резултати се изразяват в повишаване ангажираността на служителите към устойчиви цели и практики, подобрена корпоративна репутация, удовлетворение и чувство за принос от участието в благотворителни каузи, проекти за съхраняване на местното и националното богатство и култура, грижа и подкрепа за тези, които са в нужда, добър пример за поведение, ценности и съпричастност на лично, корпоративно и обществено ниво.

Таблица 1.

Софтуери и приложения за устойчиво HR управление

Име	Приложение
SAP SuccessFactors	Платформа за управление на човешкия капитал, включително ESG/устойчиви HR модели
Oracle HCM Cloud	Платформа, която поддържа проследяване на социални индикатори, DEI и устойчивост
BambooHR	Софтуер, подходящ за мониторинг на благосъстояние, ангажираност, обучение и отчетност на служителите
Workiva	ESG/финансова платформа, която интегрира ESG и HR данни в отчети
OneTrust ESG	Отчитане на социални и екологични резултати и е подходящ за големи организации
Enablon	Поддържа HR отчети, CSR и безопасност на труда
Peakon (на Workday)	Платформа, която събира обратна връзка от служителите и анализира тенденции в благополучието и културата
Glint (на LinkedIn)	Измерва настроения, приобщаване, лидерство и социална устойчивост
Culture Amp	Измерва и подобрява организационната култура чрез въпросници и анализи

Източник: Разработка на автора

Пето, в подкрепа на управлението на човешките ресурси, се създават *инструменти и технологии*, които осигуряват надеждни данни за *измерване на устойчивостта* (вж. табл. 1). Тези решения допринасят за проследяване на ключови индикатори като благосъстояние, ангажираност, равнопоставеност в съответствие с ESG изискванията и подкрепят стратегическото управление на човешкия капитал и устойчивото развитие на организацията.

Кратък преглед на водещи ритейл оператори

За постигане на целта на доклада, ще бъдат разгледани добри практики от три големи търговски вериги в сферата на човешките ресурси, техните политики и стратегии за устойчиво развитие. Lidl и Kaufland (част от Schwarz Group) и Billa (част от REWE) са със силно присъствие на пазара на бързооборотни стоки в България. Като част от големи чуждестранни корпорации, всяка от тях има изградена визия по отношение на човешките ресурси на местно, национално и глобално равнище.

Групата „Шварц“ е голяма корпорация, закупила и прилагаща софтуерното приложение SAP SuccessFactors през 2021 г. Двата представителя на този концерн в България са Lidl, който съвсем наскоро зае първото място по продажбен оборот за 2024 г., като изпревари другия представител Kaufland. Компанията лидер отчита почти 3 млрд. лева нетни приходи от продажби в 136 магазина в страната с над 4000 души, работещи за нея. В пакета придобивки и програми, които Lidl осигурява на своите служители се включват: ваучери за храна, допълнително здравно осигуряване, платен отпуск за рожден ден и др. Увеличението на размера на заплатата е в отговор на икономическите предизвикателства на пазарната среда (инфлация, интензивност на пазара на труда и др.), като веригата е и първият ритейлър с позитивно електронно отчитане на работното време, с което коректно се регистрира и заплаща отработеното. Чрез създадената система за заплащане всеки постъпил на работа, има яснота за очаквания ръст на заплатата си за няколко години напред, като това позволява по-добро персонално планиране и финансова стабилност в кариерното развитие. Подкрепя още от първия работен ден и въвеждащо индивидуално обучение по пътя на професионалното и личностно израстване, като това формира рамката на стратегия, насочена към всички групи служители. С грижа към баланс между личните и професионални ангажименти, Lidl предоставя на служителите от централния си офис и администрация на логистичните центрове възможност да ползват гъвкаво работно време и да работят дистанционно. В програмата за подпомагане на служители има достъп до безплатни и анонимни консултации по психологически, правни и финансови теми както за служителите, така и за членовете на техните семейства. Доказателство за вниманието към всеки работещ в търговската верига, равни възможности за обучение, израстване, успех и удовлетвореност са потвърдени от престижните отличия в две категории на „Годишни награди за Отговорен бизнес 2024“, едната от които е в категория „Инвеститор в човешкия капитал и условията на труд“. Само за 2024 г. компанията е реализирала над 44000 часа в обучения и в проекта „ЦенноТи“, за популяризирането на корпоративните принципи и етика са реализирани над 12000 часа в 197 работилници, при които близо 93% от участниците са изразили висока удовлетвореност. Получава и награда в конкурс за работодателски практики – първото място в категория „Култура и ценности“. Дискаунтърът се позиционира на второ място в класацията на 100-те най-добри работодатели в България за 2025 г. според ежегодния индекс на „Career Show“ за категорията развитие на таланти и създаване на благоприятна работна среда. Lidl получава и престижния сертификат

„Тор Employer“ в България за шести пореден път заради многообразието в екипите и съобразяване с общите позиции на служителите. Показателно за постигнатата обективна равнопоставеност между половете е, че изпълнителният директор на компанията е жена (Lidl, 2025).

Kaufland се разпознава в ритейл сектора като най-големият работодател със своите над 7500 служители в 35 града. Част от мотивиращия арсенал на търговската верига са: ваучери за храна, 22 дни платен годишен отпуск, допълнително здравно осигуряване и преференциални условия за близките на служителите, подаръчни пакети за националните празници и др. Балансът в ежедневието е важен и поради тази причина се предоставят възможности за трудови договори на 4, 6 и 8 часа. Спортът е необходим за емоционалното и физическо благоденствие и в тази връзка Kaufland предоставя възможности за организирана физическа активност и карти за спортни дейности с оглед грижа за здравето на служителите. Създадени са и корпоративни отстъпки при пазаруване, програма „Препоръчай приятел“ и програма за психологическа подкрепа. На всички служители се предоставя възможност за индивидуално развитие, достъп до обучения и участие в трудови екипни игри, фирмени събития и инициативи, свързани с каузи, които имат за цел да помогнат в обществен план, но и да сплотят колективите в различните структури на организацията. „Трейни“ програмата е отлична възможност за млади висшисти, търсещи силен професионален старт и възможност за работа по самостоятелни проекти в области като „Продажби“, „Логистика“ и „Строителство и недвижимости“. Сред инициативите на организацията са стажантска и практикантска програма с атрактивно заплащане и възможности за обучение, стаж и кариерно развитие. Kaufland партнира и с два големи икономически университета в страната – УНСС и Икономически университет – Варна с насоченост за обучение в области като лидерство, изграждане на супербренд, иновации и инвестиции, формиране на силен екип и др. Предлага се възможност за развиване на ключови умения и устойчиви практики в управлението на търговската верига в динамичната среда на съвременната търговия. Социалната ангажираност на компанията я поставя на първо място в годишната класация на „Career Show Index“. Получава отличия и в категории свързани с безопасност на труда, иновации, зелена планета и благотворителност с названието „Златно сърце“ за своите доброволчески акции по залесяване, кръводаряване, организиране на базари и др. Водена от ежедневните принципи за работа при спазване на вътрешнофирмените правила, икономическа и социална отговорност и с грижа към природата и уважение към хората, Kaufland се опитва да привлича служители, които са силно мотивирани и приемат пазарната философия и инициативи на своя работодател (Kaufland, 2025).

Villa е първата международна верига супермаркети, която стъпва на българския пазар през 2000 г. Към момента тя разполага с над 160 магазина в 50 града. Ценностите, към които се стреми, са свързани с възможности за кариерно развитие, управление на голям екип и разнообразна работна среда, сигурност, грижа за околната среда и обществото. Приоритет за дружеството е формиране на

адекватно отношение към служителите и създаване на условия за хармония между кариера и свободно време, предлагане на възможности за различна часова ангажираност с гъвкаво работно време. Въвеждащо обучение и възможност за повишаване на квалификацията, ваучери за храна, допълнително здравно осигуряване, отстъпки при пазаруване са заложили като придобивки за всички служители на Billa. Организацията е партньор на няколко професионални училища и предлага алтернатива за практическо приложение на теоретичните знания в магазинната мрежа и в обучителния си център. Стажантска програма дава избор на студенти в различни курсове на обучение да се присъединят към фирмените отдели като маркетинг, контролинг, счетоводство и да участват в управлението на веригата. Компанията получава отличие от международен институт „Top Employers Institute“ за „Най-добър работодател“, като постига най-добри резултати в области като привличане на таланти, развитие на служители, стратегия за управление на човешкия ресурс и др. Със своите 5100 служители, Billa поставя в центъра на приоритетните области за развитието си не само коректното отношение към персонала, но и се ангажира със социалния проект, посветен в помощ на хората с нарушено зрение, като предлага асистирано пазаруване и специална брошура за незрящи (Billa, 2025).

Заключение

В резултат на направения кратък теоретичен преглед и обследването на разпространените инструменти и политики, прилагани от водещите ритейлъри в България може да се обобщи, че човешките ресурси се утвърждават като „двигател“ за постигане на корпоративна устойчивост в организацията на търговските оператори. Управлението на човешкия капитал, базирано на принципите на прозрачност, отговорност, грижа и иновации, води до дългосрочното развитие както на бизнеса, така и на обществото. Добрите практики на водещите търговски вериги в страната доказват, че стратегиите за устойчив HRM с насоченост към разнообразие, благосъстояние, обучение и мотивация са в основата на изграждане на конкурентоспособни и социално отговорни компании. Прилагането на отговорни политики и инициативи създава среда на доверие, ангажираност и принадлежност, която привлича и задържа таланти и формира положителен имидж на работодателите. Ролята на HR не се ограничава до оперативни дейности, а прераства във водеща сила за дългосрочна трансформация и адаптация на организациите към съвременните икономически, социални и екологични предизвикателства.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- AIG. (2023). Кодекс на труда.[online] [2025-03-20] Accessible: <https://www.aig.com/content/dam/aig/america-canada/us/documents/about-us/code-of-conduct/aig-employee-code-of-conduct-bulgarian.pdf>
- BILLA. (2025). Кои сме ние? Ценности. [online] [2025-03-20] Accessible: <https://billajobs.bg/who-we-are/growth>
- EDENRED. (2024). Здрави служители, успешен бизнес: 6 стратегии за повишаване на психическото благополучие на служители ви. [online] [2025-03-20] Accessible:

<https://www.edenred.bg/blog/motivirane-na-sluzhitelite/6-strategii-za-povishavane-na-psiicheskoto-blagopoluchie-na-slujitelite-vi.html>

FORBES. (2017). New research: Diversity+Inclusion=Better decision making at work [online] [2025-03-20] Accessible: <https://www.forbes.com/sites/eriklarsen/2017/09/21/new-research-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work/?sh=7b69a7984cbf>

HR MANAGER. (2023). Как да създадем работно място на многообразие и приобщаване? [online] [2025-03-20] Accessible: <https://hrmanager.bg/kak-da-syzdadem-rabotno-myasto-na-mnogoobrazie-i-priobshtavane/>

KAUFLAND. (2025). Кой сме ние? Нашите придобивки. [online] [2025-03-20] Accessible: <https://kariera.kaufland.bg/koi-sme-nie/pridobivki>

LIDL. (2025). Лидъл като работодател. [online] [2025-03-20] Accessible: <https://jobs.lidl.bg/lidl-kato-rabotodatel>

MCKINSEY&COMPANY. (2018). Delivering through diversity. [online] [2025-03-20] Accessible: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>

PANTELEEVA, I., IVANOVA, Z. (2020). Едно изследване на човешките ресурси в големите бизнес организации. DOI: 1. 17. 394-417.

RUSENOV, G. (2016). „Основни Аспекти На Устойчивото Управление,“ Almanac of PhD Students, D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria, vol. 11 (11 Year 2), pages 631-639.

STEFANSKA, M. (2021). Sustainability in human resource management. DOI:10.18559/978-83-8211-074-6/II4.

КАПИТАЛ. (2024). „Лидъл“ измести „Кауфланд“ и вече е най-големият търговец. [online] [2025-03-20] Accessible: https://www.capital.bg/biznes/stoki_i_prodaybi/2025/01/24/4731935_lidl_izmesti_kaufland_i_veche_e_nai-golemiyat_turgovec/

ФОНДАЦИЯ ЕКАТЕРИНА КАРАВЕЛОВА. (2023). Равнопоставеност на работното място: Практиката на Монделиз България. [online] [2025-03-20] Accessible: <https://ekfwomen.org/intervyu-s-mondelez-bulgaria/>

ЦЕНТЪР ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА ДЕМОКРАЦИЯТА. (2024). Многообразие, равнопоставеност и приобщаване в частния сектор в България. [Online] [2025-03-20] Accessible: https://diverse-bg.eu/wp-content/uploads/2024/09/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4_%D0%9C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%B5-%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B5-%D0%B2-%D0%91%D1%8A%D0%BB%D0%B3%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%8F-1.pdf

INTEGRATED AND STANDARDIZED APPROACH TO WORKPLACE ORGANIZATION THROUGH THE TOOLS OF THE ISO 45000 AND ISO 30408 STANDARDS FOLLOWING THE UN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS¹

Milena Peneva, PhD Student

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: The report considers the possibilities for implementing an integrated and standardized approach to the organization of the workplace through the use of international standards ISO 45000 and ISO 30408 in the context of achieving the UN goals for sustainable development. It is analyzed how the tools laid down in both standards – related to health and safety at work, as well as to the effective management of human capital – can be synergistically used to create sustainable, fair and safe working environments. A framework for the integration of good practices, risk assessment processes, effectiveness indicators and employee engagement mechanisms, in accordance with the principles of sustainable development, is presented. The report also offers practical recommendations for organizational transformation through standardization, with a view to long -term social, economic and environmental sustainability.

Keywords: ISO 45000, ISO 30408, UN goals for sustainable development

JEL code: J89, L15

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.151](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.151)

ИНТЕГРИРАН И СТАНДАРТИЗИРАН ПОДХОД ЗА ОРГАНИЗАЦИЯ НА РАБОТНОТО МЯСТО ЧРЕЗ ИНСТРУМЕНТИТЕ НА СТАНДАРТИТЕ ISO 45000 И ISO 30408, В СЪОТВЕТСТВИЕ С ЦЕЛИТЕ НА ООН ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ

Докторант Милена Пенева

Икономически университет – Варна, България

Въведение

Задачата на доклада е да покаже как, в условията на глобализирана и конкурентна икономика, предприятията, които са изправени пред необходимостта да управляват не само своята икономическа ефективност, но и социалната и екологичната си отговорност, могат да постигнат това с помощта на Стандартите

¹ **Цитиране:** Peneva, M. (2025). Integrated and Standardized Approach To Workplace Organization Through the Tools of the ISO 45000 and ISO 30408 Standards Following the UN sustainable Development Goals. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 151 – 161. DOI: [https://doi.org/ 10.56065/HRM/2025.1.151](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.151)

ISO 45001 и ISO 30408. Да се проучи как интегрирането на тези стандарти може да допринесе за постигането на Целите на ООН за устойчиво развитие. Цел на доклада е да се разработи модел, като се предложи интегриран и стандартизиран подход за организация на работното място, базиран на синергично използване на двата стандарта, както и да се формулира практически препоръки за внедряване на стандартизирани практики, насърчаващи устойчивост, безопасност и ефективност. Изследователска теза ще разгледа интегрираното прилагане на избраните стандарти, които да работят като инструменти за управлението на здравето и безопасността при работа и ефективното управление на човешкия капитал, като по този начин предоставя стратегическа рамка за постигане на устойчиво развитие в организационен контекст.

Въпросите, които са поставени в доклада, са:

- Какво е съдържанието и обхватът на стандартите ISO 45000 и ISO 30408?
- По какъв начин инструментите на тези стандарти могат да бъдат интегрирани в практиките на организационно управление?
- Какво е въздействието на такъв подход върху здравето, безопасността и мотивацията на служителите?
- Как интегрирането на ISO 45000 и ISO 30408 допринася за постигането на специфични Цели на ООН за устойчиво развитие?
- Какви индикатори и механизми могат да се използват за измерване на ефективността на интегрирания подход?

1. Теоретична част

Устойчивото развитие представлява модел на развитие, който удовлетворява нуждите на настоящето, без да компрометира способността на бъдещите поколения да удовлетворяват своите такива (НСИ, н.д.). През 2015 г. Организацията на обединените нации (ООН) прие 17 Цели за устойчиво развитие (ЦУР), които обхващат икономически, социални и екологични аспекти. Тези цели служат като глобална рамка за насърчаване на устойчивостта във всички сектори на обществото. Особено релевантни в контекста на работната среда са „Достоен труд и икономически растеж“ (ЦУР 8) и „Здраве и благополучие“ (ЦУР 3). Организацията на работното място играе ключова роля в постигането на тези цели чрез безопасност, равен достъп и интеграция (ООН, н.д.).

Организациите играят ключова роля в реализирането на ЦУР чрез прилагане на устойчиви практики в своите операции. Те могат да допринесат чрез:

- Осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд.
- Насърчаване на равенство и включване на работното място.
- Устойчиво управление на ресурсите и минимизиране на екологичния отпечатък.

Чрез интегриране на устойчивостта в стратегическото планиране, организациите не само изпълняват социалната си отговорност, но и повишават своята конкурентоспособност и репутация.

Стандартизацията предоставя структурирана рамка за прилагане на добри практики и осигуряване на съответствие с международно признати норми. Чрез стандарти като ISO 45001 и ISO 30408, организациите могат систематично да управляват здравето и безопасността на труда, както и човешкия капитал, допринасяйки за устойчивото си развитие (Anon., n.d.).

✓ ISO 45001 предоставя рамка за управление на здравето и безопасността при работа (ЗБР), включваща:

- Идентификация и контрол на рисковете;
- Лидерство и участие на работниците;
- Съответствие с нормативните изисквания;
- Мониторинг и непрекъснато подобрене.

Неговата структура насърчава проактивно управление и е интегрируема с други системи. Този стандарт цели да намали рисковете от наранявания и заболявания на работното място. ISO 45001:2018 следва структурата на високото ниво (High-Level Structure, HLS), което улеснява интеграцията с други системи за управление като ISO 9001 и ISO 14001. Основните ползи включват подобрена безопасност на работното място, намаляване на инцидентите и нараняванията, правна съвместимост и повишена ангажираност на служителите

✓ ISO 30408:2016 – Управление на човешкия капитал. Този стандарт се фокусира върху:

- Създаване на култура на доверие;
- Лидерство и комуникация;
- Ангажираност и развитие на служителите;
- Етични трудови практики.

ISO 30408 спомага за създаване на устойчива организационна култура, в която хората са в центъра на процесите, предоставя насоки за ефективно управление на човешките ресурси, като акцентира върху координацията, ангажираността и участието на всички нива на организацията. Стандартът подчертава ролята на висшето ръководство в осигуряването на прозрачност и ангажираност към правилата за управление на хората, както и необходимостта от разработване на планове и процедури за отчетност. Това насърчава участието на служителите и гарантира, че управлението на хората е насочено към постигане на целите на организацията.

Интеграцията на двата стандарта позволява едновременно управление на физическото и психосоциалното здраве, повишаване на производителността чрез мотивация и управление на човешките рискове като текучество и демотивация. Съчетаването им създава цялостен подход към работната среда.

1.1. Интеграция с Целите на ООН – Комбинирането на ISO 45001 и ISO 30408 директно подкрепя:

За онагледяване интеграцията и симбиозата между избраните стандарти и конкретните цели на ООН, посочени в таблицата:

Таблица 1

Интеграция на избраните стандарти с ЦУР

Механизъм / Инструмент	Стандарт	Приложение	Свързана Цел на ООН (ЦУР)
Оценка на риска (HIRA, JSA)	ISO 45001	Идентификация и намаляване на опасности на работното място	ЦУР 3 (Здраве и благополучие), ЦУР 8 (Достоеен труд)
Проактивни индикатори (участие в обучения, почти-инциденти)	ISO 45001	Изграждане на култура на превенция и учене	ЦУР 3, ЦУР 12 (Отговорно потребление и производство)
Извънредни планове и симулации	ISO 45001	Подготовка за аварийни ситуации	ЦУР 11 (Устойчиви градове и общности)
Комисии по безопасност, анкети	ISO 45001	Включване на служителите в управлението на ЗБР	ЦУР 16 (Мир и институции), ЦУР 8
Индикатори за човешки капитал (текучество, absenteeism, ангажираност)	ISO 30408	Анализ на HR рискове и приоритети	ЦУР 8, ЦУР 10 (Намаляване на неравенствата)
360-градусова обратна връзка, програми за признание	ISO 30408	Повишаване на ангажираността и мотивацията	ЦУР 5 (Равенство между половете), ЦУР 8
Етичен кодекс, антидискриминационна политика	ISO 30408	Справедливо и приобщаващо работно място	ЦУР 5, ЦУР 10, ЦУР 16
Културни диагностики (напр. OCAI)	ISO 30408	Развитие на устойчива организационна култура	ЦУР 4 (Качествено образование), ЦУР 8

1.2. Практическо приложение – Организацията, независимо от техния размер или сектор, играят критична роля в реализирането на ЦУР. Те могат да допринасят чрез отговорно управление на ресурсите, справедливо отношение към служителите, ангажираност към местните общности и адаптиране на иновативни практики. Освен това организацията имат потенциала да ускорят постигането на ЦУР чрез прилагане на стандарти, добри практики и иновативни управленски модели. Интегрираният подход може да бъде реализиран чрез обучения и повишаване на осведомеността на персонала и висшето ръководство, въвеждане на системи за управление, базирани на конкретни данни за организацията и/или разработване на политики за участие и отчетност. По-доброто прилагане на внедрените стандарти има положителен ефект и въздействие върху подобряването на производителността чрез оперативни действия, практики,

отразяващи устойчивостта в компанията. (Cahyadi, A., Natalisa, D., Poór, J., Perizade, B., & Szabó, K., 2022). Хармонизирането на трите основни елемента (екологични защита, икономически растеж и социално включване) има изключително значение за постигане на устойчиво развитие (Akdeniz, 2023).

1.3. Предизвикателства пред организациите – Концепцията за устойчиво развитие вече присъства във всички световни политики и практики за управление на човешките ресурси, предназначени да насърчават зелено поведение на служителите в една организация са фокус (Cooke, S. J., & O'Connor, C. M., 2010).

Световните изисквания за отчитане на ЦУР включват управление на екологична система от правила и стандарти, които да помогнат на организациите да установят а нова прогноза за екологична устойчивост (ES):

- Недостатъчна ангажираност от висшия мениджмънт;
- Липса на култура на безопасност;
- Ограничени ресурси за внедряване;
- Съпротива към промяната.

За по-доброто бъдещето на света са необходими стабилни решения, които трябва да бъдат включени в дневния ред на организацията, за да се намери решение на екологичните проблеми и възстановяване на разрушенията в природата. Един от централните му елементи е използването на конкретни инструменти и показатели, които да подпомагат стратегическото вземане на решения в областта на човешките ресурси, т.нар. насоки за човешкото управление. Човешко управление е системата, чрез която служителите в една организация се ръководят и държат отговорни, насърчавайки подходящо поведение в организацията. Ръководени от принципите на правата на човека при работа и във връзка със стандарта за човешко управление (ISO 30408), може да се установят насоки за събирането, измерване, анализ и докладване на данни за човешкия капитал. Основните трудности включват липса на капацитет, вътрешна съпротива, нужда от обучение и адаптиране на съществуващи системи. Необходимо е стратегическо лидерство, промяна в мисленето и инвестиране в човешки ресурси и технологии, за да се постигне устойчив преход.

2. Анализ на стандартите ISO 45000 и ISO 30408 – Стандартизацията предоставя структуриран подход към управлението, като същевременно улеснява споделянето на добри практики и повишава ефективността. Международните стандарти, като тези, разработени от ISO (Международната организация по стандартизация), служат като платформа за трансформация, като осигуряват яснота, надеждност и съвместимост. Те подкрепят организациите в изграждането на устойчиви системи, гарантирайки безопасност, здраве, справедливост и ефективност в дългосрочен план.

2.1. Преглед на ISO 45000 – здраве и безопасност при работа

Оценка на риска и възможностите – В контекста на управлението на човешките ресурси (HRM), оценката на риска е ключов компонент за създаване на сигурна, здравословна и устойчива работна среда. Оценката на риска в рамките

на ISO 45001 изисква идентифициране, анализиране и оценяване на всички фактори, които могат да причинят увреждане или неблагоприятно въздействие върху служителите. Водени от изискванията на стандарта, които компаниите използват цикълът на Деминг PDCA (Цикъл на „Деминг“ е наименование на модела, разработен и популяризиран през 50-те години на XX век от Уилям Деминг – баща на т.нар. „Тотално управление на качеството“. Моделът е известен с абривиатурите PDCA (Plan-Do-Check-Act). Самият Деминг е наричал модела „Цикъл на Шухарт“, в чест на Уолтър Шухарт, който е бил негов ментор и е разработил първоначалната идея на модела през 20-те години на XX век за създаване на непрекъснато подобряване на ефективността на ЗБУТ (Анон., п.д.). Процесът започва с лидерство и ангажираност, последвани чрез планиране, включващо анализ на контекста, оперативно планиране, оценка на риска и контрол. В този случай планирането на поддържащите процеси взема предвид комуникацията и участие, управление на документация, ресурси за компетентност и информираност за ресурсите. И накрая, мониторинг, одит и управление преглед от процесите на изпълнение оценка. Това гарантира пълен контрол над процесите със значително намаляване на индексите на нараняване и намаляване на свързаните с това разходи (Agus, P., Ratna Setyowati, P., Arman, H. A., Masduki, A., Innocentius, B., Priyono Budi, S., & Otta Breman, S., 2020).

HR отделът играе централна роля в този процес, като предоставя данни за работните дейности, специфични характеристики на служителите (възраст, здравословно състояние, уязвимости), както и поведенчески аспекти, които влияят на безопасността. Процесът включва: идентификация на опасности, свързани с конкретни длъжности, работна среда, организация на труда и психосоциални рискове – напрежение, бърнаут, конфликти. Оценка на вероятността и тежестта на възможните инциденти, както физически (злополуки, заболявания), така и психически (емоционално изтощение, стрес). Разработване на мерки за контрол, включително обучения, процедури, индивидуална защита и промени в организацията на труда. Непрекъснат мониторинг и преглед на резултатите, в сътрудничество с HR, за адаптиране към нововъзникнали рискове или промени в структурата на работната сила. Чрез интегрирането на оценката на риска в HR практиките, ISO 45001 не само намалява инцидентите на работното място, но и подпомага стратегическото управление на човешкия капитал, като създава ангажирана, мотивирана и защитена работна сила.

2.2. Преглед на ISO 30408 – управление на човешкия капитал

Стандартът ISO 30408:2016 предоставя насоки за създаване на устойчива и ефективна система за управление на човешкия капитал, за управление в посока структура на ефективна система за управление на служителите чрез организационни и оперативни нужди и насърчаване на сътрудничеството към всички заинтересовани страни. Стандартът спомага за прогнозиране и управление на рисковете за човешките ресурси и развитието на фирмената култура.

Измерването и анализът на човешкия капитал се осъществяват чрез използването на следните ключови индикатори за ефективност (показатели):

- Ниво на текучество на персонала – показател за стабилността на работната сила и ефективността на политиките за задържане на таланти. Високите стойности могат да сигнализират за проблеми в организационната култура или мениджмънта.
- Средна продължителност на работа – оценка на ангажираността и дългосрочната мотивация на служителите. Кратките средни стойности често предполагат нужда от преразглеждане на възможностите за развитие и обучение.
- Ангажираност на служителите (engagement index) – измерва нивото на емоционална и професионална отдаденост към работата. Обикновено се определя чрез анкети, които оценяват удовлетвореност, мотивация и доверие към ръководството.
- Процент на отсъствия (absenteeism rate) – честотата на отсъствия поради болест или други причини е индикатор за здравословното и психосоциалното състояние на служителите.

За да се извлече максимална стойност от събирането и анализа на горепосочените индикатори, ISO 30408 препоръчва използването на информационни системи за управление на човешките ресурси (HRIS). Тези системи интегрират данни от различни HR процеси и предоставят аналитични инструменти, които улесняват проследяване и анализ на динамиката на човешкия капитал; откриване на модели и отклонения в поведението на персонала; съставяне на прогнози за бъдещи нужди от персонал;

➤ Вземане на информирани решения, базирани на данни (data-driven management) – HRIS допринасят за по-голяма прозрачност, бързина и точност при управлението на човешките ресурси, като по този начин укрепват стратегическата роля на HR звеното в организацията.

Структурата на стандарта е последователна, като започва с установяването на принципите на човешкото управление и завършва цикъла с тяхното прилагане.

2.3. Сравнителен анализ: пресечни точки, допълващи се компоненти

Процес на изграждане подхода за постигане на устойчиво развитие в областта на човешките ресурси в организацията, в съответствие с ЦУР и съгласно избраните стандарти от серията ISO (Фиг. 1).



Фиг. 1. Подход

Източник: Разработка на автора

Както се вижда от фигурата всички компоненти следва да са на лице, за да бъде постигната целта. След като вече бяха разгледани избраните стандарти, следва да бъдат посочени пресечните точки с ЦУР, така че да бъде постигната устойчивостта в управлението на човешкия капитал. Тези цели могат да се постигнат с наблягане на обратна връзка между ръководството и персонала, постигане на доверие и сътрудничество между страните и водене от страна на лидера по посока постигане целите на организацията. Така нар. „коучинг“ или трениране на персонала е определен като важен момент в изискванията на стандарта, като всички тези акценти допринасят за търсеното непрекъснато подобрене при изпълнение на PDCA.

Таблицата показва множество допирни точки, като за целите на доклада ще бъдат разгледани някои от тях, определени като основни при интеграцията на избраните стандарти и постигането на устойчивост:

➤ ЦУР 3 **Добро здраве и благополучие** може да управляван с инструментите за защита на здравето, които в обхвата избрания стандарт. Интеграцията на ISO 45000 подпомага създаването на култура на доверие, прозрачност и участие. Когато служителите виждат, че организацията се грижи както за тяхното здраве, така и за тяхното професионално развитие, се повишава ангажираността и удовлетворението им, следователно има предпоставка и за повишаване коефициента на полезно действие (КПД) на служителите. Прилагането на този стандарт, проучено в кратко интервю с 6 различни по размер организации, за целите на този доклад, сочи, че е внедряването на стандарта е довело до подобряване на психичното здраве и благополучието на персонала;

➤ ЦУР 4 *Качествено образование* – както вече беше споменато, непрекъснатото подобряване води до положителни резултати както за организацията, така и за персонала. Образованието на човешките ресурси при постъпване на работа е изискване, което е водещо при подбора на кадри, в зависимост от естеството на работа, за което се наема, но застъпването на концепцията за учене през целия живот, която се налага в света през последните години, е заложена в стандартизацията на персонала. Тук ролята и взетите решения за непрекъснати допълнителни обучения и квалификации на човешките ресурси, от страна на лидерството, са инструмент, който е заложен в изискванията на ISO 45000;

➤ ЦУР 8 *Достоен труд и икономически растеж* – чрез създаване на достойни работни условия пример за организация, която успешно е внедрила ISO 45001, като част от своята стратегия за устойчиво развитие. Чрез интегриране на стандарта в своите операции, компанията е подобрила условията на труд, намалила е трудовите инциденти и е повишила ангажираността на служителите, допринасяйки за постигането на Целите на устойчивото развитие. Чрез прилагането на ISO 30408 организациите могат да изградят ефективни стратегии за управление на човешкия капитал, които насърчават равенството, включването и развитието на служителите. Това създава условия за достойна работа, повишава производителността и стимулира икономическия растеж. Съчетаването на този стандарт с ISO 45001 гарантира, че икономическият напредък не се постига за сметка на здравето и безопасността на работната сила.;

➤ ЦУР 10 *Намаляване на неравенствата* – тук се намират допирни точки с изискванията на стандарт IS 30408, който акцентира върху поведението в организацията на всички заинтересовани страни, чрез намаляване на неравенствата в трудовия процес.

Двата стандарта се допълват, като ISO 45001 се фокусира върху физическото и психичното здраве, а ISO 30408 – върху организационното поведение и ангажираността на служителите. Те се пресичат в области като култура на безопасност, лидерство и управление на промяната. И двата стандарта спомагат за създаване на ангажираща, справедлива и безопасна работна среда. Интегрираното прилагане на ISO 45001 и ISO 30408 може да бъде постигнато чрез разработване на обща рамка за управление, включваща политики, процедури и индикатори, които обединяват здравето, безопасността и управлението на хора. Това изисква съгласуваност между HR отдела и звената по безопасност, както и активна роля на висшето ръководство. Въпреки че ISO 45001 и ISO 30408 се фокусират върху различни аспекти на организационното управление, те споделят общи принципи:

- Ангажираност на ръководството: И двата стандарта подчертават важността на лидерството в осигуряването на безопасна и подкрепяща работна среда.

- Участие на служителите: Акцент върху включването на персонала в процесите на вземане на решения и подобрения.
- Непрекъснато подобрене: Използване на цикъла PDCA (Планирай-Изпълни-Провери-Действай) за устойчиво развитие.

Интегрирането на тези стандарти може да създаде синергия, водеща до по-ефективно управление на човешките ресурси и безопасността на труда.

3. Резултати

Интегрирането на ISO 45001 и ISO 30408 може да се осъществи чрез обединяване на политики и процедури: Създаване на единни документи, обхващащи както безопасността, така и управлението на човешкия капитал. Общи индикатори за ефективност: Използване на KPI, които отразяват както безопасността, така и ангажираността на персонала. интеграция между HR, ЗБР и устойчивостта е от съществено значение за създаването на устойчива и безопасна работна среда. Тя позволява по-добро управление на рисковете, повишена ангажираност на служителите и постигане на стратегическите цели на организацията

4. Дискусия

При ежемесечно провеждане на събиране на данни от системата за безопасност ISO 45000 от страна на организацията и индикаторите за човешкия капитал (ISO 30408), би могло да се идентифицират критични моменти в управлението. В дисертационния труд на Мирослава Бодурова-Енева (Бодурова-Енева, 2020) се подчертава, че усъвършенстването на подходите за управление на човешките ресурси и прилагането на специализирана стратегия и политика по отношение на персонала могат да допринесат за укрепване на сигурността на организацията. Това включва подобряване на мотивацията, комуникационните канали между структурните звена и социално-психологическия климат в организацията. Интегрираният подход между HR, ЗБР и устойчивостта позволява създаването на междуфункционални екипи, които работят съвместно по проекти, свързани с безопасността на работното място, развитието на служителите и устойчивите практики. Това води до по-добро разбиране на взаимовръзките между различните аспекти на организацията и създаване на по-ефективни стратегии за постигане на целите за устойчиво развитие.

Заключение

Внедряването на стандартизирани системи за управление чрез инструментите на ISO 45001 и ISO 30408 не само подобрява работната среда, но осигурява и дългосрочна устойчивост на организационните практики. Стандартизираният подход гарантира устойчивост, тъй като предоставя повторяеми и доказани методи за идентификация на рискове, развитие на човешкия капитал и управление на организационната култура. Чрез ясно дефинирани процеси и индикатори се постига проследимост на резултатите –

всяко действие, мярка или отклонение могат да бъдат обективно регистрирани и анализирани. Това улеснява вътрешния контрол, отчетността и подобрието. Освен това, благодарение на използването на унифицирани процедури, добрите практики могат лесно да бъдат възпроизведени в различни звена или в международен контекст, което е от съществено значение за мултинационалните организации. В резултат се изгражда организационна култура, която не разчита на интуитивни или хаотични решения, а на устойчиви, обосновани и стратегически насочени процеси.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- БОДУРОВА-ЕНЕВА, М., 2020. Стратегическо управление на човешките ресурси и значението му за сигурността на организациите., Велико Търново, България: НАЦИОНАЛЕН ВОЕНЕН УНИВЕРСИТЕТ „ВАСИЛ ЛЕВСКИ“.
- НСИ, н.д. Устойчиво развитие https://nsi.bg/sites/default/files/files/data/SDI/SDI-%20Annot_bg.pdf, София, България: неизв.
- ООН, н.д. Дружество за ООН в България. [Онлайн] Available at: <https://una.bg/>
- AGUS, P., RATNA SETYOWATI, P., ARMAN, H. A., MASDUKI, A., INNOCENTIUS, B., PRIYONO BUDI, S., & OTTA BREMAN, S., 2020. The effect of implementation integrated management system ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 and ISO 45001 on Indonesian food industries performance, неизв.: неизв.
- AKDENIZ, E., 2023. Toward a Sustainable Human Resources Management: Linking Green Human Resources Management Activities with ISO Standards, неизв.: неизв.
- ANON., 2024. Управление на човешките ресурси. Варна, България, Унив. изд. Наука и икономика.
- ANON., н.д. International Organization for Standardization. [Онлайн] Available at: <https://www.iso.org/home.html>
- ANON., н.д. ISO 9001.BG. [Онлайн] Available at: <https://iso9001.bg/standart/pdca-proces-poluchavane-sertifikat/>.
- CAHYADI, A., NATALISA, D., POÓR, J., PERIZADE, B., & SZABÓ, K., 2022. Predicting the relationship between green transformational leadership, green human resource management practices, and employees' green behavior. Administrative Sciences, 13 (1), 5., неизв.: Administrative Sciences.
- COOKE, S. J., & O'CONNOR, C. M., 2010. Making conservation physiology relevant to policy makers and conservation practitioners, неизв.: Conservation Letters, 3 (3), 159-166.

ПАНЕЛ
ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ОРГАНИЗАЦИЯТА
НА РАБОТА В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА

SCIENTIFIC FIELD
CHALLENGES TO THE ORGANIZATION
OF WORK IN THE CONDITION OF CRISIS

THE WORKFORCE SHORTAGE ON THE ROMANIAN LABOR MARKET: ATTEMPTS TO COMPENSATE THROUGH THE ADMISSION OF FOREIGN QUOTAS¹

Professor Lazăr Cristina, PhD

Faculty of Economic Sciences, Ovidius University, No. 58 Ion Vodă, 900527 Constanta, Romania

Professor Bostan Ionel, PhD

Doctoral School of Economy, Ștefan cel Mare University, 720229 Suceava, Romania

Professor Asaloș Nicoleta, PhD

Faculty of Economic Sciences, Ovidius University, No. 58 Ion Vodă, 900527 Constanta, Romania

Abstract: Romania is facing a structural labor shortage, caused by factors such as demographic decline, massive external migration, an aging active population, and the mismatch between the education system and labor market demands. In this context, one of the solutions identified by the authorities is the controlled admission of quotas of foreign workers. This article analyzes the measures adopted to facilitate the legal import of labor and follows recent developments concerning the employment and posting of non-EU citizens in Romania, in parallel with trends in repeatedly declared vacant jobs. It presents relevant statistical data for the period 2021–2024 and puts forward concrete proposals for making the work permit and visa system more flexible, simplifying administrative procedures, and incentivizing employers through fiscal measures. The goal is to help balance the labor market and mitigate the negative effects of migration by promoting a model of legal and sustainable mobility that benefits both the national economy and foreign workers and their countries of origin.

Keywords: Romania, labor market balance, deficit, labor import, quotas of foreign workers.

JEL code: J08, J11, J21, J23, J61.

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.163](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.163)

Introduction

The imbalances that have emerged in the functioning of Romania's labor market have led to a significant shortage of workers, especially in certain sectors. Therefore, policy makers must adopt not only immediate solutions to alleviate the shortage of workers but also long-term strategies focused on the sustainable quantitative and qualitative restoration and development of the labor supply. At the same time, the impact of the transition to a digital economy and technological progress increasingly influences

¹ **Citation:** Lazăr, C., Bostan, I., and Asaloș, N. (2025). The Workforce Shortage on the Romanian Labor Market: Attempts to Compensate Through the Admission of Foreign Quotas. *Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management*. Varna: University publishing house "Science and Economics", University of Economics – Varna, pp. 163 – 174. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.163>

the employment structure, leading on one hand to the replacement of labor through automation and capital, and on the other hand to an increased demand for new skills adapted to new technologies and productive processes.

This paper focuses on one of the compensatory measures adopted by Romanian authorities: facilitating access to the domestic labor market for workers coming from outside the European Union. The general objective of this policy is to maximize the benefits and minimize the possible negative effects of labor migration by encouraging legal, well-regulated forms that generate a favorable impact both on the internal socio-economic environment and on migrants and their countries of origin.

For a systematic approach to the issues addressed, the paper examines important aspects related to: (i) the problem of labor market balance in Romania; (ii) the import of labor force as a partial solution to compensate for the shortage of workers in the domestic labor market (including: 1. Admission of foreign worker contingents and the regulatory framework for employment/secondment permits; 2. Evolution of the contingent of newly admitted foreign workers on the labor market (2021–2024); 3. Dynamics of work and posting visas; 4. Results of the analysis of labor-shortage sectors and occupations/trades repeatedly declared as vacant.

In the final section, we presented the most important conclusions of our study. Clearly, our documentation effort allows us to also formulate some recommendations for improving the investigated field.

1. Literature review

Economic conditions and successive crises in recent years have had a considerable impact on Romania's labor market, generating profound imbalances in its functioning (Bostan et al., 2016; Vasilescu, 2015; Bostan and Grosu, 2010). In this context, the shortage of labor becomes one of the most acute challenges facing the national economy. Since 2012, Romania has recorded, as a general trend, a higher number of newly created jobs than jobs eliminated (Racovițan and Chivu, 2019), which might initially seem like a positive development.

However, the sustainability of this evolution is seriously affected by several problematic characteristics of the domestic workforce, including a low level of motivation and compensation (Burciu et al., 2008; Bostan, 1999), as well as deeper structural factors (Preda, 2002). Among these are: severe demographic decline, increasing negative net external migration, aging of the active population, imbalances between inflows and outflows of the working-age population, a predominantly fragile socio-professional employment structure, as well as major disparities between urban and rural areas or different regions of the country (Breaz et al., 2022; Morariu, 2019). Added to these are the persistent resistance to flexible forms of employment – largely due to lack of trust in atypical contracts – and poor alignment between the education system and the real requirements of the labor market.

The recent evolution of this phenomenon is relevant: in 2024, 94,155 new employment contracts were signed with non-EU citizens, while 64,189 contracts were

terminated. Thus, at the end of 2024, there were 146,387 active employment contracts with workers from outside the EU. Looking retrospectively, the number of new contracts has been relatively steady in recent years: 97,502 in 2023, 93,780 in 2022, and 52,575 in 2021 (RG, 2025a), outlining an upward trend in the presence of foreign labor, with a peak recorded in 2023 and a slight correction in 2024.

Nevertheless, the impact of these employments on the domestic labor market is not significant in terms of competition for jobs, since for 2025, the quota of foreign workers who can be employed or posted in Romania represents only approximately 1.25% of the total employed persons, estimated at about 7,996,000 (RG, 2025a).

2. Methodology

Regarding the research methodology, our study has an exploratory and analytical character, based on an interdisciplinary approach combining economic, demographic, and legal-administrative perspectives.

The research mainly relies on documentary analysis of official sources, specialized studies, and relevant public statistics for the period 2021–2024. Data were obtained from the Ministry of Labour and Social Solidarity, the General Inspectorate for Immigration, and the National Institute of Statistics. Furthermore, the article integrates a longitudinal analysis of the dynamics of non-EU worker contingents, the legal framework of work and posting permits, as well as a qualitative examination of shortage sectors, reflected through repeatedly declared vacant jobs.

The comparative approach to annual developments allowed us to identify trends and formulate public policy proposals. In the absence of field research, the validation of results was achieved through careful correlation of statistical information with legislative and institutional data.

3. Study results and findings

3.1. An overview of the labor market balance in Romania

When competitiveness is analyzed through the lens of economic growth potential, not only the quantity of available resources is important, but also the efficient manner in which they are utilized. In this context, the human resource plays a important role, its contribution being directly influenced by the volume of the available labor force, the level of professional qualification, and the labor market's capacity to adapt to the economy's requirements (Vasilescu, 2015).

At the end of 2024, Romania still benefited from a significant pool of human resources, accounting for 63.4% of the total population. However, a considerable proportion of these individuals did not actively participate in economic activity, being either in professional training or other forms of inactivity. Specifically, the labor resources amounted to 12,091.8 thousand persons, of whom 51.5% were men (Vîrva, 2024).

Overall, the statistical data reflect a still valuable but only partially utilized human potential, due to persistent structural imbalances. The low participation of

women in the labor market and the limited active involvement of a significant part of the population reduce the overall efficiency of this economic potential.

In 2023, the working-age population considered fit for economic activity (excluding persons with permanent incapacity for work, inactive working-age pensioners with early or invalidity pensions grades I and II) stood at 11,519.9 thousand persons. Of these, 52.2% were men and 47.8% women, representing 95.3% of the total labor resources (Vîrva, 2024). The participation gap between sexes was 2.7 percentage points in favor of men. The remaining 4.7% of labor resources consisted of people working below or above the standard working age; in this subgroup, women had a significantly higher share of 62.9%.

On January 1, 2024, the civilian active population was 7,973.2 thousand persons, representing 41.8% of Romania's resident population. The evolution of this indicator during the period 2015–2023 is illustrated in Figure 1. As shown, a dotted line indicates a discontinuity in the data series, marking a methodological change in the calculation of indicators starting in 2021. Thus, the values concerning labor resources, the civilian active population, and the employed population are reported relative to the resident population as of January 1 of each year and are not directly comparable with data from previous years (Vîrva, 2024). According to the same source, the analysis of the structure of the civilian active population reveals a gender imbalance: women accounted for 45.4% of the total, while men held a share of 54.6%.

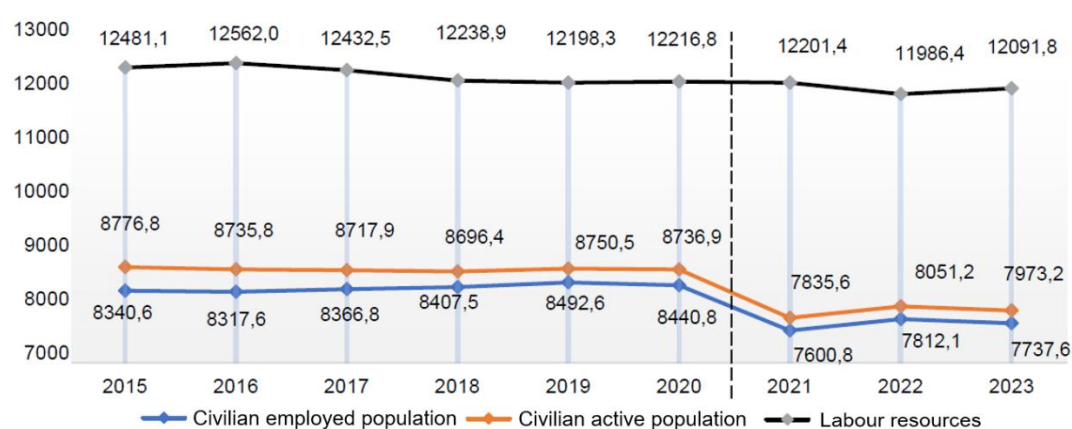


Fig. 1. Dynamics of the employed civilian population, active labor force, and total labor resources in Romania during the period 2015–2023 (thousands of persons)

Source: (Vîrva, 2024)

Among economically active women, 96.9% were employed, while the remaining 3.1% were registered as unemployed. Overall, 97.0% of the civilian active population was employed.

The general activity rate (the ratio between the active population and total labor resources) was 65.9%, but with notable differences between sexes: men had an activity rate of 70.0%, compared to 61.7% among women – a difference of 8.3 percentage points. At the beginning of 2024, the employed civilian population numbered 7,737.6 thousand persons. The employment rate of labor resources (the proportion of employed persons

within total available resources) was 64.0%. Here too, a disparity between sexes is observed: the employment rate among women was 59.7%, compared to 68.0% among men, maintaining the difference of 8.3 percentage points.

The distribution of the employed civilian population by sex and economic sectors as of December 31, 2023, is presented in Fig. 2, offering a detailed view of the occupational structure by field of activity.

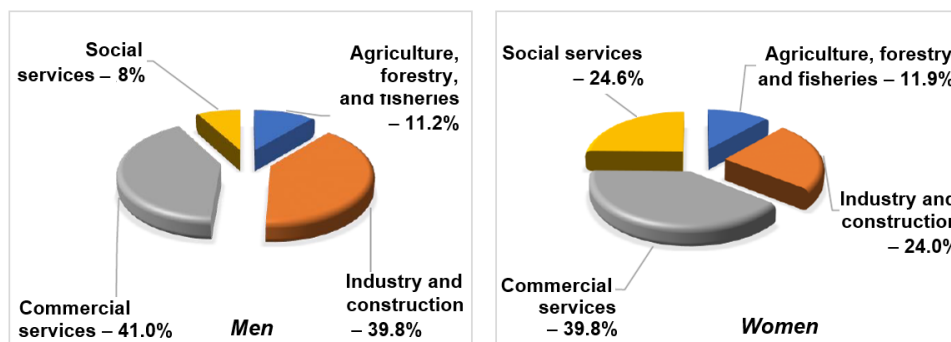


Fig. 2. Dynamics of the civilian employed population, active labor force, and total labor resources in Romania during the period 2015–2023 (thousands of persons)

Source: (Vîrva, 2024)

A defining element in the current context of the labor market is the structure of the civilian employed population according to the form of ownership. Thus, the overwhelming majority of employed persons work in the private sector, which accounts for 81.7% of the total, a share approximately five times higher than that recorded in the public sector (16.5%). This distribution reflects a predominant orientation towards a market economy and emphasizes the dominant role of private initiative in labor absorption.

On the other hand, from the analysis of the territorial distribution of the civilian employed population, shown in Fig. 3, it appears that the Bucharest–Ilfov region concentrates the largest proportion of employed persons (19.0%), confirming its status as a national economic hub. At the opposite end, the South-West Oltenia region records the lowest share (8.6%), reflecting regional disparities in terms of employment opportunities and economic development.

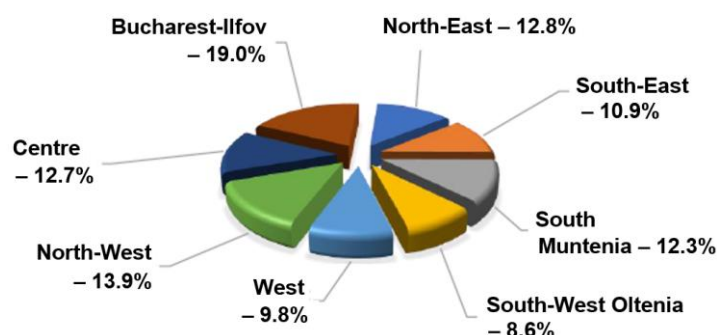


Fig. 3. Distribution of the civilian employed population by development regions

Source: (Vîrva, 2024)

Regarding the dynamics of registered unemployment, data from the end of 2023 indicate a total of 235.6 thousand people registered with employment agencies – a

slightly lower level compared to 2022, reflecting a decrease of 1.5%, or 3.5 thousand persons in absolute terms (Vîrva, 2024). From a gender distribution perspective, men continued to hold the majority share (52.2%) among the registered unemployed, although their number also declined compared to the previous year (by 4.1 thousand fewer than on December 31, 2022).

In the medium term, the main indicator – the unemployment rate – showed a clear downward trend. Between 2015 and 2023, there was a significant reduction from 5% in 2015 to only 2.9% in 2023, signaling a positive trend in the labor market.

However, looking at the structure of the labor resources, a considerable segment – 34.1% – consisted of people undergoing vocational training or belonging to other inactive categories. This group numbered 4,118.6 thousand persons, with a majority female share of 54.7% (Vîrva, 2024). Within this group, full-time students registered a slight increase compared to the previous year, reaching 898.4 thousand persons (versus 893.4 thousand in 2022), representing 21.8% of the total in training. This suggests that young people in education constitute a strategic reservoir for the future labor force.

Nevertheless, their effective integration into the labor market remains insufficient. This situation could be improved through better alignment between educational offerings and the real demands of the economy. Overall, Romania's labor potential remains significant, but its effective utilization is hindered by a series of persistent imbalances.

Gender disparities remain visible: women are underrepresented within the economically active population and exhibit lower activity and employment rates compared to men, indicating the need for public policies aimed at promoting equal opportunities. Although the unemployment rate slightly decreased in 2023, the overall economic participation rate remains limited – only 41.8% of the resident population is economically active.

Regional disparities are also evident: the Bucharest–Ilfov area attracts a significant share of the labor force, while regions such as South-West Oltenia continue to record low employment levels, reflecting territorial development imbalances.

Last but not least, the character of the Romanian economy is highlighted by a predominant orientation towards the private sector, which provides jobs for over five times more employees than the public sector. This reality confirms the strengthening role of private initiative in labor absorption.

3.2. Import of labor force – a partial solution to compensate for the shortage of workers in the domestic labor market

3.2.1. Admission of foreign worker contingents and the regulatory framework for employment/secondment permits

The labor shortage felt at the national level represents a major structural problem, and finding solutions to address this imbalance is currently one of the priority directions of government policies (RG, 2025a). In a context marked by the constant emigration of the active population and negative demographic trends, legal immigration becomes a

strategic alternative for compensating the lack of qualified personnel on the labor market and for supporting economic growth. However, this approach requires careful and effective management of migratory flows, as foreign workers effectively fill the gaps created by the insufficient domestic labor force.

In this regard, one of the measures applied by the Romanian Government is the annual establishment of a quota of foreign workers who may be legally admitted to the Romanian labor market. According to the current legal framework (RG, 2014), employers who wish to hire foreign citizens are required to obtain an employment permit, except in certain situations expressly provided by law. The normative act also regulates the conditions under which foreign citizens may be seconded to Romania without needing an employment or secondment permit, depending on their status.

One of the important conditions for the issuance of an employment permit by the General Inspectorate for Immigration (IGI) is that the total number of newly admitted foreign workers on the labor market has not already reached the annual limit. The same criterion applies to the issuance of secondment permits, which can only be granted if the quota for the current year has not been exhausted. It is also important to emphasize that the legislation provides for certain exceptions: there are categories of foreign citizens who may be employed in Romania without the obligation to obtain an employment permit, and these individuals are not included in the annual quota of newly admitted foreign workers. Situations of this kind: (i) Temporary activities requested by public authorities (central, local, autonomous); (ii) Change of employer – from full-time to part-time; (iii) Citizens from Moldova, Ukraine, Serbia – max. 9 months/year; (iv) EU Blue Card – professional mobility; (v) EU Blue Card – after 12 months of work in Romania; (vi) Long-term residence in another EU country („Former EU Blue Card holder“); (vii) Educational, scientific, cultural activities – based on agreements or ministerial orders, etc.

IGI, may issue an employment permit without requiring the general condition regarding the non-exhaustion of the annual quota, based on the approval of the Ministry of Labour (MM), in situations where the employer requests the employment of a foreign citizen who will have – or is expected to have – a direct and important contribution to the implementation of a project carried out on Romanian territory.

This refers to projects that significantly contribute to the development and modernization of the national economic infrastructure and which, by their nature, generate positive multiplier effects in the economy.

3.2.2. Evolution of the quota of newly admitted foreign workers on the labor market (2021-2024)

By the decision adopted by the Government of Romania (RG, 2023), a ceiling of 100,000 newly admitted foreign workers was established for the Romanian labor market in 2024. During the period 2015–2023, the evolution of these quotas is presented in Fig. 4.

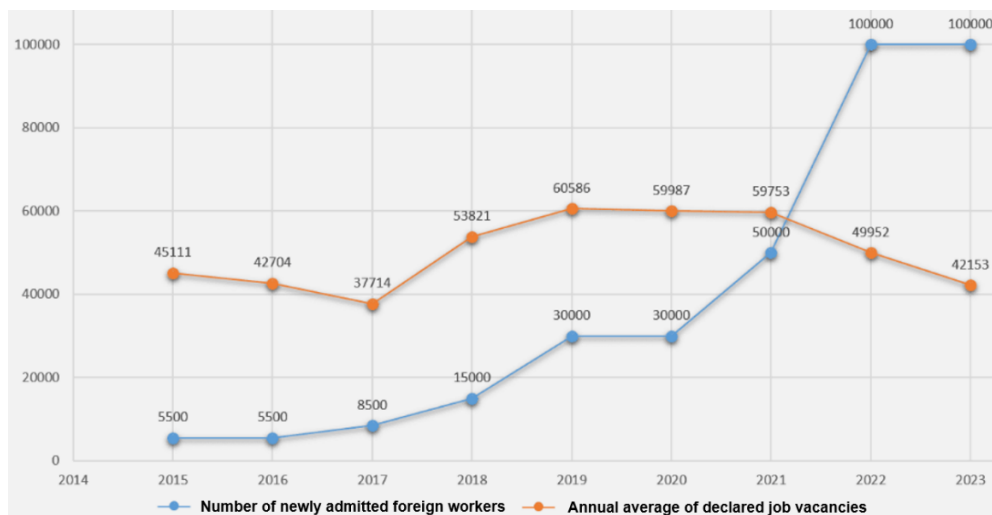


Fig. 4. The evolution of the number of newly admitted foreign workers on the Romanian labor market and the annual average of job vacancies declared by employers (2015-2023)

Source: (Ghiur, 2023)

December 2024, a total of 99,268 employment or secondment permits were issued, while another 5,957 applications were still being processed (IGI, 2024). As of November 30, 2024, the total number of foreign nationals holding valid temporary residence permits – for the purpose of employment, secondment, intra-corporate transfer (ICT), or highly skilled activities – was 97,732.

Between January 1 and November 30, 2024, IGI issued 102,777 temporary residence permits for employment purposes, and in the case of secondments, 311 permits were granted.

The comparative situation regarding the number of employment/secondment permits and the number of temporary residence permits for employment and secondment purposes issued by IGI in the period 2021–2023 is summarized in Table 1.

Table 1.
Employment/secondment permits, temporary residence permits for employment purposes, and temporary residence permits for secondment purposes issued (2021-2023)

Years	Employment / secondment permits	Temporary residence permits for employment purposes	Temporary residence permits for secondment purposes
2023	101,254	82,321	455
2022	108,882	56,974	190
2021	49,954	36,660	422

Source: (IGI, 2024; RG, 2025a)

Within the regulations governing the legal employment of foreign citizens in Romania, a key document is the single permit. Its role is to certify the holder's identity and it is issued by the IGI to individuals who have been granted or had their temporary residence permit extended for work purposes, including cases where obtaining a visa is

not necessary. Another important document is the residence permit for secondment purposes, which certifies both the identity and the right of the holder to live and work in Romania based on a legal secondment.

It is important to note that, to benefit from the extension of the temporary residence permit for work purposes, the foreign citizen must present a full-time individual employment contract, registered in the General Registry of Employees, showing that the offered salary is at least equal to the national guaranteed minimum gross wage. For highly qualified workers, the requirement is more stringent: they must earn at least twice the average gross wage in the economy.

3.2.3. Dynamics of work and secondment visas

According to data provided by the Ministry of Foreign Affairs ([MAE, 2024](#)), during the period from January 1 to December 9, 2024, a total of 55,087 visas for employment and secondment were issued. These visas were granted to foreign nationals who were to enter Romanian territory either to be employed by a Romanian employer or to carry out remunerated activities for the benefit of a service provider in Romania. In the same period, authorities rejected 18,022 applications for long-stay visas for work or secondment purposes, and another 850 such visas were canceled or revoked. At the reporting date, 2,891 applications were still under processing.

Looking back at the evolution over previous years, fluctuations are observed in the number of visas issued for employment and secondment: 50,210 visas were granted in 2023, 58,560 in 2022, and 29,052 in 2021.

The long-stay visa for employment, valid for up to 90 days, is granted to foreign nationals coming to work or carry out paid activities in Romania. The application must include, among other documents, a copy of the employment or secondment permit issued by IGI, unless the applicant is legally exempt.

3.2.4. Some results of the analysis of labor shortage sectors and occupations/trades repeatedly declared as vacant positions

The National Employment Agency (ANOFM) conducts an annual analysis of labor shortage sectors in Romania, highlighting occupations and trades for which employers repeatedly declare vacant job positions. This analysis also enables the estimation of workforce needs in certain economic sectors, based on the records of unoccupied jobs reported by employers ([RP, 2002](#)). An important indicator for sizing this deficit is the number of „repeatedly declared vacant jobs“, which reflects the real difficulties in filling these positions. The main causes include the mismatch between employers' expectations and the profile of the available workforce, lack of adequate qualifications or skills, as well as the disinterest of job seekers due to the misalignment between their preferences and the available offer.

Between January and October 2024, the total number of vacant jobs reported to ANOFM was 543,440, a decrease of 26% compared to the same period the previous year, when 633,476 such positions were recorded ([ANOFM, 2024](#)). The highest number of vacancies were concentrated in the following occupations: courier (31,160), goods

handler (27,445), unskilled worker in demolition and finishing (26,331), unskilled worker in assembly and mounting of parts (21,492), sales worker (19,887), manual packer (15,406), security agent (15,056), unskilled worker in construction materials processing (13,607), and car and van driver (13,169).

Of the total vacancies recorded, 311,796 were repeatedly declared by employers as unoccupied, highlighting major difficulties in filling these positions. The top 5 sectors with the highest number of repeatedly declared vacant jobs in 2024 are as follows: (1) Construction works of residential and non-residential buildings – 47,716 vacancies; (2) Postal and courier activities – 29,293 vacancies; (3) Restaurants – 21,457 vacancies; (4) Temporary staffing activities – 19,889 vacancies; (5) Security and guard activities – 12,367 vacancies.

3.2.5. Establishment of the quota for newly admitted foreign workers on the labor market in 2025

The recent data and information presented in the previous paragraphs support the idea that, at least in the medium term, importing labor represents a partial and necessary solution for Romania to compensate for the acute shortage of workers on the domestic labor market. The consequences of emigration and demographic decline are difficult to eliminate quickly, and recent developments show an almost full utilization of the quotas set for foreign workers, as well as a sustained high level of long-stay visas issued for employment or secondment, with significant dynamics between 2021 and 2024.

This situation is further compounded by the existence of economic sectors where employers face major difficulties in filling vacant positions, especially in construction, courier services, trade, and the hospitality industry, where job vacancies are frequently declared repeatedly.

Thus, for the year 2025 as well, attracting foreign workers remains an important measure to ensure the functioning and development of the Romanian economy. In this regard, the Government has issued a decision stating: „Sole Article – For the year 2025, a quota of 100,000 newly admitted foreign workers on the Romanian labor market is established“ ([RG, 2025b](#)). Among the national macro-policy objectives related to this measure are avoiding major imbalances in the labor market by covering the national labor shortage, promoting legal immigration to compensate for gaps in certain qualifications, and supporting economic growth.

However, in the context of the increased dynamism of the Romanian economy, largely oriented towards the implementation of projects funded by external sources, the personnel crisis in certain sectors is a real one and requires the adoption of additional measures beyond merely increasing the workforce by importing foreign workers.

Conclusion

Nearly two decades after Romania's EU accession, labor market liberalization led to the emigration of around 3 million working-age Romanians, driven by wage gaps, regional disparities, and declining public services. This exodus, intensified by poverty and social exclusion, has severely reduced the national labor pool. Labor shortages have

become systemic, with demographic decline, ongoing emigration, and workforce aging worsening the crisis. While admitting foreign workers offers partial relief, it is insufficient without comprehensive internal reforms. A national strategy is urgently needed, targeting education, digitalization, repatriation, and migrant worker protection.

In this context, attracting workers from abroad remains a viable and necessary solution for balancing the labor market. We propose flexibilizing the conditions for foreign citizens' access to the labor market, through regular consultation with social partners, employers' associations, educational institutions, and specialized agencies. Increasing the annual quota of work permits available to foreign nationals is very important. Employment procedures for non-EU workers should be simplified, especially in sectors with acute staff shortages. Access to certain professions should be allowed even without holding a permanent residence permit.

Moreover, non-EU citizens should have the option to register as self-employed individuals for carrying out independent economic activities. Establishing a clear legal framework for recognizing certain professional qualifications obtained abroad is necessary. Support structures dedicated to foreign workers should also be developed to facilitate access to useful information and ease the integration process in Romania.

Regarding budgetary-impact measures, we recommend only one: incentivizing the private sector to attract external labor by granting tax deductibility for expenses related to Romanian language courses provided to foreign employees.

Acknowledgments

The researchers would like to express their gratitude to the anonymous reviewers for their efforts to improve the quality of this paper.

REFERENCES

- ANOFM/AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU OCUPAREA FORȚEI DE MUNCĂ (2024). Info/Reports. [online]. [2025-04-11]. <https://www.anofm.ro>
- BOSTAN, I., POPESCU, C.C., DASCALU, E.D., FIRTESCU, B. (2016). The European Union cohesion policy and external migration in Romania. Multistage analysis. *Rev. Cerc. Interv. Soc.*, Vol. 54, 96-114.
- BOSTAN, I., GROSU, V. (2010). The social effects of the current economic crisis on the European Union labour market. *Rev. Cercet. Interv. Soc.* 31, 7–21.
- BOSTAN, I. (1999). *Recompensarea factorului muncă*. Iași: Media Tech Publishing.
- BREAZ, T.O., TRIF, G., CIOLOMIC, I.A., JARADAT, M., CILAN, T.F. (2024). The socio-economic effects of labor migration in Romania. In: Proceedings of the 18th IMC: „Management in the Algorithmic Era: Harmonizing AI Mastery and Human Collaboration“, Bucharest, 31 October 2024, pp. 60-68, doi: 10.24818/IMC/2024/01.04.
- BURCIU, A. (coord.), 2008. *Introducere în management*. București: Editura Economică.
- GHIUR, M.M. (2023). Alți 100.000 de muncitori străini în 2024 (...). [online]. [2025-04-10]. Accessible: <https://www.transilvaniabusiness.ro/2023/12/31/alti-100-000-de-muncitori-straini-in-2024-pentru-aproximativ-42-150-locuri-de-munca-declarate-vacante-in-2023>
- IGI/INSPECTORATUL GENERAL PENTRU IMIGRĂRI (2024). Info/Reports. [online]. [2025-04-12]. Accessible: <https://igi.mai.gov.ro/buletin-informativ-migratia-si-azilul>

- MAE/MINISTERUL AFACERILOR EXTERNE (2024). Info/Reports. [online]. [2025-04-11]. Accessible: <https://www.mae.ro>
- MORARIU, A. (2019). Migration and Asylum Policy Within EU. Causes, Needs, Strategic Policy and Evolutions. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, Vol. 19 (2):148-157.
- PREDA, D. (2002). *Ocuparea fortei de munca si dezvoltare durabila*. Editura Economică, București.
- RACOVÎȚAN, M., CHIVU, L. (Coord). (2019). *Piața muncii diin România. Repere cantitative și calitative privind deficiențele de forță de muncă*. KPMG & Institutul Național de Cercetări Economice „C. C. Kirilescu“ al Academiei Române, Editura CIDE, Bucuresti.
- RG/ROMANIAN GOUVERNMENT (2025a). Notă de fundamentare la Hotărârea no. 10 privind stabilirea contingentului de lucrători străini nou-admiși pe piața forței de muncă în anul 2025. [online]. [2025-04-10]. Accessible: <https://gov.ro/ro/guvernul/procesullegislativ/note-de-fundamentare/nota-de-fundamentare-hg-nr-10-16-01-2025&page=2>
- RG/ROMANIAN GOUVERNMENT (2025b). Hotărârea no. 10 privind stabilirea contingentului de lucrători străini nou-admiși pe piața forței de muncă în anul 2025. [online]. [2025-04-12]. Accessible: <https://legislatie.just.ro/public/DetaliiDocument/293681>
- RG/ROMANIAN GOUVERNMENT (2023). Hotărârea no. 1338 privind stabilirea contingentului de lucrători străini nou-admiși pe piața forței de muncă în anul 2024. [online]. [2025-04-07]. Accessible: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/277942>
- RG/ROMANIAN GOUVERNMENT (2014). Ordonanța no. 25 privind încadrarea în muncă și detașarea străinilor pe teritoriul României (...). [online]. [2025-04-09]. Accessible: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/160962>
- RP/ROMANIAN PARLIAMENT (2002). Legea no. 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă (...). [online]. [2025-04-12]. Accessible: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/33919>
- VASILESCU, M.D. (2015). *Piața fortei de munca din Romania – Caracteristici si dezechilibre*. Editura Universitară, Bucuresti, doi: 10.5682/9786062803452.
- VÎRVA, I.S. (Coord). (2024). *Balanța forței de muncă la 1 ianarie 2024*. Institutul Național de Statistică, Bucuresti.

IMPROVING WORKING CONDITIONS FOR PLATFORM WORKERS – LEGAL ASPECTS AND CHALLENGES¹

Assoc. Prof. Daniela Petrova, PhD
Technical University – Varna, Bulgaria

Abstract: In this scientific study, the author presents the EU legislation related to the exercise of the right to work through a platform – legally regulated by DIRECTIVE (EU) 2024/2831 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL. The purpose of the study is to present the new requirements for working through a digital platform. The institutes of the employment relationship and of a self-employed person in a new way determine the status of the worker in algorithmic reporting through automated monitoring or decision-making systems. According to the reporting, a distinction is made between workers: as a person performing work on a platform and a platform worker. New forms of protection, union protection through representatives of workers in the platform, such as trade unions and representatives who are freely elected by workers in the platform, in accordance with national legislation and practice, are brought into focus. Issues related to the social security rights of workers in the platform, related to benefits, sick leave, work accidents and recognition of insurance experience, are brought into focus. The challenges facing national legislators of EU member states are related to the regulation of the responsibilities of the parties when exercising labor rights through a digital platform, as well as the future legal regulation in legal proceedings for the protection of labor rights. Conclusions, recommendations and proposals de lege ferenda are presented.

Keywords: working conditions, platform worker, automated monitoring or decision-making systems, algorithmic labor accounting

JEL code: K31

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.175](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.175)

ПОДОБРЯВАНЕ НА УСЛОВИЯТА НА ТРУД ЗА РАБОТНИЦИТЕ ПРЕЗ ПЛАТФОРМА – ПРАВНИ АСПЕКТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

Доц. д-р Даниела Петрова
Технически Университет, гр. Варна, България

Въведение

Светът в технологично отношение отрази бърз растеж, като едновременно с това с високи темпове изкуственият интелект намери широка база и масово приложение във всички сфери на живота. Голяма част от работните места

¹ **Цитиране:** Petrova, D. (2025). Improving Working Conditions for Platform Workers – Legal Aspects and Challenges. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 175 – 185. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.175>

промениха своя облик за да бъдат привлекателни, атрактивни, но преди всичко безопасни и здравословни. Някои от трудовите дейности изпълнявани до сега от човек – работник, се изпълняват с помощта на изкуствен интелект (роботи или виртуални асистенти). (europarl.europa.eu, p.3) Изкуственият интелект се дефинира като: способността на една машина да демонстрира способности, присъщи за хората – да разсъждава, да се учи, да планира или да твори. (europarl.europa.eu, p.2) Тук можем да открием два вида изкуствен интелект:

- Софтуер: виртуални асистенти, софтуер за разпознаване на изображения, онлайн търсачки, системи за разпознаване на реч и лица;
- Изкуствен интелект с физическа форма: роботи, автономни коли, дроне (europarl.europa.eu, p.2)

Трудовото правоотношение при работа през платформа изисква ново преосмисляне и регулация с оглед закрилата на правата на страните при алгоритмичното отчитане от страна на цифровата трудова платформа. Бъдещето на труда се очертава като работници – хора и работещи – роботи, които ще работят на самостоятелни работни места, или в споделени такива в работни пространства или среда. Това е предизвикателство относно качеството на страната робот (AI) в трудовото правоотношение – дали на него ще се гледа като на средство на труда или като на работник. Във втората хипотеза ще се наложи цялостно преосмисляне на начина на документиране на трудовия договор (подписване) и правата и задълженията на страните в него. Тук въпросите са от правно и морално естество свързани с елементите на трудовия договор, със санкционната част в съответното трудово законодателство, с отговорността на работодателя по 275 ал.1 от КТ. (Петрова, Д., 2024)

Изложение

Новите форми на заетост, които не са правно уредени като трудово правоотношение са част от големите двигатели на законодателни промени в държавите-членки на ЕС, а именно там където вече има натрупан опит, свързан с „неблагоприятни странични ефекти“ в социалните и пенсионните системи, в които „новите форми на труд“ са разпространени или се разпространяват. Налице са нови форми на заетост, като една от тях е краудсорсингът. Краудсорсингът е платена работа, организирана чрез онлайн трудови борси, и е един от тези нови модели на работа. Бързият растеж на тази област на работа, също така е създал значителни предизвикателства и е открил някои примери на нерешени проблеми. „Интернет позволява различни форми на несигурност на работното място, прокламирани като потребление, основано на достъпа, „икономика на споделяне“ или краудсорсинг“ (Belk, 2014). Слабостите на „новите форми на труд“ се коренят в това, че на практика водят до по-малка продължителност на договорите, **по-малка сигурност на работните места**, по-голям дял на необичайното работно време (както по отношение на продължителност, така и на последователност), увеличено използване на трети страни (предприятия, осигуряващи временна

заетост и аутсорсинг), растеж на различни форми на зависима самостоятелна заетост, както и фалшиви / неформални договорености за работа (т.е. недеklarиран труд или всеки друг вид полагане на труд, който умишлено е поставен извън регулаторната рамка и социалната закрила). (Paramo & Luz Vega, 2017) **Платформата** е цифрово или физическо пространство, което позволява на множество страни да се свързват, взаимодействат и извършват транзакции. Терминът платформа първоначално се отнасяше за физически структури като повдигната сцена или плосък покрив, но в дигиталната ера той придоби ново значение. **Дигиталната платформа** е софтуерно базирано пространство, което улеснява взаимодействието между потребители или фирми. Може да е уебсайт, мобилно приложение, социална медийна мрежа или пазар. Общото значение на платформата обхваща широка гама от цифрови и физически пространства, които обединяват множество страни и позволяват взаимодействия и транзакции. Платформите имат уникални характеристики и бизнес модели, които са променили начина, по който общуваме, пазаруваме и извършваме бизнес. Въпреки това платформите също са изправени пред предизвикателства и регулации, които ще продължат да оформят ролята им в обществото и икономиката.

Друг аспект на нарушаване на правата, по време на работа с дигитални устройства и платформи е, че технологията може да се използва и за наблюдение върху самите служители по различни начини, включително електронно наблюдение на ежедневната активност и производителност. С новите технологии възможностите за управление на всички аспекти на живота на служителите, които компанията преценява, че са й важни се увеличават, но е нужно да се прецени дали тези подходи са морални, належащи и отговорни от страна на компаниите.

Освен това новите технологии предлагат такива нови модели на труд, в които концепцията за физическото местоположение на работника на определено работно място до голяма степен вече не е от значение. Вече почти няма нужда от средното управленско ниво, което да присъства на работното място и да контролира изпълнението на работните дейности. Нетипичните форми на заетост „размиват“ субектите и елементите на трудовото правоотношение, работодателя по трудовия договор (работодателят вече не е физическо лице или юридическо лице, вместо това в някои случаи е цифрова платформа) (www.mlsp.government.bg).

Това е сравнително нов начин за полагане на труд, при който, организации или лица предоставят, чрез онлайн платформи труд или услуги, срещу възнаграждение. Това е иновация в сферата на заетостта, която се разраства бързо в периода след настъпването на световната пандемия от Covid.

Първият законодател решил да регламентира правото за работа в цифровите трудови платформи е ЕС, тъй като е отчетено образуването на „Сива“ зона, по отношение на трудовия статус на работниците. Цифровите трудови

платформи използват алгоритми и управляват човешките ресурси за организиране и управление на хората, работещи, чрез приложения или уебсайтове. Освен това работата през платформа се развива бързо, създавайки нови бизнес модели и форми на заетост, които понякога не са обхванати от съществуващите системи за закрила. Поради това е важно този процес да бъде съпроводен от подходящи гаранции за лицата, извършващи работа през платформа, независимо от естеството на договорното правоотношение. (ОВ L 2024/2831) Съгласно регламентираните правила работещите, трябва да бъдат информирани за използването на автоматизирани системи за наблюдение и вземане на решения. Друго правило е, че самите системи трябва да бъдат наблюдавани от висококвалифициран персонал, а решенията относно личните данни и профила, да не бъдат изключени от човешкия фактор. Чрез приетата Директива (ЕС 2024/2831) на Европейския парламент и на Съвета от 23 октомври 2024г. относно подобряването на условията на труд при работата през платформите, същите платформи декларират своите приходи и разходи, и предоставят информация на националните органи за своята дейност. В Директивата за прозрачни и предвидими условия на труд на ЕС (ОВ L 186, 11.7.2019 г., р. 105 – 121), са залегнали условията на труд на работещите в трудови цифрови платформи. От 2016г. до 2023г., поради нарастващата трудова заетост в цифровите платформи, са предлагани и приети правила за тази трудова заетост от Съвета на ЕС, Европейския парламент, Европейската комисия и Европейската фондация за подобряване на условията за живот и труд.

В чл. 2 от Директивата за подобряване на условията на труд при работа с платформа се представят следните дефиниции за:

(1) „цифрова трудова платформа „означава всяко физическо или юридическо лице, предоставящо услуга, която отговаря на всички изброени по-долу изисквания:

а) предоставя се, поне частично, от разстояние чрез електронни средства, като например уебсайт или мобилно приложение;

б) предоставя се по искане на получател на услугата;

в) включва, като необходим и съществен компонент, организацията на работата, извършвана от лица срещу заплащане, независимо дали тази работа се извършва онлайн или на определено място;

г) включва използването на автоматизирани системи за наблюдение или вземане на решения.

(2) означава всяка работа, организирана чрез цифрова трудова платформа и извършвана в Съюза от физическо лице въз основа на договорни отношения между цифровата трудова платформа или посредник и физическото лице, независимо дали съществува договорно отношение между физическото лице или посредник и получателя на услугата;

(3) „лице, извършващо работа на платформа“ означава всяко физическо лице, извършващо работа на платформа, независимо от естеството на договорното отношение или посочването му от участващите страни;

(4) „работник на платформа“ означава всяко лице, извършващо работа на платформа, което има трудов договор или се счита, че има трудово правоотношение, както е определено от закона, колективните трудови договори или практиката в сила в държавите-членки, като се има предвид съдебната практика на Съдът на ЕС;

(5) „посредник“ означава физическо или юридическо лице, което за целите на предоставянето на работата на платформата на или чрез цифрова трудова платформа:

(а) установява договорни отношения с тази цифрова трудова платформа и с лицето, извършващо работа на платформата; или

(б) е в подизпълнителска верига между тази дигитална трудова платформа и лицето, извършващо работа на платформата;

(6) „представители на работниците“ означава представители на работещите в платформата, като профсъюзи и представители, които са свободно избрани от работниците в платформата, в съответствие с националното законодателство и практика;

(7) „представители на лица, извършващи работа на платформа“ означава представители на работниците и, доколкото са предвидени в националното законодателство и практика, представители на лица, извършващи работа на платформа, различни от работници на платформа;

(8) „автоматизирани системи за наблюдение“ означава системи, които се използват за или поддържат наблюдение, надзор или оценка на работата на лица, извършващи работа на платформата, или дейностите, извършвани в работната среда, включително чрез събиране на лични данни чрез електронни средства;

(9) „системи за автоматизирано вземане на решения“ означава системи, които се използват за вземане или подпомагане, чрез електронни средства, на решения, които значително засягат лицата, извършващи работа в платформата, включително условията на труд на работниците в платформата, по-специално решения, засягащи тяхното набиране, достъп до и организация на работните задачи, техните приходи, включително ценообразуването на индивидуалните задачи, тяхната безопасност и здраве, тяхното работно време, техният достъп до обучение, повишение или негов еквивалент, техният договорен статус, включително ограничение, спиране или прекратяване на техния акаунт.

2. Определението за цифрови платформи за труд, посочено в параграф 1, точка 1, не включва доставчиците на услуга, чиято основна цел е да използват или споделят активи или които позволяват на лица, които не са професионалисти, да препродават стоки .

Съществуват изследователските проекти в областта на работата през платформи, които имат за цел:

- Да анализират и обсъдят възможностите, предизвикателствата и рисковете, свързани с работата през цифровите платформи;
- Документиране на видовете трудова дейност, през платформи и свързаните с това рискове и възможности;
- Предложение за добри политики, с цел предотвратяване на рисковете за работещите през платформи;
- Подкрепа при разработването на практически инструменти за превенция от рисковете в областта на ЗБУТ.

За целите на наблюдение на безопасността и здравето на работниците работещи през платформа са изработени умни цифрови системи, които съхраняват данни чрез приложения за смартфони, преносими устройства, мобилни камери за наблюдение или безпилотни летателни апарати, интелигентни очила, приложения, и интелигентни лични предпазни средства. Те съхраняват данни за работника, чрез наблюдение на физиологичното му или психичното му състояние (стрес, умора, бдителност и сърдечната честота). Възможностите, които могат да се приложат, чрез умните цифрови системи са даване на указания на работниците или изпращане на предупредителни сигнали към ръководителите, или дори към службите за спешна помощ. Освен подобряването на безопасността и здравето на работното място, цифровите решения за наблюдение могат да се използват, за да се подпомогне „приобщаването на работното място, като се засили интеграцията на широк кръг от групи работници, включително по-възрастните работници, работниците мигранти със слаби езикови умения, бременните жени, работниците, различаващи се в неврологично отношение, и младите работници.“ (osha.europa.eu) Цифровите технологии са приложими във всички сектори на икономиката. Възможностите, които ясно се открояват, са: формиране на по-ниски производствени разходи, по-ниски цени, по-малко разходване на ресурси и по-висока конкурентоспособност, както и повишаване на производителността на труда. Адаптацията към промените и постигане на икономически успех, може да се постигне само, чрез високо образован и технологично осигурен персонал. Отговорност на организациите, към техните служители е въвеждането им, към новите бизнес процеси и адекватното управление на работната сила, и тяхната икономическа устойчивост. Съдебните дела в няколко държави – членки показаха продължаващото неправилно класифициране на трудовия статус в някои видове работа през платформа, по-специално в секторите, в които цифровите трудови платформи упражняват известна степен на ръководство и контрол. Въпреки че цифровите трудови платформи често класифицират лицата, които работят чрез тях, като самостоятелно заети лица или като „независими изпълнители“, много съдилища установиха, че платформите де факто ръководят и упражняват контрол върху тези лица, като често ги интегрират в основните стопански дейности. Ето защо тези съдилища промениха класифицирането на приетите за самостоятелно заети лица – на работници, наети от платформите. (

ОВ L, 2024/2831, 11.11.2024) Въпреки че настоящата директива не налага никакво задължение на държавите членки да прилагат законовата презумпция в данъчни, наказателни или социално осигурителни производства, от решаващо значение е законовата презумпция да се прилага ефективно във всички държави членки съгласно настоящата директива. По-специално, нищо в настоящата директива не следва да възпрепятства държавите-членки, по силата на националното право, да прилагат законовата презумпция в данъчни, наказателни или социално осигурителни производства или в други административни или съдебни производства или да признават резултатите от производства, при които е била приложена законовата презумпция, с цел даване на права на прекласифицирани работници съгласно други области на правото. В интерес на правната сигурност законовата презумпция следва да няма обратно действие и поради това следва да се прилага само за периода, считан от 2 декември 2026 г., включително за договорно правоотношение, сключено преди и все още продължаващо към тази дата. Ето защо исковете, свързани с евентуалното съществуване на трудово правоотношение преди тази дата и произтичащите от това права и задължения до тази дата, следва да се оценяват единствено въз основа на правото на Съюза и на националното право, приложими на тази дата, включително Директива (ЕС 2019/1152).

Цифровите трудови платформи имат пълен преглед на всички фактически елементи, определящи правното естество на отношенията, по-специално алгоритмите, чрез които управляват своите операции. Поради това цифровите трудови платформи следва и да носят тежестта на доказване, когато твърдят, че въпросното договорно правоотношение не е трудово правоотношение. Успешното оборване на законовата презумпция в съдебно или административно производство не следва да възпрепятства прилагането на законовата презумпция в последващи съдебни производства или обжалвания, в съответствие с националното процесуално право. (ОВ L, 2024/2831, 11.11.2024) Работата през платформа се характеризира с липсата на общо работно място, където лицата, извършващи работа през платформа, да могат да се опознаят и да общуват помежду си и със своите представители, също и с оглед на защитата на техните интереси по отношение на цифровата трудова платформа. Поради това е необходимо да се създадат цифрови комуникационни канали в съответствие с организацията на работата на цифровите трудови платформи, където лицата, извършващи работа през платформа, да могат да общуват помежду си поверително и сигурно, а техни представители да могат да се свързват с тях, при спазване на защита на личните данни.

Заключение

Новите форми на цифрово взаимодействие и новите технологии в света на труда, ако бъдат добре регулирани и приложени, могат да създадат възможности за достъп до достойни и качествени работни места за хора, които традиционно

нямат такъв достъп. Въпреки това, ако не са регулирани, те могат също така да доведат до технологично наблюдение, да увеличат дисбаланса на властта и непрозрачността при вземането на решения, както и да доведат до рискове за достойните условия на труд, здравето и безопасността на работното място, равното третиране и правото на неприкосновеност на личния живот. От по-горе изложеното можем да изведем и предложим:

1. Република България като страна-членка на ЕС, след обнародването на Директивата „Подобряване на условията на труд при работа с платформа“ приета на 24.04.2024г. от ЕП и СЕ в срок от две години след обнародването ѝ (ОВ L, 2024/2831, 11.11.2024), следва да преведе промените в националното законодателство – КТ, ЗБЗУТ и в поднормативната уредба като адаптира (транспонира/ хармонизира) и внесе законодателни текстове дефиниращи критериите, за признаването на работата с цифрова платформа, като форма на трудова заетост – призната като трудов договор и/или третирана като самостоятелна заетост – „независими работници“. Следва да се въведат легални дефиниции за работещите с платформа, за статута на работодателя и неговите отговорности, с оглед на алгоритмния режим на ръководство, отчитане и контрол при този вид на трудова заетост, за работното място и свързаните с него безопасните и здравословни условия на труд, вменени в правно задължение на работодателя. Тези правни изменения в законовата уредба след внасянето на промените неминуемо ще дадат отражение и формират нова съдебна практика за съдилищата при делата свързани с индивидуалните трудови спорове при работа с платформа. Тук ще посочим, че обхвата на новите регулации в КТ ще определят и обхвата на защитата относно приемането им като трудови правоотношения (трудов спор) или като самостоятелна заетост на работещите (облигационен спор по ЗЗД). Правосубектността на страните също следва да се правно регламентира с оглед на надлежния ответник – работодател, респективно цифров алгоритъм (платформа).

2. Във връзка с все по-широко и динамично използваните нови форми на заетост пред законодателя ще следва да се преосмисли и въведе и нов подход по отношение на безопасните и здравословни условия на труд, като се инициират промени в Наредбата за инструктажите на работещите, оценката на рисковете в това число и на риска психично здраве на работника. След редовното членство на нашата страна в ЕС, върху повдигнатите въпроси в настоящото изследване свързано с работното място силно влияние оказва политиката на ЕС в тази област, както и практиката (положителна и/или негативна) на отделните страни-членки на ЕС, която скъсява пътя към по-добри законодателни решения свързани с безопасни и здравословни работни места. Следователно Република България активно ще участва и в регионалното международно сътрудничество в разглежданата област на равнище ЕС, т. е. ще участва в по-нататъшното формиране на политиката на ЕС по опазване на здравето и безопасността на работното място и ще осигурява съответната закрила и гаранция на правото на

труд на работниците /служителите. Във връзка с посоченото предизвикателство за трудовото и осигурителното законодателство и практиката по неговото прилагане ще продължава да бъде процесът на сближаване на българското с европейското право по опазване на здравето и безопасността на работника на работното място. Последното е определено от следните фактори:

а) динамично развитие на европейското трудово и осигурително право в тази насока, изискващо нашият законодател бързо да реагира на тази динамика, което не винаги може да се извършва сполучливо и адекватно;

б) необходимост от специалисти – вкл. юристи специализиращи в областта на трудовото и осигурителното право, в централната и местна администрация, ангажирани с анализиране на правните актове на ЕС в разглежданата област;

в) необходимост от финансови ресурси за реализация на изискванията на правните актове на ЕС, което неминуемо ще налага активиране на усилията на компетентните органи да активизират усилията за външно финансиране на съответните дейности и за ефективното усвояване на средствата по европейските фондове, ще изисква засилен социален диалог със синдикатите.

3. Необходимо е *de lege ferenda*, в светлината на посоченото по-горе, да се измени и допълни Кодекса на труда (КТ), Закона за безопасни и здравословни условия на труд (ЗБЗУТ), поднормативната уредба с цел обособяване в допълнителните разпоредби на дефиниции на новите правни понятия, а именно „платформа“, „цифрова платформа“, „работник чрез цифрова платформа“, тъй като понастоящем тази деградация е обусловена от празнина в правната материя до предстоящото публикуване и въвеждане на Директивата за подобряване условията на труд при работа с платформа приета на 24.04.2024г. от ЕП и СЕ. Следва да се отчете, че с приемането на тази Директива се бележи напредък в предвидимостта, прозрачността, и демократичното ѝ въздействие върху формите на закрила в областта на трудовата заетост, съответна на трудовото правоотношение, респективно на самостоятелната заетост, с релевантните ѝ последици в посочените две хипотези, при осигуряване на работника, и признаването на този вид заетост за трудов стаж, респективно за осигурителен такъв, както и като гарантирана възможност за работника работещ с платформа за достъп до обезщетения при настъпване на някои от осигурителните рискове.

4. В обобщение бихме изразили, че ефективната правна рамка свързана с работното място при работа с платформа, включва и прозрачност, и достъпност на правната информация за работниците и работодателите. Създаването на ясни и разбираеми правни норми, които се прилагат консистентно и прогресивно в развитието на законодателството, спомагат за подобряване на съответствието и защитата на правата на работниците. „В основата на консистентността стои прилагането на подхода на откриване (*explore*) и използване (*exploit*). Той е приложим както в управлението, бизнеса и маркетинга, така и в машинното обучение. Режимът на откриване търси да научи колкото може повече чрез

действия и тестове, а режимът на използване максимизира положителния резултат на базата на данни за предходен резултат.“ (forbesbulgaria.com, 2023) Това също така способства за по-добра предвидимост и стабилност в бизнес средата, като се подпомага доверието в правната система и инвестициите в икономиката. (Петрова, Д. 2024)

Благодарности

Благодарности към организаторите на настоящият международен форум предоставящ трибуна за обмен на идеи и добри практики.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

Книги:

BELK, (2014) You are what you can Access: Sharing and Collaborative Consumption, 2014, p. 1-25 . [Online]. [2025-04-12]. Access: https://www.researchgate.net/publication/_You_are_what_you_can_Access_Sharing_and_collaborative_consumption_online

PÁRAMO, P., & LUZ VEGA, M. (2017). New Forms of Work and Labour Inspection: The New Compliance Challenges. IUSLabor (2) . . [Online] . [2025.04.10] . Access: https://www.upf.edu/documents/3885005/58976718/New+forms+work_Paramo_Vega.pdf/92b01c9f-89e8-04a7-ea4d-b44ecb8331dd

PETROVA, D. (2024) Aktualni i pravni aspekti na работното място u нас i v страните-членки на ЕС, Steno, p. 1-160.

Онлайн източници:

DIRECTIVE (EU) 2024/2831 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2024 on improving working conditions in platform work /Директива (ЕС) 2024/2831 на Европейския парламент и на Съвета от 23 октомври 2024г. относно подобряването на условията на труд при работата през платформа/ . [online]. [2025-04-18]. Access: OB L, 2024/2831, 11.11.2024, ELI: <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/2831/oj>

DIRECTIVE (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union / Директива (ЕС) 2019/1152 на Европейския парламент и на Съвета от 20 юни 2019 година за прозрачни и предвидими условия на труд в Европейския съюз/ . [online]. [2025-04-18]. Access: OB L 186, 11.7.2019 г., p. 105-121, ELI: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019L1152>

SMART DIGITAL MONITORING SYSTEMS OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH INCLUSION AND DIVERSITY WORKPLACE /Интелигентни цифрови системи за наблюдение на безопасността и здравето на работното място: приобщаване и многообразие на работното място/ . [online] . [2025-04-17] . Access: <https://osha.europa.eu/bg/publications/smart-digital-monitoring-systems-occupational-safety-and-health-inclusion-and-diversity-workplace>

WORKER-MANAGEMENT-THROUGH-AI_INFOSHEET_EN.PDF . [online]. [2025-04-17] . Access: https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Worker-management-through-AI_infosheet_EN.pdf I Print: ISBN 978-92-9402-341-4, doi:10.2802/9128270, TE-01-24-005-EN-C

MALCHEV, G. Konsistentnostta bie vsichko /Консистентността „бие“ всичко/ . [online]. [2025-04-17] . Access: <https://forbesbulgaria.com/2023/08/11/consistency-beats-everything>

IZKUSTVENIIAT-INTELEKT-KAKVO-PREDSTAVLIAVA-I-KAK-SE-

IZPOLZVA/Искусственный интеллект: какво представлява и как се използва/ . [online] . [2025-04-16] . Access: <https://www.europarl.europa.eu/topics/bg/article/20200827STO85804/izkustveniiat-intelekt-kakvo-predstavliava-i-kak-se-izpolzva>

POLITIKI/trud/proekt-bdeshcheto-na-truda/d3-predlojeniq-promeninu.pdf / Проект BG05M9OP001-1.025-0001“БЪДЕЩЕТО НА ТРУДА“, online] . [2025-04-16] . Access: <https://www.mlsp.government.bg/uploads/37/politiki/trud/proekt-bdeshcheto-na-truda/d3-predlojeniq-promeninu.pdf>

THE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM AS A STRATEGIC MECHANISM FOR ENHANCING AND DEVELOPING EMPLOYEES' DYNAMIC CAPABILITIES¹

Assoc. Prof. Yordan Ivanov, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Chief Assist. Prof. Monika Mihajlowa, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *The report examines the role of performance appraisal as a key managerial tool not only for monitoring employee effectiveness but also for purposefully stimulating and developing individual dynamic capabilities. Based on a critical literature review and conceptual analysis, it proposes a model for investigating how different components of performance appraisal influence the formation and manifestation of dynamic capabilities.*

Keywords: *dynamic capabilities, performance appraisal system, human resources*

JEL code: M12

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.186](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.186)

ОЦЕНКАТА НА ТРУДОВОТО ПРЕДСТАВЯНЕ КАТО СТРАТЕГИЧЕСКИ МЕХАНИЗЪМ ЗА СТИМУЛИРАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ДИНАМИЧНИТЕ СПОСОБНОСТИ НА ПЕРСОНАЛА

Доц. д-р Йордан Иванов

Икономически университет – Варна, България

Гл. ас. д-р Моника Михайлова

Икономически университет – Варна, България

Въведение

Оценката на трудовото представяне се утвърждава като ключов елемент в стратегическото управление на персонала. От една страна, тя служи като инструмент за проследяване и измерване на индивидуалните резултати, а от друга, действа като механизъм за мотивиране и ангажиране на служителите в съответствие с дългосрочните цели на организацията. Интензивните външни промени изправят съвременния бизнес пред предизвикателства, свързани с необходимостта от бърза адаптация, иновации и стратегическа гъвкавост. В резултат на това се повишава значимостта на динамичните способности на

¹ **Цитиране:** Ivanov, Y., and Mihajlowa, M. (2025). The Performance Appraisal System as a Strategic Mechanism for Enhancing and Developing Employees' Dynamic Capabilities. *Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management*. Varna: University publishing house "Science and Economics", University of Economics – Varna, pp. 186 – 194. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.186>

служителите – способностите за разпознаване на зараждащи се възможности и заплахи, за усвояване на нови възможности и за бързо мобилизиране и трансформиране на ресурси. Във връзка с това възниква въпросът: възможно ли е и по какъв начин системата за оценка на трудовото представяне може да допринася за развиването на динамични способности на служителите? Може ли една правилно проектирана и ефективно прилагана система за оценка да насърчава освен индивидуалната ефективност, но и способността за промяна? Отговорът на тези въпроси изисква преосмисляне на оценъчната функция от контролна към развиваща и стимулираща. Във връзка с това целта на настоящия доклад е да изследва възможностите, предизвикателствата и основните механизми, чрез които оценката на трудовото представяне влияе върху формирането и проявлението на личностни динамични способности.

1. Теоретична рамка на оценката на трудовото представяне и на динамичните способности на служителите

Оценката на трудовото представяне е важна и неделима част от процесите по управление на човешките ресурси. Ето защо едно от най-големите предизвикателства за организациите е умението за създаване на ефективен инструментариум, чрез който да може да се проследи целия жизнен цикъл от развитието на заетите: от момента на тяхното постъпване, развитието на отделните служители, представянето им в работната среда, реализирането на поставените цели. Подобна система е от голямо значение и за планирането на човешките ресурси и потребността от тях.

В значителен брой публикации се среща тезата, че управлението на човешките ресурси има силна връзка с фирменото представяне и може да бъде средство за постигане на устойчиви конкурентни предимства (Beh & Loo, 2013). Познавайки се на авторови позиции (Lardenoije et al., 2005), можем да твърдим с увереност, че оценката на трудовото представяне, като част от цялото управление на човешките ресурси, може да се определи като процес на обективно количествено измерване на ефикасността и ефективността на действията на служителите, чрез съпоставяне на резултатите и очакванията. Автори като Festing, Knappert, Dowling и Engle очертават следните основни характеристики на оценката на представянето на служителите: 1) индивидуални цели или критерии за оценка на представянето; 2) роля на участниците по време на оценяването; 3) прилагани методи на системата за оценка на представянето; 4) начин за осигуряване на обратна връзка (Festing и др., 2012).

Ключови характеристики на системата за оценка на трудовото представяне са (Slavić, A., Berber, N., & Leković, B., 2014):

- Предоставяне на обратна връзка на служителите от всички нива, за да са информирани за собствените им постижения;

- Разработване на ясни критерии и правила за вземане на адекватни решения при наемане, заплащане, повишения, задържане и прекратяване;
- Осигуряване на средства за предупреждаване на служителите при постигане на незадоволителни резултати.

Най-общо оценяването на трудовото представяне може да се определи като дейност по набиране и анализиране на информация за действията на работника или служителя, чрез която в последствие да бъде изготвено становище за неговата работа. Всичко това следва да се извършва при стриктно отчитане на изискванията и целите на организацията. Най-често прилаганите критерии за оценка на трудовото представяне са:

- Оценка на професионалната пригодност – професионални знания; професионални умения; професионален опит; работоспособност; потенциал; постигнати цели;
- Оценка на изискванията към длъжността – интензивност на труда; отговорност в работата; внимание; качество на изпълнението; дисциплина;
- Оценка на личностните качества – предприемчивост; съпричастност към фирмата; комуникативност; психическа устойчивост; мотивация;

Чрез избора на критерии, тип обратна връзка и стил на комуникация се подсилват определени поведенчески норми и културни ориентири, които с времето се интернализират (възприемане на определени поведенчески норми) от служителите. Това превръща оценката в ключов механизъм за стратегическа промяна, който може да подпомогне развитието на динамичните способности на служителите.

Концепцията за динамични способности възниква в отговор на ограниченията на ресурсно-базирания подход, който обяснява устойчивото конкурентно предимство основно чрез наличните ресурси. Автори като Теесе, Pisano, Shuen (1997), Eisenhardt, Martin, (2000) и Helfat и др. (2009) доразвиват тази рамка, подчертавайки, че в силно променлива среда способностите за адаптация, интеграция и трансформация на ресурси осигуряват дългосрочна конкурентоспособност. Bielskowska и др. (2021, р. 71) посочват, че служителите с високо ниво на индивидуални динамични способности разглеждат промените като предизвикателства и подходът им за адаптиране е силно проактивен. Това ги стимулира да поемат отговорност за придобиването на необходимите умения за справяне с промените за подпомагане на организационния успех. Динамичните способности на служителите се определят като способности за осъзнато предприемане на действия в отговор на външни и вътрешни промени, чрез които се поддържа динамично равновесие. Те включват:

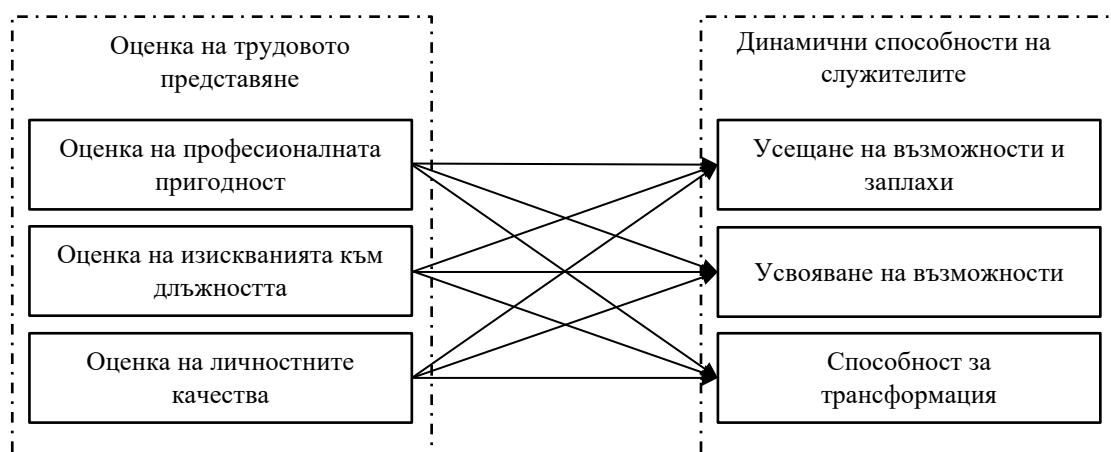
- Способност за усещане на възможности и заплахи – събиране, филтриране, организиране на информация; интерпретиране на информация; предвиждане на бъдещи промени.

- Способност за усвояване на възможности – вземане на решения; планиране; осигуряване на ресурси; разпределение на ресурси.
- Способност за трансформация: 1) обновяване; 2) надграждане; 3) себеусъвършенстване.

Служителите с развити динамични способности демонстрират проактивност, гъвкавост и склонност към учене, което ги прави устойчиви в условията на трансформация (Bieńkowska, Tworek, 2020). С оглед на това разбирането и стимулирането им се превръща в ключов фактор както за личностното развитие, така и за успешното функциониране на бизнеса.

2. Влияние на оценката на трудовото представяне върху динамичните способности на служителите

В условията на интензивни промени значението на динамичните способности нараства съществено, като тяхното ефективно развитие предполага целенасочена, последователна и стратегически ориентирана управленска намеса. Главната цел на системата за оценка на трудовото представяне е да разкрие как служителят се справя с работата и на тази база да се изгради план от действия за неговото развитие. С оглед на необходимостта от повишена адаптивност, проактивност и обучение, е целесъобразно системата за оценка да бъде надградена с механизми, насочени към стимулиране и развитие на личностните динамични способности. За постигане на това е необходимо да се изследва съответствието между ключовите критерии и индикатори, заложи в методиките за оценка на трудовото представяне, и основните компоненти на динамичните способности на служителите (фигура 1).



Фигура 1. Влияние на оценката на трудовото представяне върху динамичните способности на служителите и върху стопанските резултати

Източник: Разработена от авторите

Предложеният модел разглежда оценката на трудовото представяне като съвкупност от три основни компонента: 1) оценка на професионалната пригодност (знания, умения, опит, работоспособност, цели); 2) оценка на

изискванията към длъжността (интензивност, отговорност, внимание, качество, дисциплина); 3) оценка на личностните качества (предприемчивост, съпричастност, мотивация, устойчивост, комуникативност). Тези компоненти оказват влияние върху формирането на динамични способности, структурирани в три направления: 1) усещане на възможности и заплахи (анализ на информация, интерпретация, предвиждане); 2) усвояване на възможности (вземане на решения, планиране, разпределение на ресурси); 3) трансформация (обновяване, надграждане, усъвършенстване).

Оценката на професионалната пригодност от една страна действа като механизъм за обективизиране на трудовото представяне, а от друга като стимул за формиране, проявление и усъвършенстване на личностните динамични способности. Това се дължи на факта, че самият процес на оценяване повишава чувствителността към обратната връзка, улеснявайки разпознаването на нови възможности за развитие, както и на потенциални слабости, произтичащи от несъответствия с очакванията. Възприемането на критериите за оценка подпомага процесите на осъзнаване на необходимостта от усвояване на нови знания и умения. Така служителите имат възможност да предприемат проактивни действия, съобразно настъпващите промени. Може да се твърди, че оценката на професионалната пригодност е катализатор за промяна, тъй като конструктивната критика подтиква служителите да излязат от установените поведенчески модели и да експериментират с нови подходи. По този начин се създават условия за трансформация на мисленето и професионалното поведение. Друг важен аспект е, че самото подлагане на оценка засилва усещането за отговорност и автономност.

Оценката на изискванията на длъжността стимулира вътрешно приемане на очакванията и трансформирането им в личностна стратегия за действие. Този процес намира израз в: 1) засилена чувствителност към отклонения между очаквани и реални резултати и разпознаване на потенциални възможности и рискове; 2) осмисляне на изискванията не като ограничения, а като възможност за усъвършенстване и развитие; 3) стратегическо пренареждане на приоритети и практики, въз основа на получената обратна връзка.

Оценката на личностните качества засилва идентификацията с организационната мисия и създава предпоставки за ангажираност, инициативност и устойчивост при висока динамика на средата. Тя подпомага както проактивното поведение, така и стремежа към усъвършенстване.

Установяването на влиянието на системата за оценка на трудовото представяне върху динамичните способности на служителите изисква да се идентифицират подходящи индикатори за измерване (табл. 1).

Таблица 1

Индикатори за въздействие на системата за оценка на трудовото представяне върху развитието на динамични способности на служителите

	Оценъчни елементи	Индикатори за развитие на динамични способности
Професионална пригодност	Професионални знания	Разширяване на знанията; учене през целия живот; прилагане в нови ситуации
	Професионални умения	Гъвкаво прилагане на умения; креативно решаване на проблеми
	Работоспособност	Адаптация на опита към нов контекст; трансфер на добри практики
	Потенциал	Проява на стремеж към развитие; способност да поема нови роли
	Постигнати цели	Постигане на резултати при променливи условия; ориентираност към подобрения
Изисквания към длъжността	Интензивност на труда	Ефективно управление на натоварване; приоритизация на задачи
	Отговорност в работата	Проактивност; вземане на решения в нови ситуации
	Внимание	Сензитивност към вътрешни и външни промени; бърза реакция
	Качество на изпълнението	Стабилност на качеството в условия на промяна
	Дисциплина	Съчетание на последователност и адаптивност; гъвкаво следване на процедури
Личностни качества	Предприемчивост	Инициатива за иновации; генериране и тестване на нови идеи
	Съпричастност към фирмата	Ангажираност с целите; принос към екипната и организационната култура
	Комуникативност	Отвореност към споделяне на знания; участие в колективно учене
	Психическа устойчивост	Управление на стреса; запазване на фокус при нестабилност
	Мотивация	Вътрешна ангажираност с растежа; постоянство в усилията при промяна

Източник: Разработена от авторите

Влиянието на оценката на трудовото представяне върху динамичните способности на служителите намира израз в три аспекта: 1) диагностичен – оценява проявлението на личностните динамични способности в работна среда; 2) развиващ – насърчава осъзнатост, саморефлексия и развитие; 3) мотивиращ – обратна връзка, признание и възможности за израстване (табл. 2).

Таблица 2

Влияние на оценката на трудовото представяне върху динамичните способности на служителите

Аспект	Цел	Механизъм	Ефект върху динамични способности
Диагностичен	Разпознаване и измерване	Систематично наблюдение и анализ	Наличие и степен на зрялост на способности
Развиващ	Надграждане на потенциала	Персонализирана обратна връзка и цели	Подобрява уменията за адаптация, учене и трансформация
Мотивиращ	Утвърждаване и ангажиране	Признание, награди, смисъл	Повишава инициативността и вътрешния стремеж към развитие

Източник: Разработена от авторите

Диагностичният аспект се отнася до способността на системата за оценка да идентифицира, картографира и валидира ключови поведенчески, когнитивни и емоционални характеристики, свързани с проявлението на динамични способности. Основните механизми намират израз в:

- Обективна оценка на наблюдаваното поведение: чрез структурирани критерии и индикатори се фиксират модели на действие в реална работна среда.
- Качествено и количествено описание на компетенции: дава основа за сравнение между очакваното и реалното изпълнение.
- Ранна диагностика на потенциал и ограничения: откриват се не само настоящите способности, но и скрити възможности или рискове за деградация.

Диагностичната функция дава възможност да се установи проявата на динамични способности и да се определи степента на тяхната зрялост.

Развиващото измерение на оценката се изразява в способността ѝ да подпомага целенасоченото израстване на служителя чрез обратна връзка, насочване на усилията, изясняване на цели и изграждане на обучителни и менторски траектории. Това се постига чрез:

- Формулиране на индивидуализирани препоръки: оценката показва не само какво липсва, но и какво следва да се развие;
- Конструктивна обратна връзка: служителят получава конкретна, балансирана и въздействаща информация за силни страни и области за подобрене;
- Интегриране на оценката с обучителни програми: резултатите от оценката се използват за проектиране на обучения и коучинг сесии;
- Поставяне на цели: включване на компетенции като адаптивност, иновативност и колаборативност.

Развиващата функция подпомага укрепването и разгръщането на динамичните способности чрез:

- Усвояване на нови подходи и инструменти за реакция на промяна;
- Подобряване на способността за интерпретация на информация и вземане на решения;
- Насърчаване на усъвършенстването и организационното обучение.

Мотивиращото измерение се фокусира върху способността на оценката да въздейства върху вътрешната и външна мотивация на служителите, като повишава тяхната ангажираност, удовлетвореност и стремеж към развитие и принос. Основните механизми намират израз в:

- Признание на постижения: формализираната оценка служи като инструмент за позитивно утвърждение и повишаване на увереността;
- Свързване на усилията с възнаграждение: когато оценката има последствия за възнаграждение, кариерно развитие или ротация;
- Поставяне на смислени и предизвикателни цели: стимулира се стремежът към личностно и професионално надграждане;
- Насърчаване на идентификацията с организационната мисия: чрез оценъчни критерии, съответстващи на ценностите на компанията, се създава усещане за принос и смисъл.

Мотивиращата функция на оценката поддържа активен ангажимент със:

- Продължителна готовност за учене и адаптация;
- Повишена устойчивост при работа в условия на несигурност;
- Вътрешен стремеж към трансформация.

Заклучение

Системата за оценка на трудовото представяне създава условия за идентифициране на силните и слабите страни на личността спрямо възможностите и заплахите, идентифициране на области за развитие и осъзнаване на връзката между личните усилия и организационните цели. По този начин се стимулира както сензитивността към възможности и заплахи, така и тяхното усвояване, в резултат на което настъпва целенасочена реорганизация и трансформация на вътрешни и външни ресурси. Във връзка с това може да се твърди, че системата за оценка на трудовото представяне има потенциал да действа като медиатор между стратегическите цели на организацията и развитието на динамични способности на служителите. По този начин оценката надхвърля административната си роля и се превръща в средство за активиране на личностни ресурси и способности. Бъдещи изследвания могат да изследват емпирично връзката между конкретни типове оценки и развитието на отделни компоненти на динамичните способности.

ИСПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- BEH, L., & LOO, L. (2013). Human resource management best practices and firm performance: A universalistic perspective approach. *Serbian Journal of Management*, 8 (2): 155-167.
- BIENKOWSKA, A., & TWOREK, K. (2020). Job performance model based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC). *Sustainability*, 12 (6), 2250.
- BIENKOWSKA, A., KOSZELA, A., & TWOREK, K. (2021). Verification of the Job Performance Model based on Employees' Dynamic Capabilities in organisations under the COVID-19 pandemic crisis. *Engineering Management in Production and Services*, 13 (3), 66-85.
- EISENHARDT, K. M., & MARTIN, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21 (10-11), 1105-1121.
- FESTING, M., KNAPPERT, L., DOWLING, P.J., & ENGLE, A.D. (2012). Global Performance Management in MNEs – Conceptualization and Profiles of Country-Specific Characteristics in China, Germany, and the United States. *Thunderbird International Business Review*, 54 (6): 825-843.
- HELFAT, C. E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., & WINTER, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- LARDENOIJE, E.J.H., VAN RAAIJ, E.M., & VAN WEELE, A.J. (2005). Performance management models and purchasing: Relevance still lost. *Researches in A.Slavić / SJM* 9 (1) (2014) 45 – 58 57 purchasing and supply management, *Proceedings of the 14th IPSERA Conference*, Archamps, France, 687-697.
- SLAVIĆ, A., BERBER, N., & LEKOVIĆ, B. (2014). Performance management in international human resource management. *Serbian Journal of Management*, 9 (1), 45-58.
- TEECE, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28 (13), 1319-1350.
- TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18 (7), 509-533.

ON CERTAIN LEGAL ASPECTS OF EMPLOYMENT RELATIONS IN PHARMACIES¹

Chief Assist. Prof. Maria Radeva, PhD
„Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria

Abstract: According to the Bulgarian Medicinal Products in Human Medicine Act (MPHMA), retail trade in medicinal products is conducted exclusively through pharmacies and drugstores. This paper analyzes two key aspects of employment relations in pharmacies: the job functions of employees and the distribution and recording of their working hours. The research applies historical and legal-dogmatic methods, typical for sector-specific legal studies. The findings indicate that employment in pharmacies is governed by both the Labor Code and the MPHMA. Conclusions highlight regulatory gaps, human resource challenges, and the need for legislative reforms and more effective administrative control.

Keywords: pharmacy employment, labour relations, pharmaceutical law

JEL code: K31, I18

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.195](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.195)

ЗА НЯКОИ ОСОБЕНОСТИ НА ТРУДОВИТЕ ПРАВООТНОШЕНИЯ В АПТЕКИТЕ

Гл. ас. д-р Мария Радева
Русенски университет „Ангел Кънчев“, България

Въведение

В продължение на хилядолетия медицината и фармацията са съществували като „единно лечебно изкуство“ (Попова и Георгиева, 2011). С развитието на знанието и натрупването на практически опит, дейностите, свързани със създаването и разпространението на лекарствени продукти, постепенно се обособяват от диагностичната и терапевтичната практика. В резултат на този процес се формират две отделни, но взаимосвързани професионални направления – медицина и фармация.

Общественият отношения, свързани с отделните аспекти на лекарствените продукти – производство, търговия на едро и дребно, реклама, проследяване на безопасността, ценообразуване и др., са предмет на регулиране от Закона за лекарствените продукти в хуманната медицина (ЗЛПХМ). Търговията на едро включва всички дейности по придобиване, съхраняване, снабдяване, внос или износ на лекарствени продукти, като изрично се изключват случаите на

¹ **Цитиране:** Radeva, M. (2025). On Certain Legal Aspects of Employment Relations in Pharmacies. *Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management*. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 195 – 209. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.195>

предоставянето им директно на населението. От своя страна, търговията на дребно обхваща дейностите по предоставяне на лекарствени продукти директно на крайния потребител. Настоящата статия разглежда единствено отношенията, свързани с търговията на дребно, като се фокусира върху отпускането на лекарствени продукти в аптеките.

Съгласно чл. 218 от ЗЛПХМ, търговията на дребно с лекарствени продукти се извършва само в аптеки и дрогерии. Изключение от това правило са случаите, при които лекари и лекари по дентална медицина могат да съхраняват и да продават лекарствени продукти по реда на чл. 232, ал. 2 от ЗЛПХМ. Поради ограничението в обема, настоящият анализ не разглежда трудовите отношения в дрогерии и болнични аптеки.

Целта на настоящата статия е да анализира два съществени аспекта на трудовите правоотношения в аптеките – трудовите функции на служителите и разпределението и отчитането на тяхното работно време.

Изследователските задачи включват – анализ на трудовите функции на служителите, заети в аптечната дейност, изследване на нормативната уредба, регламентираща разпределението и отчитането на работното време, идентифициране на евентуални празноти в приложимото законодателство, и формулиране на предложения за усъвършенстване на правната рамка, отнасяща се до трудовите отношения в аптеките.

В настоящото изследване е представена тезата, че трудовите правоотношения в аптеките се регулират както от общия нормативен акт – Кодекса на труда, така и от специалния закон – Закона за лекарствените продукти в хуманната медицина. В контекста на специфичната организация и динамика на аптечната дейност, съществуват предизвикателства, свързани с управлението на човешките ресурси в аптеките. Въпреки че нормативната уредба е относително добра, се установява необходимост от подобряване законодателство и механизмите за контрол по прилагането на трудовото и фармацевтичното.

Формулирани са следните изследователски въпроси:

- какви са нормативно установените трудови функции на служителите в аптеките;
- как се регулира разпределението и отчитането на работното време в аптеките;
- съществуват ли празноти или противоречия в действащото законодателство, които възпрепятстват ефективното регулиране на трудовите отношения.

1. Преглед на литературата

Изискванията за работа в аптеките се разглеждат предимно в рамките на университетски курсове, специализирани учебници и монографични изследвания. Отделни аспекти на фармацевтичната дейност са анализирани в изданието Фармацевтично законодателство, мениджмънт и маркетинг (Димитрова, 1994),

което очертава нормативната и организационна рамка на фармацевтичната практика. Учебникът Социална фармация и фармацевтично законодателство (Димитрова, Димитров и Гетов, 2008) е представен като средство за професионална реабилитация и база за формиране на устойчива и значима професионална идентичност във фармацевтичния сектор.

В Основи на аптечната практика и бизнес (Димитрова, 2009) са включени раздели, посветени на същността на фармацевтичната професия, нейното практическо осъществяване, както и на функциите и дейностите на практикуващите фармацевти. Цялостната практическа дейност на аптечните заведения е предмет на анализ в Ръководство по социална фармация и фармацевтично законодателство (Димитров, Цветкова и Тодорова, 2011).

Изследването Професии в здравеопазването (Попова и Георгиева, 2011) включва кратки описания на професиите фармацевт и помощник-фармацевт. Дадена е обща характеристика на дейността на фармацевта, като се обръща внимание на неговата роля в отпускането на лекарствени продукти в аптеката, макар и в ограничен обем. Представянето на професията помощник-фармацевт е още по-схематично.

Монографичното изследване Добра фармацевтична практика в обучението на помощник-фармацевти (Михайлова, 2020) разглежда принципите на добрата фармацевтична практика, както и стандартите, отнасящи се до обучението и професионалното развитие на помощник-фармацевтите. В Учебно помагало по социална фармация и фармацевтично законодателство – I част (Тодорова и др., 2022) се анализират редът и организацията на работа в аптеките, включително в болнична среда, както и механизмите на контрол и правомощията на съответните регулаторни органи.

Прегледът на съществуващата литература показва, че въпреки наличието на разнообразни източници, разглеждащи образователните, организационните и етичните аспекти на фармацевтичната дейност, липсва систематизирано и задълбочено юридическо изследване на трудовите правоотношения във фармацевтичния сектор, и в частност – в аптечната практика. Това обуславя необходимостта от допълнителен правен анализ, в контекста на динамичната и социално значима професия на фармацевта.

2. Теоретико-методологична рамка на изследването

Представеното изследване е с теоретико-практическа насоченост. Теоретичната част обхваща анализ на приложимата нормативна уредба, регламентираща трудовите отношения в аптечната практика, с акцент върху взаимовръзката между общото трудово законодателство и специализираните правни актове в областта на фармацията. Както беше посочено по-горе, изследователските задачи не се ограничават до чисто нормативен преглед, а включват и формулиране на конкретни изводи и препоръки с практическа стойност. Това се налага от необходимостта да се отговори на реалните

предизвикателства, пред които са изправени както работодателите, така и служителите в аптеките при прилагането на трудовото и фармацевтичното законодателство. Практическата насоченост на текста се изразява в стремежа към идентифициране на съществуващи трудности при прилагане на законодателството и предлагане на възможни решения, които да подпомогнат законосъобразното и ефективното управление на трудовите процеси в аптеките. Изследването цели не само да обогати теоретичния дискурс, но и да допринесе за по-добро правно регулиране на професиите в аптекния сектор.

2.1. Методи на изследване

Анализът се основава преди всичко на историческия и правно-догматичния метод, които са основополагащи за отрасловите правни изследвания, включително и в сферата на трудовото право. Чрез историческия метод се проследява еволюцията на нормативната уредба, уреждаща трудовите отношения в аптеките, като се акцентира върху контекста и причинно-следствените връзки. Това позволява да се изясни как и защо са се формирали съществуващите правни разрешения.

Правно-догматичният метод, от своя страна, служи за систематичен анализ на действащото законодателство. В този контекст се извършва тълкуване на приложимите разпоредби на Кодекса на труда, Закона за лекарствените продукти в хуманната медицина, както и на подзаконовите нормативни актове, имащи отношение към трудовите правоотношения в аптеките. Чрез този метод се изяснява съдържанието и обхватът на правните норми, тяхната вътрешна логика, взаимовръзки, съвместимост, приложимост при защитата правото на труд.

2.2. Историческо развитие на фармацевтичното законодателство

В традиционната българска общност лечението дълго се е извършвало от знахари и народни лечители. След Освобождението аптекното дело в България започва да се реструктурира по модела на руската фармацевтична система.

През 1879 г. се утвърждават Временни правила за устройството на медицинското управление в България. Това е първият санитарен закон в страната, съставен от три части. Третата част от правилата урежда организацията и дейността на аптеките. Всички въпроси, свързани с устройството и вътрешното управление на аптеките, правилата за приготвяне и отпускане на лекарствени продукти, реда за извършване на проверки, налагането на санкции и професионалната отговорност на аптекарите, са били уредени в пет отдела, обхващащи общо 45 параграфа. Откриване на аптека е ставало с разрешение на Медицински съвет. Разрешение се предоставя само на лица с фармацевтично образование или на такива, които назначават управител с необходимата квалификация (Бургазчиев и др., 2016). След приемането на първия санитарен закон, въпреки неговите недостатъци, се утвърждават нови, последователно развиващи се нормативни актове, които водят до постепенно и устойчиво усъвършенстване на аптекното законодателство в България.

С приемането на Закона за опазване на общественото здраве, обнародван в Държавен вестник, бр. 287 от 30 декември 1903 г., се развива нормативната основа на аптечната дейност в България. Разпоредбите, съдържащи се в глава XXXIV на закона, уреждат правното положение на аптеките, които биват аптеки към държавни, окръжни, общински и частни лечебни заведения, включително амбулатории, частни аптеки и общински аптеки.

Съгласно чл. 135, управлението на аптеките, независимо от тяхната собственост, се възлага на правоспособни аптекари или аптекарски помощници. Аптеките към амбулаториите могат да бъдат ръководени и от фелдшери. Правото на собственост върху аптека, по силата на чл. 140, се предоставя единствено на общините и на български граждани, правоспособни фармацевти, навършили 25 години, и с не по-малко от четиригодишен практически опит в частна, държавна, окръжна или общинска аптека. От това следва, че както правото на собственост, така и правото на управление на аптека са подчинени на строги квалификационни изисквания. Законът урежда и въпросите, свързани с професионалната отговорност. Съгласно чл. 150, при нарушения в аптечната дейност отговорност носят както притежателят и управителят на аптеката, така и виновното лице, което неправомерно е отпуснало лекарствени средства. В чл. 156 изрично се посочва, че аптекарите нямат право да извършват лечебна дейност, с изключение на извънредни случаи – например при отравяне, задушаване, кръвоизлив, изгаряне и други състояния, изискващи незабавна намеса и при отсъствие на лекар. Тази разпоредба очертава границите на допустимата професионална интервенция от страна на фармацевта.

С оглед обществената значимост на аптечната дейност, чл. 152 предвижда, че аптеките следва да функционират по всяко време. В населените места с две или повече аптеки се организира график за дежурства през празничните дни. Дежурствата се разпределят съгласно специални разпоредби, издадени от Върховния медицински съвет. Това задължение пряко рефлектира върху организацията на работното време, но тепърва, с развитие на трудовото законодателство, предстои въвеждане ограниченията на работните часове за служителите.

В обнародвания в Държавен вестник бр. 277 от 09 март 1929 г. Закон за народното здраве аптеките се дефинират като санитарни заведения, чиято основна функция е доставката, приготвянето и отпускането на лекарства за медицински и ветеринарни цели. Освен това аптеките могат да предоставят превързочни и дезинфекционни материали, аптечни принадлежности, както и да съхраняват и отпускат „силнодействащи технически средства“, козметични продукти и различни уреди, използвани в медицината, хирургията, физиката, химията и фотографията. Изрично се забранява в аптеките да се съхраняват и отпускат вещества и предмети, които не попадат в горепосочените категории. Тези разпоредби са от съществено значение за правната характеристика на аптеките,

като обекти със специален обществен статут и със строго определен предмет на дейност.

Аптеките се класифицират в две основни групи – аптеки към лечебни заведения, включително към държавни, окръжни и общински диспансери и амбулатории, както и концесионни аптеки. В зависимост от вида лечебно заведение, техните аптеки се ръководят от правоспособни фармацевти, аптекарски помощници или фелдшери.

Концесионните аптеки са предназначени да приготвят и отпускат лекарства на населението, както по лекарско предписание (рецепта), така и чрез свободна продажба. Правото за откриване и притежаване на концесионна аптека се предоставя на общините и на правоспособни фармацевти (чл. 254). Правоспособните фармацевти, кандидати за откриване на концесионна аптека, трябва да отговарят на определени изисквания – да са навършили най-малко 25 години, да са български поданици, които се ползват с пълни граждански и политически права и да притежават най-малко двугодишен практически опит като аптекари в аптека на държавно, окръжно или общинско лечебно заведение или концесионна аптека (чл. 256).

Законът въвежда длъжността управител на аптеката. Концесионните аптеки не могат да извършват дейност, ако не се ръководят от правоспособен управител-фармацевт, утвърден от аптечната комисия. Управителят представлява аптеката пред санитарните, административните и други компетентни органи, както и пред трети лица (чл. 276). Когато притежателят на аптеката е правоспособен фармацевт, той по право е и управител. В случаите, когато аптеката е собственост на лице, което е фармацевт, управлението ѝ се осъществява от фармацевт с най-малко двегодишна аптекарска практика, съгласно чл. 256. Същото правило се прилага и когато притежателят на аптеката е правоспособен фармацевт, но по уважителни причини е възпрепятстван да управлява аптеката лично. Управителят на аптеката има право да отсъства от работа до два месеца годишно, като за този период е длъжен да назначи заместник, който може да е фармацевт или помощник-аптекар, за което да уведоми местната санитарна власт. За отсъствие, надвишаващо два месеца, е необходимо разрешение от аптечната комисия.

Приготвянето и отпускането на лекарства – както по рецепта, така и в „ръчна продажба“ се извършва само в аптеки и само от правоспособни лица – аптекари и помощник-аптекари (чл. 279). Това правило поставя въпроса за допустимостта в аптека да работят лица без посочената професионална компетентност, както и за дейностите, които могат да извършват те.

Съгласно Закона за народното здраве, се въвеждат детайлни изисквания относно работното време на аптеките. Аптеките са задължени да бъдат отворени всеки ден от 8:00 часа през зимния период и от 7:00 часа през летния период до 20:00 часа. Извън тези часове се осигурява дежурен. В населените места, където функционират две или повече аптеки, се въвежда задължително празнично и нощно дежурство. Редът за организиране на тези дежурства се определя от

местната санитарна власт и се утвърждава от окръжния лекар (чл. 281). Тази разпоредба отразява високата степен на обществена отговорност, която се възлага на аптеките като санитарни заведения. От фиксираното работно време и изискването за дежурства ще зависи и работното време на работещите в аптеката.

В Държавен вестник бр. 133 от 12 юни 1947 г. е обнародван Законът за държавно санитарно-аптечно предприятие. Всички държавни аптеки, открити по реда на Закона за народното здраве се предават в собственост на предприятието, което поема актива и пасива им. С оглед опазване интересите на народното здраве могат да се отчуждават изцяло или отчасти в полза на държавното санитарно-аптечно предприятие на еднородни нему частни единични, дружествени или кооперативни предприятия и санитарни заведения. С този закон се поставя началото на държавния монопол върху дейностите свързани с осигуряването на лекарствени продукти и медицински изделия.

Законът за народното здраве от 1929 г. е отменен със закон, обнародван в Държавен вестник, бр. 93 от 20 ноември 1951 г., с който се отменят и се обявяват за недействителни всички закони и законодателни актове, издадени до 9 септември 1944 г.

От 1 януари 1974 г. в сила влиза Законът за народното здраве (ДВ, бр. 88 от 6 ноември 1973 г.), който отразява конкретната общественно-политическа и икономическа ситуация в страната. Глава десета от закона е озаглавена „Аптечно дело“. Откриването и закриването на аптечните заведения се извършва от Министерството на народното здраве и социалните грижи. Съгласно чл. 77, ал. 1, приготвянето и отпускането на лекарствени средства се извършва само от правоспособни лица със завършено фармацевтично образование.

Възможността за съществуване на аптеки – частна собственост – се урежда с изменения в Закона за народното здраве, обнародван в Държавен вестник, бр. 15 от 22 февруари 1991 г. Съгласно чл. 72, ал. 1, населението и здравните заведения се снабдяват с лекарствени и диагностични средства, билки, медицинска техника и санитарен транспорт, очна оптика, слухови апарати и други медико-санитарни материали от държавни, частни и кооперативни аптеки и от фирми. Граждани и юридически лица могат да откриват аптеки, като професионално те се ръководят от фармацевт.

Наредба № 8 от 29 април 1991 г. за условията и реда за работа в аптеки е обнародвана в Държавен вестник, бр. 37 от 10 май 1991 г. Аптеката е заведение със здравеопазни функции, в което се извършват дейности по снабдяване, съхранение, приготвяне, опаковане, контролиране, предоставяне на информация и консултация, отпускане по лекарско предписание и свободна продажба на разрешените за употреба в страната лекарствени средства за профилактика, диагностика и лечение, както и на други продукти и предмети за опазване и подобряване на здравето. Аптека може да притежава всяко лице, но за ръководител на аптека се назначава лице с висше фармацевтично образование, което не е лишено от правоспособност.

Дейностите в аптеката се извършват от фармацевт. Помощник-фармацевтът извършва, под контрола на фармацевта, дейности, свързани с приготвянето и опаковането на лекарствени средства, както и продажбата на медицински стоки, за които не е задължително лекарско предписание. С допълнителна разпоредба е уредено, че правоотношенията с работещите в аптеката лица се уреждат съгласно разпоредбите на Кодекса на труда. На работа в аптеките се допускат аптечни и други работници след предварителен медицински преглед.

Законът за лекарствените средства и аптеките в хуманната медицина е обнародван в Държавен вестник, бр. 36 от 18 април 1995 г., като заглавието му е изменено на Закон за лекарствата и аптеките в хуманната медицина през 2000 г. С приемането на специалния фармацевтичен закон, в Закона за народното здраве остава единствено уредбата на медицинската техника, оптика и апаратура.

Законът за лекарствените средства и аптеките в хуманната медицина въвежда понятието „търговия на дребно с лекарствени средства“ и предвижда, че същата се извършва от аптеки. Първоначално право да откриват аптека, освен болничните заведения и общините, имат фармацевти, както и събирателни и командитни търговски дружества, собственост на фармацевти, както и кооперации на фармацевти. Фармацевт, получил разрешение за откриване на аптека, е неин ръководител. Когато разрешението е издадено на търговско дружество или кооперация на фармацевти, ръководител на аптеката е един от членовете на дружеството или кооперацията, който има не по-малко от една година трудов стаж по специалността. Ръководителят на аптеката не може да бъде по-възрастен от 70 години. Законът, както и предходните нормативни актове, предвижда, че дейностите в аптеката се извършват от фармацевт. Помощник-фармацевтът извършва, под контрола на фармацевта, продажбата на лекарствени средства, за които не е задължително лекарско предписание, както и дейности, свързани с приготвянето и опаковането на лекарствените средства, доколкото друго не е предвидено в закона.

Разгледаното историческо развитие на фармацевтичното законодателство в България очертава последователно изграждана нормативна уредба, която регулира правния статут на аптеките, видовете собственост и квалификационните изисквания към персонала. Въвеждат се разпоредби относно откриването, управлението и функциите на аптеките. Утвърждава се длъжността „управител на аптека“, преминала в „ръководител на аптека“. Законодателството след 1991 г. връща частната собственост в аптечната дейност, но отстъпва от нормативно регулиране на работното време на аптеките.

3. Приложимо законодателство

Считано от датата на обнародване – 13 април 2007 г., в сила е Законът за лекарствените продукти в хуманната медицина (ДВ, бр. 31 от 2007 г.). Глава десета на закона урежда търговията на дребно с лекарствени продукти.

Разпоредбите от чл. 227а до чл. 227е са свързани с Националната аптечна карта, докато членове 238 – 243 уреждат дейността на дрогериите. В допълнение, към разглежданата тема е приложим и подзаконовият нормативен акт – Наредба № 28 от 9 декември 2008 г. за устройството, реда и организацията на работата на аптеките и номенклатурата на лекарствените продукти (Наредба № 28).

Ретроспективният анализ на законодателството показва еволюция на правния режим по отношение на собствеността върху аптеките (Зиновиева, 2016). Съгласно действащата редакция на чл. 222, ал. 1 от ЗЛПХМ, право да извършва търговия на дребно с лекарствени продукти има физическо или юридическо лице, регистрирано като търговец по българското законодателство или законодателството на държава членка на ЕС, което е сключило трудов договор или договор за управление на аптеката с магистър-фармацевт, а в предвидените от закона случаи – с помощник-фармацевт. Допълнително е предвидено ограничение – на територията на Република България могат да се открият не повече от четири аптеки от едно лице.

Действащото законодателство регламентира структурата и дейността на аптеките, както и изискванията към правоспособността на фармацевтите и помощник-фармацевтите. Законът очертава условията за търговия на дребно, професионалната отговорност и рамката на организацията, предоставяйки необходимата нормативна основа за анализ на трудовите функции на служителите, работещи в аптека.

В случаите, когато лицето, получило разрешение за търговия на дребно с лекарствени продукти, самостоятелно наема работници или служители по трудово правоотношение, то придобива качеството на работодател. Следва да се направи следното уточнение. Аптеката е обект, чиято правна уредба се съдържа в Закона за лекарствените продукти в хуманната медицина. В контекста на изложението, аптеката представлява мястото, в което се извършва търговия на дребно с лекарствени продукти, докато работодател е физическото или юридическо лице, получило разрешение за търговия на дребно с лекарствени продукти и наело персонал.

Възможна е и хипотеза, при която лицето, получило разрешение за търговия на дребно с лекарствени продукти, не притежава качеството на работодател. Такъв е случаят, когато едноличният собственик или съдружник и управител на търговското дружество, притежаващо разрешението, е магистър-фармацевт и аптеката функционира без да се наемат други служители. В този случай липсва трудово правоотношение, включително и с едно лице, поради което дружеството не придобива качеството работодател.

Законът изрично предвижда възможност за сключване на договор за управление на аптеката с магистър-фармацевт (чл. 222, ал. 1 ЗЛПХМ). Този договор следва да се тълкува като договор за възлагане на управлението по смисъла на чл. 141, ал. 7 от Търговския закон. Този договор, по своята правна природа, не е трудов договор. В рамките на изложението обект на анализ са

единствено трудовите правоотношения, възникващи между работодателя и наетите от него лица, за работа в аптека.

3.1. Трудови функции

Дейностите, които се извършват в аптеката са нормативно определени в чл. 219, ал. 1 от ЗЛПХМ. В аптеката се извършва съхраняване, приготвяне, опаковане, контролиране, даване на консултации, отпускане по и без лекарско предписание на разрешени за употреба в Република България лекарствени продукти, на медицински изделия, на диетични храни за специални медицински цели и храни за кърмачета и преходни храни, както и хранителни добавки, козметични продукти, санитарно-хигиенни материали и определени биоциди. Нормативната рамка по отношение дейността на аптеката определя и спецификата на трудовите функции на служителите. Вниманиe заслужава правилото на чл. 22, ал. 4 от Наредба № 28, съгласно което работещите в аптеката могат да извършват дейности по чл. 219, ал. 1 от ЗЛПХМ само според притежаваната от тях квалификация.

Законът изрично посочва, че дейностите по чл. 219, ал. 1 се извършват от магистър-фармацевт (чл. 220, ал. 1). Също така магистър-фармацевтът е длъжен да изпълни издадено лекарско предписание, включително и за лекарствени форми, приготвени по магистрална и фармакопейна рецептура, по реда, определен в приложимата наредба. С оглед яснота на възложената трудова функция, в длъжностната характеристика на магистър-фармацевта може да бъдат включени посочените в закона правомощия.

Правилата за Добра фармацевтична практика (ДВ, бр. 3 от 10.01.2020 г.) също съдържат задължения за магистър-фармацевта. Съгласно чл. 20 от правилата, при отпускане на лекарствен продукт с режим на отпускане по лекарско предписание, съответно когато и което е приложимо за лекарствени продукти без лекарско предписание, медицински изделия, хранителни добавки и други продукти за здравето, магистър-фармацевтът е длъжен да съблюдава поредица от задължения. Правила, относими към дейността на магистър-фармацевта се съдържат и в чл. 13 от Правилата за Добра фармацевтична практика. Нормативно уредените задължения на магистър-фармацевта са обвързващи за него и без изрично да са формулирани в длъжностната му характеристика. Включването им в нея е единствено с оглед допълнително информиране на служителя за неговите задължения.

Нормативно уредените задължения на магистър-фармацевта не означава, че не могат да бъдат възлагани други трудови задължения, свързани с длъжността му. Такива могат да бъдат определени административни или вътрешно-организационни задължения. За да бъдат същите обвързващи за магистър-фармацевта, тези задължения следва да бъдат изрично включени в длъжностната му характеристика.

Задълженията на магистър-фармацевта, който е и ръководител на аптеката също са нормативно уредени в чл. 20 от Наредба № 28, както и в Правилата за Добра фармацевтична практика. По отношение включването на тези задължения в длъжностната характеристика, както и включването на други, по преценка на работодателя, важи казаното по-горе.

Обобщено, трудовите функции на магистър-фармацевта имат нормативно установен характер, защото са разписани в приложимото законодателство. Макар тези функции да подлежат на включване в длъжностната характеристика, тяхната правна сила произтича от закона. Наред с това, в длъжностната характеристика могат да се предвидят и допълнителни трудови задължения. С оглед пълнотата на анализа, следва да се разгледат и трудовите функции на помощник-фармацевта.

Помощник-фармацевт е специалност от професионално направление „Здравни грижи“ с образователно-квалификационна степен „професионален бакалавър по ...“. Относно тяхното обучение е приложима Наредбата за единните държавни изисквания за придобиване на висше образование по специалностите от професионално направление „Здравни грижи“ за образователно-квалификационна степен „професионален бакалавър по ...“. В България помощник-фармацевт е регулирана професия по смисъла на Закона за висшето образование.

Възниква въпросът относно обема и съдържанието на възлаганите трудови функции на служителите, назначени на длъжност Помощник-фармацевт, с код по НКПД 32135001. На първо място, при определяне на задълженията на служителя, работодателят следва да се съобрази с приложимото законодателство. Съгласно чл. 220, ал. 3 от ЗЛПХМ помощник-фармацевтът може да извършва всички дейности по чл. 219, ал. 1 под контрола на магистър-фармацевт, с изключение на отпускане на лекарствен продукт по лекарско предписание, контрол и даване на консултации, свързани с лекарствените продукти. В специфичната хипотеза на чл. 225, ал. 1 от ЗЛПХМ, когато помощник-фармацевтът е ръководител на аптека, той може да извършва нормативно определените дейности по съхраняване и отпускане без лекарско предписание на лекарствени продукти, медицински изделия, диетични храни за специални медицински цели и храни за кърмачета и преходни храни, както и на хранителни добавки, козметични и санитарно-хигиенни средства. Наредба № 28 също съдържа разпоредби, релевантни към дейността на помощник-фармацевтите.

Недостатък на действащата нормативна уредба е липсата на специален подзаконов акт, който да определя професионалната квалификация на помощник-фармацевтите – аналогично на Наредба № 1 от 08.02.2011 г., която дефинира функциите на други медицински професии, като медицински сестри, акушерки, лекарски асистенти и др. В Кодекса за професионална етика на помощник-фармацевтите (ДВ, бр. 63 от 06.08.2022 г.) изрично е посочено, че помощник-фармацевтът е длъжен да упражнява професията си в рамките на притежаваната от него компетентност. Това изискване съответства на определението за

регулирана професия, дадено в § 4в от Допълнителните разпоредби на Закона за висшето образование, според което специфичната професионална квалификация е неин съществен белег. А в случая липсва нормативната рамка на професионална квалификация на помощник – фармацевтите.

Посочените обстоятелства подкрепят становището, че съществува празнота в законодателството, която следва да бъде преодоляна. В тази връзка, съсловната организация – Българската асоциация на помощник-фармацевтите – настоява за законодателни промени, „които да легитимират техния труд и място в обществото“.¹

В обобщение, нормативната уредба въвежда фигурата на помощник-фармацевтите, натоварва ги с определени професионални права и отговорности, но липсата на изричен подзаконов акт, определящ обхвата на техните правомощия, води до правна несигурност. Необходимостта от допълнително регулиране е искане и на съсловната организация.

Съществен въпрос с практическо значение е дали е допустимо в аптеките да работят и други лица, различни от магистър-фармацевти и помощник-фармацевти. Съгласно чл. 19, ал. 4 от Наредба № 28 в аптеките на лечебните заведения по чл. 222, ал. 4 от ЗЛПХМ се забранява да работят други лица освен назначените по трудов договор с лечебното заведение магистър-фармацевти и помощник-фармацевти. Подобна изрична забрана обаче не съществува по отношение на самостоятелните аптеки. Макар че текстът на чл. 32, ал. 1, т. 3 от Наредба № 28, може да предложи тълкуване и в противоположния смисъл. Съгласно посочената разпоредба във всяка аптека задължително се съхраняват определени документи, които се предоставят при поискване от контролните органи, включително копия от документите за правоспособност и от трудовите договори с работещите в аптеката лица. Това повдига въпроса допустимо ли е да бъдат наемани служители, които не притежават съответната правоспособност по смисъла на закона.

Допълнително, съгласно чл. 13, т. 9 от Правилата за Добра фармацевтична практика магистър-фармацевтът, когато е ръководител на аптеката, следва да осигури и помощен персонал за изпълняване на функциите на аптеката съобразно действащото законодателство. От текста не става ясно дали посоченият помощен персонал включва единствено помощник-фармацевти или и други категории служители. Проблемът с присъствието на лица без съответната професионална квалификация в аптеките нееднократно е поставян в общественото пространство.² За неговото устойчиво решаване е необходимо да бъдат изпълнени две условия – нормативно прецизиране на допустимия персонален състав на аптеката и осигуряване на ефективен административен контрол по прилагането на фармацевтичното законодателство.

В заключение, трудовите функции на магистър-фармацевтите и помощник-фармацевтите са нормативно определени, с ясно разграничени отговорности и ограничения. Въпросът за професионалната квалификация на помощник-

фармацевтите и участието на други лица в дейността на аптеката разкрива празноти в уредбата, които налагат законодателна промяна. Наред със съдържанието на възложената работа, особено значение за фармацевтичната практика има и организацията на работното време.

3.2. Работно време

При анализ на въпроса за работното време следва ясно да се разграничат два аспекта – работното време на аптеката като търговски обект и работното време на служителите, заети в нея.

Законът за лекарствени продукти в хуманната медицина не въвежда конкретни изисквания относно работното време на аптеките, за разлика от по-старото фармацевтично законодателство. Единственото предвидено ограничение се съдържа в чл. 236, ал. 1 от ЗЛПХМ, съгласно който аптеката не може да бъде затворена за повече от 30 дни в рамките на една календарна година поради отсъствие на нейния ръководител. Липсва също така нормативно изискване за задължително осигуряване на работеща аптека (т. нар. дежурства) в почивни и празнични дни.

Съгласно чл. 31, ал. 1 от Наредба № 28 работното време на аптеката следва да бъде обявено чрез подходящо оформена табела. Това изискване има за цел да гарантира информираност на потребителите. Въпреки това, конкретните дни и часове на работа се определят по преценка на притежателя на разрешението за търговия на дребно с лекарствени продукти. Такъв подход е в съответствие със свободата на стопанска инициатива. От друга страна обаче възниква въпросът за гарантиране на достъп до лекарствени продукти в нощните часове, както и в почивни и празнични дни.

Работата на аптека в денонощен режим не е нормативно уредена, а зависи от преценката на собственика. За осигуряване на непрекъснат достъп до лекарства и медицински изделия, Националната здравноосигурителна каса предвижда допълнително финансиране за аптеки с денонощен режим на работа. Условието за това са уредени в Методиката за финансиране на аптеки, които изпълняват дейности по договор с НЗОК в населени места в труднодостъпни и/или отдалечени райони, или са единствен изпълнител на съответната дейност в община, както и с денонощен режим на работа, представляваща Приложение № 6 към Условието и реда за сключване на индивидуални договори по чл. 262, ал. 6, т. 1 от ЗЛПХМ.

Въпреки липсата на изрична регулация, на практика съществуват аптеки, които работят повече от осем часа дневно, включително в почивни и празнични дни, а понякога и денонощно. Това поражда въпроси, свързани с разпределението и отчитането на работното време на служителите. Съгласно чл. 30, ал. 1 от Наредба № 28 организацията на работа и числеността на фармацевтите в аптеката трябва да осигуряват спазването на непрекъснатата минимална междудневна и седмична почивка и продължителността на работното време, установени в Кодекса на труда.

Продължителността на работното време определя броя на работните часове, които служителят следва да отработи. Съгласно трудовото законодателство работното време бива два вида – пълно и непълно (Гевренова, 2021). Продължителността на работното време се договаря между страните по трудовото правоотношение (чл. 66, ал. 1, т. 8 от КТ).

Разпределението на работното време определя конкретните времеви интервали, в които служителят е длъжен да изпълнява трудовите си задължения. Съгласно чл. 139, ал. 1 от КТ, разпределението на работното време се установява в правилника за вътрешния трудов ред на предприятието. Следователно, то е въпрос на работодателска власт и зависи от организацията на работа и установеното работно време на аптеката.

Кодексът на труда въвежда две системи за отчитане на работното време – подневно и сумирано.

При подневно отчитане, работното време се изчислява в рамките на работни дни (чл. 142, ал. 1 от КТ). Съгласно чл. 136, ал. 1 и ал. 3 от КТ, работната седмица е петдневна с нормална продължителност до 40 часа, а продължителността на работния ден – до 8 часа. Възможно е при подневно изчисляване на работното време да се въведе и работа на смени. В този случай максималната продължителност на работната смяна през деня следва да е равна на законоустановената продължителност на работното време през деня (8 часа). Максималната продължителност на работната смяна през нощта трябва е равна на законоустановената продължителност на работното време през нощта (7 часа). При изготвяне графика за разпределението на работните смени се съблюдават правилата за осигуряването на съответния вид почивка. При подневно изчисляване на работното време не се допуска възлагане на смени в почивни, празнични и неприсъствени дни.

В случаите, при които аптеката работи повече от 8 часа през деня, работи в почивни, празнични и неприсъствени дни, както и когато е с денонощен режим на работа, работодателят следва да установи сумирано изчисляване на работното време (чл. 142, ал. 2 от КТ). Правилата за изготвянето на графика за работа за периода, за който е установено сумираното изчисляване на работното време и неговото отчитане се съдържат в наредбата за работното време, почивките и отпуските.

Предвид установената практика на работа на аптеките, особено в големите населени места, с основание може да се приеме, че служителите следва да работят при сумираното изчисляване на работното време. Контролът за спазване на трудовото законодателство, включително и по отношение разпределението и отчитането на работното време се осъществява от Изпълнителната агенция „Главна инспекция по труда“.

Заключение

В хода на настоящото изследване бяха разгледани ключови аспекти от трудовите правоотношения в аптеките, като вниманието бе насочено както към нормативно установените трудови функции на служителите, така и към организацията и отчитането на тяхното работно време. Изследването се основаваше на целенасочен анализ на приложимата правна уредба, с акцент върху прилагането на трудовото законодателство и изискванията относно функционирането на аптеките. Чрез анализа бяха идентифицирани и съществуващи празноти в действащото законодателство – най-вече по отношение на нормативното регламентиране на професионалната квалификация на помощник-фармацевтите и наемането на служители без професионална квалификация. Постигнатите резултати дават възможност да се направят изводи относно степента на ефективност на действащите правни механизми и да се оцени необходимостта от законодателни промени.

В обобщение, на формулираните изследователски въпроси бе даден аргументиран и структуриран отговор чрез правно-догматичен и сравнителен анализ, който допринася за по-доброто разбиране и усъвършенстване на трудовите отношения в аптечната практика.

Бележки

1. Българските помощник-фармацевти са на път да станат част от голямото европейско семейство на специалистите, работещи тази професия, 15.10.2024, <https://baap.bg/news.php#83>; Помощник-фармацевти: Работим незаконно, искаме промяна в законодателството, 24.10.2024, <https://bntnews.bg/news/pomoshtnik-farmacevti-rabotim-nezakonno-iskame-promyana-v-zakonodatelstvoto-1298022news.html>

2. „Като много сериозен проблем се очертава практиката в аптеки да бъдат назначавани нефармацевти – социални работници, учителки, акушерки, медицински сестри и всякакви хора с други професии, което поставя силно под съмнение качеството на лекарственото обслужване и безопасността на пациентите, посочиха още от БАПФ“, Пресконференция на БАПФ, 24.10.2024 г., <https://bntnews.bg/news/pomoshtnik-farmacevti-rabotim-nezakonno-iskame-promyana-v-zakonodatelstvoto-1298022news.html>

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- BURGAZLIEV, H. ET AL. (2016). Vuznikvane i razvitie na koncesionnite apteki, aptechni filial i vremennni apteki v Burgaski okrug prez perioda 1878–1949. In: Asklepios: Proceedings of the Sixth Balkan Conference of History and Philosophy of Medicine, Plovdiv, pp. 94–98.
- GEVRENOVA, N. (2021). Neobhodimo sŭdŭrzhanie na individualniya trudov dogovor. Sofia: Siela, p. 142.
- POPOVA, S., GEORGIEVA, L. (2011). Profesii v zdraveopazvaneto. Varna: Steno, p. 59.
- ZINOVIEVA, D. (2016). Meditsinsko pravo. Sofia: Siela, p. 94.

CHALLENGES IN REMOTE EMPLOYEE TRAINING¹

Silvia Nikolova, PhD student

Technical University of Varna, Bulgaria

Abstract: The transformations that followed the COVID-19 pandemic marked the beginning of a new era in labor relations. Remote work is no longer considered an exception but has been integrated into legal and regulatory frameworks concerning employment, organizational structure, and working conditions. Nevertheless, certain aspects of the work process remain inadequately adapted to function with equal efficiency in both in-person and remote settings. Remote employee training, in particular, presents a significant challenge for employers, prompting the need for adjustments in corporate policies.

Keywords: remote work, employee training, onboarding, workplace transformation

JEL code: 015, 035

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.210](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.210)

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ОБУЧЕНИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИ ОТ РАЗСТОЯНИЕ

Докторант Силвия Николова

Технически университет – Варна, България

Въведение

Дори когато служителят не го осъзнава, целият му професионален път преминава през процес на обучение, развитие, надграждане на знанията и усъвършенстване на уменията. Обученията на работното място са от една страна необходими, за да се навлезе в същината на трудовите задължения, фирмени процедури и очаквани резултати, но от друга страна са и изключително важни за развитието на човешките ресурси на организацията, с цел превенция на постоянно текучество и усъвършенстване на уменията. Важно е да споменем, и че възможността за безплатни обучения на работното място се счита за една от най-привлекателните социални придобивки, които един работодател може да предложи. Всяка организация въвежда методите и видовете обучения според вътрешните си политики и процедури, а също така в зависимост от целите в краткосрочен и дългосрочен план.

С все по широкото навлизане на работата от разстояние, спецификите пред обучители и обучаеми се задълбочават, като те трябва да се справят с липсата на лично взаимодействие, комуникационния шум и множество, и понякога внезапно,

¹ **Цитиране:** Nikolova, S. (2025). Challenges in Remote Employee Training. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house "Science and Economics", University of Economics – Varna, pp. 210 – 217. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.210>

възникнали технически проблеми. Актуалността на темата произтича именно от необходимостта тези предизвикателства да бъдат анализирани и решени от HR мениджъри, лидери и директори.

Целта на настоящия доклад е да дефинира особеностите при изпълнението на определен тип обучения, като основните задачи са свързани с онбординг обученията на новоназначени служители.

Основната теза, която разглеждаме е, че дистанционната работа трансформира досега познатите планове и модели за фирмени обучения. Превъзможването на тези предизвикателства от страна на организациите ще бъде от решаващо значение за устойчивостта на обучителните практики и тяхното пряко влияние върху ефективността на работните процеси в дигиталната ера.

1. Предизвикателства пред онбординг обученията

В таблица 1. са поместени някои от дефинициите за онбординг. Дефиницията на Бауер и Ердоган се отличава с това, че определя онбординг обученията като дългосрочен процес, включващ множество фази.

Таблица 1.

Дефиниции „Онбординг процес“

Дефиниция onboarding	Автор
Процесът на социализация на новите служители в организацията е систематичен процес, при който организацията полага усилия да интегрира и адаптира новопостъпилите служители към нейната култура, структура и процеси, като осигурява разбирането им за техните роли и очаквания, което води до подобрена удовлетвореност от работата и представяне.	Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation.
Онбордингът е структуриран процес, който улеснява прехода на новите служители в техните роли, като им помага да разберат своите отговорности и корпоративната култура, докато изграждат отношения в организацията. Този процес е от съществено значение за подобряване на задържането на служителите и тяхната ангажираност.	Klein, H. J., & Heuser, J. (2008). The Role of Onboarding in the Development of Organizational Commitment. Human Resource Development Quarterly.
Онбордингът е дългосрочен процес, който не е ограничен само до първите няколко дни или седмици на работа. Те предлагат, че той включва множество фази – от	Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational Socialization and the Onboarding Process. Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology.

началната фаза на набиране и подбор до непрекъснатата интеграция на служителя в работната среда и култура на организацията.	

Източник: Таблицата е систематизация на автора

С оглед на бързоразвиващия се корпоративен свят може би това е най-коректното определение. И в трите разгледани дефиниции по-горе, липсва конкретизация затова дали процесът се извършва при служители, които работят присъствено или от разстояние. Именно за това, за целта на настоящия доклад ще използваме следната дефиниция: *Онбордингът представлява дългосрочен обучителен процес, който се прилага в рамките на бизнес организациите с цел ефективна интеграция на новоназначени служители. Той е приложим както в условията на присъствена работна среда, така и в контекста на дистанционна заетост, като подпомага адаптацията към организационната структура, култура и изискванията на конкретната длъжност.*

Онбординг обучението обикновено са пряко свързани с Pre-boarding. Успеваемостта на онбординг обучението е пряко свързан с това дали коректно и целесъобразно е преминал pre-boarding процеса. Обикновено той е част от задълженията на отдел „Човешки ресурси“, но може да включва и други отдели в организацията, в зависимост от позицията, за която се приготвя обучението. Този процес започва от момента на приемане на предложението за работа и продължава до първия официален работен ден на новоназначения служител. В този подготвителен етап се извършва цялостна административна и организационна подготовка, включваща оформяне на необходимата нормативна документация – трудов договор, длъжностна характеристика, декларации и документи за трудово досие. Провежда се комуникация със службата по трудова медицина и се осъществява координация по отношение на изискванията за безопасност и здраве при работа от разстояние. Паралелно с това се обезпечават технически работното място, включително предоставяне на необходимото оборудване и достъп до съответните системи и платформи. В рамките на първоначалната ориентация служителът се запознава със структурата на организацията, нейната мисия, визия, стратегически цели, вътрешни политики, правила и административни процедури. Този етап е от съществено значение за изграждането на основата на ефективна социализация и професионална адаптация в организационната среда. Включва изпращане на приветствени писма, добавяне в общи канали за комуникация, информация за организацията и нейната структура, и запознаване на отделите с това, че предстои постъпването на нов служител.

Още при pre-boarding се открояват разликите в обучението при присъствена форма и работа от разстояние. При дистанционната форма, pre-boarding трябва да предвиди това, че целият онбординг процес ще се извършва от разстояние. В него трябва да се оформят всички нормативни и законови изисквания, свързани с безопасността и здравето при работа от разстояние. Процедурите, заложи в

Кодекса на труда по отношение на дистанционна работа все още са обект на дискусии, но със сигурност се различават значително от познатите ни вече механизми при работа от място.

Един основните фактори за безпроблемна и ефективна работа е наличието на достъп до всички необходими платформи и системи. Тук отново се появява съществена разлика. Ако служителят работи в присъствена форма, то задължително на работното място ще ползва офис техника и оборудване. При дистанционната заетост някои от компаниите осигуряват и изпращат необходимата техника до адреса на работа, други осигуряват първоначално средства за закупуване на офис оборудване на служителя, а трети прилагат политиката – „Bring your device policy“ (BYOD).

BYOD представлява организационна практика, при която на служителите се разрешава да използват лични устройства – лаптопи, смартфони, таблети – за изпълнение на служебни задължения и достъп до корпоративни системи.

В рамките на онбординг процеса, внедряването и комуникацията на BYOD политиките играят съществена роля. Още в етапа на pre-boarding, новоназначените служители следва да бъдат информирани относно обхвата на политиката, изискванията за сигурност и правилата за допустима употреба. Това включва настройка на защитени канали за достъп (например VPN, многофакторна автентикация), инсталиране на оторизиран софтуер и подписване на съответните декларации за защита на данни и конфиденциалност. (Soupraaya, M. P, 2016)

Интегрирането на BYOD политиката в онбординг процеса не само гарантира съответствие с нормативните изисквания и киберсигурността, но също така подобрява преживяването на новите служители, като предоставя гъвкавост и възможност за работа с познати устройства. От гледна точка на сигурността обаче, тази технологична политика трябва да бъде под постоянен мониторинг.

2. Основни практически проблеми при дистанционните обучения за онбординг

Основните предизвикателства пред онбординг обученията, провеждани от разстояние са свързани с липсата на личен контакт, комуникационни бариери и комуникационен шум, технически проблеми и затруднения, ниска мотивация и ангажираност, по-трудна адаптация и екипна работа. Обикновено pre-boarding-a, предшестваш официалното встъпване в длъжност, е редно да изчисти всички неточности и неясноти, или поне да оформи проблемни зони, които по време на първоначалното обучение да бъдат анализирани. При дистанционната работа, служителите комуникират чрез онлайн срещи, в които липсва личният контакт и взаимодействие. Запознаването с вътрешни наредби се случва след като бъдат изпратени определени файлове или се организира среща. Изчерпателността на тези срещи е изключително важна, което разбира се е в ресора на човешките ресурси и те трябва да отделят време за подготовка и усъвършенстване на онбординг обучението.

Друг проблем, който може да възникне при дистанционния onboarding, е наличието на комуникационни бариери и комуникационен шум. Комуникационният шум представлява всяко външно или вътрешно въздействие, което нарушава, изкривява или възпрепятства ефективното предаване, възприемане и интерпретация на съобщенията между комуникаторите. Той може да възникне на различни етапи от комуникационния процес и да доведе до погрешно разбиране, неяснота или дори до липса на отговор. Шанън и Уивър първи формулират термина „шум“ в комуникацията, но днес тяхната дефиниция е претърпяла доста метаморфози, главно заради технологичния напредък. Днес комуникационният шум вече не се възприема само като физическо или техническо препятствие, а като мултидименсионален феномен, който обхваща и когнитивни, социални и културни аспекти на комуникацията, особено в условията на дистанционна или хибридна работа (Keyton, J. (2017). Кейтън ясно подчертава, че виртуалната комуникация често води до нови форми на комуникационен шум, които могат да затруднят изграждането на организационна култура и ефективното взаимодействие между служителите.

В какво се изразява комуникационният шум при онбординга от разстояние? На първо място поставяме не добрата интернет връзка, която може да предизвика прекъсвания по време на срещи, които да провалят дори и добре организиран процес. Невъзможност за регистрация в определени платформи заради географски рестрикции например също би могло да представлява проблем. Липса на двустранна комуникация също може да доведе до комуникационни смущения.

Друг възможен казус, който може да се появи е при наличието на различни нива на дигитална грамотност при участниците. Когато от една страна стои компания, с дългогодишен опит и утвърдени технологични структури, това означава, че работещите в тази компания, присъствено или от разстояние, са задължени да могат да изпълняват определени функции дигитално и да притежават поне начална техническа грамотност. Ако даден служител е „малограмотен“ в технологично отношение, то при присъствената форма той би могъл да бъде обучен от Системен администратор или друг член на Информационно-технологичния отдел, като му се направи показно – чрез лично взаимодействие, разяснения, възможност за моментна обратна връзка. Но какво се случва, когато служителя работи от разстояние и има технически затруднения? Имаме пропуски в обучението, забавена адаптация, от която произтича и забавяне при изпълняването на задълженията. Можем да разгледаме следния казус, като целта на казуса е на открием проблемите, които могат да възникнат при онбординг обучения от разстояние. Казусът илюстрира необходимостта от специален подход при онбординг на дистанционни служители с по-ниско ниво на дигитална грамотност.

„Катерина е новоназначен служител в международна ИТ компания, която започва работа дистанционно като асистент – продажби. Това е първото работно място на Катерина, на което тя ще изпълнява задълженията си изцяло

дистанционно. В първия ден от онбординг програмата тя получава имейл с линкове към различни платформи – вътрешната система за обучение, комуникационен канал (Microsoft Teams), облачно хранилище и софтуер за управление на задачите (Jira) Новоназначената служителка изпитва затруднения при вписването в своите акаунти, започва комуникация между нея и ИТ отдела, като те се опитват да ѝ помогнат и разрешат проблема, но това отнема време. Катерина не успява да се включи в първата виртуална онбординг среща, която е със специалист, човешки ресурси. Тази среща се отлага, заради натовареността на отдела, но така и не се провежда. Вместо нея Катерина получава презентация, която не успява да разгледа и прочете. В нея е уточнено, че служителите следва да заявяват отпуск най-малко месец предварително. Катерина обаче не отделя време да прегледа изпратените материали, тъй като е фокусирана върху техническите си затруднения и адаптацията към новите платформи. Няколко седмици по-късно тя подава молба за отпуск с искане за ползване „от днес за утре“, което предизвиква объркване и напрежение в екипа и HR отдела“. В резултат на техническите затруднения и пропуснатата първа среща, Катерина не получава навременна информация относно основните фирмени политики, структурата на организацията и очакванията към нейната роля. Пропускът в началния етап на онбординга води до забавено въвеждане в работния процес и неувереност при изпълнение на първите ѝ задачи. *(Казусът е разработка на автора)*

Този казус илюстрира в едно както комуникационния шум при дистанционен онбординг, в едно с техническите затруднения и липсата на личен контакт. Тук откриваме следните грешки и пропуски, които от една страна са резултат от недостатъчно развити политики за дистанционни обучения и онбординг, от друга страна невъзможност на отдел човешки ресурси да реагира по индивидуален начин на възникналия проблем:

Липса на предварителна оценка на дигиталната грамотност – Макар позицията на Катерина да не изисква ръководни функции и да не е свързана с ИТ отдела, то е трябвало по време на процеса на подбор да се оцени нейната дигитална грамотност;

Недостатъчна предварителна техническа подготовка – Това е основен пропуск на pre-boarding процеса.

Липса на алтернатива за пропуснатата среща – В този казус прозира готовността на отдел „Човешки ресурси“ за справяне с непредвидени ситуации от дистанционен характер;

Липса на механизъм за потвърждение и обратна връзка;

Недостатъчна подкрепа при първоначалната адаптация;

Прекалено голям обем информация без приоритизация.

Гореизброените грешки се асоциират с неподготвеност на HR отдела, което е доказателство за необходимостта на трансформация на фирмите обучения при дистанционен онбординг.



Фиг.1. Фактори, затрудняващи ефективността на онбординг обучения от разстояние

Източник: Систематизация на автора

По-трудната адаптация е присъща за служителите, които работят от разстояние. Тази трудност може да бъде редуцирана чрез качествени и структурирани онбординг обучения. Но това изисква влагане на ресурси, промяна на фирмите политики и използването на добри практики.

Едно от основните изисквания, които виждаме в обявите за работа, е възможността индивидът да може да работи в екип. Много често това изискване е подценявано чрез тезата, че това е неминуемо условие за работа и всеки един човек умее да работи в екип. Далеч от тази констатация, смятам, че работа в екип е едно от най-трудно изпълнимите задачи на работното място. С оглед и на работата от разстояние, това е голямо предизвикателство. Екипната работа не е даденост, а умение, което се изгражда и поддържа съзнателно, особено в среда, лишена от физическо присъствие може да отнеме време. Тези начинки трябва да бъдат поставени още в началото и развивани във всички фази на онбординга.

Заклучение

В заключение, можем да твърдим, че успяхме да докажем основната теза, а именно, че дистанционната работа трансформира досега познатите планове и модели за фирмени обучения, в частност обученията за новопостъпили служители – onboarding. Усъвършенстването на дейността на една фирма и системата на управление зависят до голяма степен от мениджърите и висшето управленско ниво. В контекста на дистанционната работа, това значение става още по-осезаемо. Обикновено бизнес организациите са ориентирани към увеличаване на продажбите или запазване на пазарния си дял, като именно това залагат в своите бизнес планове. В стремежа си към оперативна ефективност обаче, често се подценява нуждата от целенасочени обучения, преквалификация и поддържане на мотивацията на служителите, особено когато те работят от разстояние.

Дистанционната среда създава допълнителни предизвикателства пред връзката между служителите и организационната култура. Екип, който не получава редовни възможности за развитие, адекватна обратна връзка и стимули за израстване, рискува да стане апатичен и откъснат от фирмената идеология. В този контекст стратегиите за усъвършенстване на екипа не трябва да остават само на концептуално ниво – необходимо е те да бъдат адаптирани към виртуалната среда и подкрепени с реални действия като онлайн обучения, дигитални програми за развитие и механизми за ангажираност.

Разглеждайки екипа като система, съставена от индивидуалности, той съдържа както силни страни, така и предизвикателства. Успешният мениджмънт в условия на дистанционна работа се изразява в умението да се разпознават потенциалът и нуждите на служителите, да се прилагат съвременни практики за онлайн обучение и да се изгражда адаптивна управленска структура, която отговаря на новите реалности на дистанционната работна среда.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- BAUER, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation.
- BAUER, T. N., & ERDOGAN, B. (2011). Organizational Socialization and the Onboarding Process. Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology.
- KLEIN, H. J., & HEUSER, J. (2008). The Role of Onboarding in the Development of Organizational Commitment. Human Resource Development Quarterly.
- SOUPPAYA, M. P., & SCARFONE, K. A. (2016). "User's Guide to Telework and Bring Your Own Device (BYOD) Security." NIST Special Publication 800-114 Revision 1)
- СЛАВОВА, ИР. Бизнес, стратегии, планове, бюджети .С., 2011.,с.54-57

LIVING SYSTEMS THEORY FOR VOCATIONAL BEHAVIOR AND DEVELOPMENT¹

Chief Assistant prof. Stefan Kalpachev, PhD

University of economics – Varna, Bulgaria

Abstract. The Covid-19 pandemic and its recovery have raised many questions for theoretical frameworks for individuals' career development. The pandemic is a systemic problem, and most career development theories focus primarily on individuals rather than on systemic interventions. Furthermore, they do not account for all the influences and decisions of individuals, as they reflect the circumstances of the time in which they were formulated. The aim of the report is to raise awareness of the Living systems theory of vocational behaviour and development (LSVD), which provides a more complete explanation of these issues. It explains and illustrates the processes by which individuals construct their work experiences, professional paths and career patterns through episodes of interaction with opportunities they recognize within their context. The theory presents the individual as a dynamic, self-directing and self-constructing entity, i.e. a living system. The theory introduces the concept of „behavioural episodes“ as fundamental dynamic units of analysis, which are seen as building blocks through which individuals construct and preserve their experiences in patterns, and which can be reactivated to construct their future career path.

Keywords: living systems, vocational development, behavioural episodes.

JEL code: J24

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.218](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.218)

ТЕОРИЯ НА ЖИВИТЕ СИСТЕМИ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО ПОВЕДЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Гл. ас. д-р Стефан Калпачев

Икономически университет – Варна, България

Въведение

Пандемията КОВИД-19 повлия драстично върху обществата по света и предизвика една от най-големите икономически кризи след Голямата депресия в резултат на социалните и икономическите мерки, приложени от правителствата по по света (OECD, 2020а, б). Тя „бързо се трансформира в серия от икономически и трудови сътресения, които от своя страна доведоха до глобална криза на заетостта с безпрецедентен мащаб“ (Lee et al., 2020, стр. S11). Множество анализи

¹ **Цитиране:** Kalpachev, S. (2025). Living Systems Theory for Vocational Behavior and Development. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 218 – 224. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.218>

посочват, че последиците от пандемията са засегнали по-тежко и без това уязвимите хора (International labor organization, 2020a), а „бремето на пандемията е поето непропорционално от най-уязвимите“ (OECD, 2020b, стр. 5), като особено засегнати са младежите, жените и работещите на свободна практика. (International Labour Organization, 2020b; Lee et al., 2020). В годините след прекратяването на пандемията още през 2023 г. Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (OECD, 2023, стр. 12) установява че заетостта е достигнала предкризисни нива, но работната сила по света е изправена пред ново предизвикателство – бързото въвеждане на Изкуствен интелект (ИИ) заменящ частично или изцяло работни позиции. Докладът установява, че най-изложените на ефектите от използването на ИИ са висококвалифицираните занаяти (OECD, 2023, стр. 112), въпреки че все още няма установени статистически значими промени в заетостта причинени пряко от употребата на ИИ за периода след 2010 г. По този начин от един системен проблем, към друг вземането на адекватни кариерни решения и рационалното им обяснение става все по-трудно за повечето теории за кариерно развитие, които са по-скоро съсредоточени върху това кои обстоятелства отчита индивида, как обработва информацията и доколко добре взема отделни кариерни решения. Поради това целта на настоящия доклад е да повиши осведомеността за Теорията на живите системи за професионално поведение и развитие, която дава по-пълно обяснение на поведението на индивидите и техните решения в подобни обстоятелства.

1. Дефиниция за личността.

Теорията на живите системи за професионално поведение и развитие (Living systems for vocational behavior and development – LSVD) се основава на концепцията за живите системи на D. Н. Ford (1987), която той формулира след изчерпателен преглед на научните доказателства в изследването на човешкото функциониране и развитие.

Еволюцията е развила хората, така че те да могат да функционират като интегрирани динамични единици, организирани да се държат по специфични начини за специфични цели чрез модели на взаимодействие със специфични контексти. Теорията за живите системи счита, че всички хора са съставени от три фундаментално различни подсистеми, които трябва да функционират като „екип“, за да създадат личността и нейните способности. Тези подсистеми са наричани „аспекти“ (Vondracek et al., 2014) и се състоят от следните структурни части:

Биологични аспекти на личността – Генетичен потенциал; структура на тялото/физически характеристики; биологични процеси; производство на енергия (напр. съзнание – възбуждане на вниманието; възбуждане на активността; биологични компоненти на възбуждането на емоциите/афекта)

➤ Психологически аспекти:

- Направляващо мислене (напр. мисли за краткосрочни и дългосрочни цели; мисли за стремежи; мисли за интереси; мисли за ценности)

- Регулаторно/оценъчно мислене, като напр.:
 - Интуитивно оценъчно мислене (напр. морална или социална приемливост; убеждения за личностна ефективност или способности и т.н.);
 - Оценка на представянето (напр. напредък към постигане на целите; ефективност на използваните методи; поведенческа ефективност при изпълнението).
- Регулаторни/оценъчни емоции и състояния на активност.
- Контролно мислене (напр. обработка на информация; решаване на проблеми; планиране и вземане на решения).
- Припомняне на минали преживявания и дейности и „мечтаене“ по отношение на потенциални бъдещи поведенчески модели.
- Транзакционни аспекти (напр.):
 - Материални – енергийно базирани транзакции (напр. поглъщане и елиминиране на материали; действия за влияние или промяна на контексти; действия за промяна на взаимоотношения с контексти).
 - Информационни – смислово базирани транзакции (напр. вокална или символична комуникация за влияние върху контексти; жестова комуникация за влияние върху контексти; език на тялото; сензорно-перцептивно наблюдение или наблюдение на човек и контекстуална дейност).

2. Презумпции за възникването на промяна в личността и поведенчески епизоди.

LSVD твърди, че човек винаги функционира като интегрирана единица, която е организирана да се държи по специфични начини, за да постигне специфични цели в специфични контексти. Това се нарича *принцип на унитарно функциониране* и означава, че цялостният, сложен човек винаги е ангажиран с всичко, което се опитва да постигне (или да избегне). Въпреки че хората се различават по това, което искат да постигнат, не може да се разбере как те постигат желаните резултати, ако някой от процесите, в които участват се игнорира – 1) какви дейности извършват; 2) емоциите и биологичните състояния, които изпитват, свързани с тях; 3) как оценяват своя напредък; и 4) контекстите, в които действат. Проблемът, създаден от този възглед за хората като живи системи, е как да се концептуализира и оцени както уникалността на човека в контекст, така и сложността, представена от принципа на единно функциониране. Д. Х. Форд (1987) решава този проблем, като създава поведенческия епизод като основна единица за анализ. Поведенческият епизод определя какво иска да постигне човек и защо, как и къде ще се опита да го направи. Въпреки че понякога хората твърдят, че не правят „нищо“, всъщност те винаги правят нещо. Например, човек може да изпие чаша кафе на закуска, да присъства на обучение и да се

подготви да започне работа като продавач. Всяка една от тези дейности (както и много други) представлява поведенчески епизод, който е специфичен за контекста, насочен към целта и се развива с течение на времето. Целта насочва всеки поведенчески епизод (независимо дали човекът е изрично наясно с това или не) и поведенческият епизод приключва, когато (а) целта е постигната, (б) целта е преразгледана и след това постигната, (в) целта и усилията за нейното постигане са забавени или (г) целта е изоставена.

Всички поведенчески епизоди функционират по един и същи начин, защото представляват модел на процес, чието съдържание (напр. пиене на вода, посещение на обучение, започване на нова работа) и контекст (напр. дом, училище, офис на компанията) винаги са уникални. Опростена версия на модела на процеса на поведенческия епизод може да се опише по следния начин: поведенческия епизод започва с поставяне на цел и след това преминава, чрез процеси на обратна връзка, към планиране как да се продължи за постигането на целта. Следващата стъпка в поведенческия епизод включва прилагането на плана чрез взаимодействия с контекста. Напредъкът към целта се наблюдава постоянно чрез процеси на обратна връзка, които могат да включват емоционални реакции и прилагане на критерии и ценности, всички предназначени да определят до каква степен целта е постигната, дали тя (и планираните начини за постигането ѝ) евентуално трябва да бъдат преразгледани или дали трябва да бъдат изоставени. Въпреки че хората често не осъзнават тези процеси в ежедневните си дейности, разбирането им и по-доброто осъзнаване на начина, по който функционират, може да бъде от решаващо значение, за оформянето на кариерните пътища на човек.

Поведенческите епизоди могат да бъдат краткосрочни (напр. изпиване на чаша чай), средносрочни (напр. завършване на средно училище) или дългосрочни (напр. постигане на мениджърска позиция в голяма компания). За да се постигнат дългосрочни цели, поведенческите епизоди и целите, които ги насочват, са организирани йерархично и прогресивно се придвижват към дългосрочната цел (напр. завършване на университет, придобиване на опит на стартова позиция, получаване на работа в голяма компания, издигане до мениджър). Авторите на теорията (Vondracek et al., 2014) дефинират три вида поведенчески епизоди: *мислителни епизоди* (напр. претегляне на плюсовете и минусите на няколко предложения за работа), *наблюдателни епизоди* (напр. гледане на видеоклип от церемония по дипломиране) и *инструментални поведенчески епизоди* (напр. интервюиране на кандидат за работа).

Инструменталните поведенчески епизоди се фокусират върху опитите за повлияване или промяна на текущия контекст, така че всички транзакционни компоненти да са ефективни. Инструменталните поведенчески епизоди водят до изследователско поведение, започващо в ранна детска възраст, и са важни за усвояването на компетенции и умения (напр. в лабораторен или стажантски контекст). Този вид поведенчески епизод е основният източник на удовлетворение от работата.

Наблюдателните епизоди се фокусират върху събирането на информация за човека и контекстуалната активност и възпрепятстват транзакционната активност, насочена към повлияване на контекста. Те са важни за изучаването на случващото се и как функционират взаимодействията в заобикалящия ни свят.

Мисловните епизоди се фокусират върху активирането, анализирането, комбинирането и създаването на нови комбинации от информационни/смислови модели за потенциална бъдеща употреба и възпрепятстват повечето транзакционни аспекти на личността, за да се намали потенциалното нарушаване на мисловните дейности. Те са важни за комбиниране на запомнянето, анализа, планирането и въображението като когнитивни дейности в подготовката за и избора на бъдещи възможности.

Ученето също се осъществява чрез поведенчески епизоди. Въпреки че няма два абсолютно еднакви поведенчески епизода, с течение на времето хората преживяват много подобни поведенчески епизоди. В резултат на това, чрез минал опит с много подобни поведенчески епизоди, хората придобиват обща рамка, наречена *схема на поведенчески епизод*. Когато започне нов поведенчески епизод, хората избират (често несъзнателно) измежду своите схеми на поведенчески епизоди тази, която е най-тясно свързана с водещата цел на новия епизод. Важно е да се отбележи, че схемите на поведенчески епизоди не са фиксирани структури, подобни на навици или черти, а са гъвкави, адаптивни структури, които се променят постоянно, когато са призовани да насочват нови поведенчески епизоди. Например, хората „учат“ професионални умения и компетенции, като разработват подходящи съществуващи схеми на поведенчески епизоди. Ученето и адаптирането чрез разработване на схеми на поведенчески епизоди илюстрира едно от ключовите твърдения на LSVD, а именно, че *промяната и развитието винаги започват с това, което вече съществува*. Самоизграждането на живите системи се осъществява чрез разработване, диференциране и промяна на модели, които вече съществуват. „Новите“ поведения почти никога не са изцяло нови; по-скоро те възникват или се адаптират от съществуващи. Това е значително предимство във функционирането на индивидите, защото гарантира, че има приемственост въпреки непрекъснатата промяна и развитие, което е необходимо, ако те искат да изпитат личностно израстване и развитие на своите способности.

Друга презумпция на LSVD се съдържа в принципа *„само ти можеш да промениш себе си“*. Консултантите и терапевтите могат да помогнат на човек да направи промени, като използват различни стратегии, за да накарат клиентите да „съгласят“ с обмисляната промяна. Ако обаче клиентите не са истински ангажирани с целта, която представлява желаната промяна, те ще се провалят в усилията си за промяна. Освен това, ако не са наясно с действителната цел, която преследват, или ако са били убедени от други да преследват цел, която не могат наистина да направят своя, е малко вероятно да постигнат целта – и дори да го направят, е малко вероятно да бъдат доволни от това постижение.

Третата презумпция на LSVD гласи, че *усилията за промяна на съществуващ модел няма да започнат, докато този модел не бъде по някакъв начин нарушен*. Такова нарушаване може да възникне в резултат на много обстоятелства, като болест, брак, развод, безработица, дипломиране или смяна на работата. Всъщност хората често вземат решения, променящи живота им, след трагични събития. Най-желаният вид нарушаване обаче настъпва, когато човек се ангажира с нова цел, която е трудна, но не и невъзможна за постигане. Този вид самонарушаване обикновено означава, че новата цел не може да бъде постигната със съществуващите модели на поведение, което изисква придобиването на нови модели (т.е. нови умения, нови способности и нови начини на мислене).

Заключение

LSVD е теория, която обяснява основните процеси, свързани с професионалното поведение и развитие, и тъй като е теория на живите системи, тя свързва тази наука с други области на човешкото развитие, които също са възприели теории и модели на живите системи. Тя не предлага нови методи за интервенция. Вместо това, тя предлага концепция, която позволява на кариерните консултанти да работят с уникални индивиди, които действат в уникални контексти, докато преследват своите образователни и професионални цели. Ключът към успешното използване на тази теория е основно разбиране на нейните ключови конструкции и предложения, които фокусират вниманието върху уникалното функциониране на човека в контекст. Анализът на уникалния модел на поведенческите епизоди на всеки индивид представлява основния метод за оценка на LSVD, тъй като информацията, получена от стандартни тестове, е с много ограничена полза в усилията да се разбере какво се случва с всеки конкретен, уникален индивид (Molenaar & Campbell, 2009). Тази теория особено полезна за консултирането на индивиди, които се готвят да влязат на пазара на труда за първи път, или с възрастни, които желаят или по някаква причина трябва да променят кариерата си.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

- FORD, D. H. (1987). *Humans as self-constructing living systems: A developmental perspective on behavior and personality*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. (2020a). *Asia-Pacific employment and social outlook 2020. Navigating the crisis towards a human-centered future of work*. International Labour Organization.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. (2020b). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Sixth edition. Updated estimates and analysis*. International Labour Organization. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_755875/lang--en/index.htm
- LEE., S., SCHMIDT-KLAU, D., & VERICK, S. (2020). The labour market impacts of the COVID-19: A global perspective. *The Indian Journal of Labour Economics*, 63 (Suppl 1), S11–S15. <https://doi.org/10.1007/s41027-020-00249-y>

- MOLENAAR, P.C. M., & CAMPBELL, C. G. (2009). The new person-specific paradigm in psychology. *Current Directions in Psychological Science*, 18, 112-117. doi:10.1111/j.1467-8721.2009.01619.x
- ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. (OECD, 2020a). *OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis*. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1686c758-en/index.html?itemId=/content/publication/1686c758-en>
- ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. (OECD; 2020b). *OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis highlights*. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=134_134992-5cqpaak6j3&title=Employment-Outlook-2020-Highlights
- ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. (OECD; 2023). *OECD Employment Outlook 2020: Artificial intelligence and the labour market*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en.html
- VONDRACEK, F. W., FORD, D. H., & PORFELI, E. J. (2014). *A living systems theory of vocational behavior and development*. Rotterdam, The Netherlands: Sense.

PROBLEMATIC POLITICAL LEADERSHIP IN THE EU¹

Assoc. Prof. Dobrin Dobrev, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *The issue of political leadership has gained increased relevance and holds critical significance for the future. From both a scholarly and practical perspective, notable shifts are observable in the understanding, nature, and effectiveness of political leadership. These shifts are evidenced through analyses, interpretations, case studies, practical experiences, and achieved outcomes. Contemporary leadership faces evident challenges, with results that are often unsatisfactory for various societal groups and entire nations. These shortcomings are reflected in key macroeconomic and social indicators. As a result, pressing questions arise regarding the qualifications, training, and motivation of the leading political figures within the European Union. Moreover, concerns may be raised about their ethical standards, moral integrity, and psychological resilience. This publication examines selected aspects of political leadership and provides an overview of some of today's prominent political leaders. The primary objective is to explore contemporary leaders and the specific political and socio-economic issues facing the countries they govern.*

Keywords: *leadership, governance, politics*

JEL: M12

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.225](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.225)

ПРОБЛЕМНО ПОЛИТИЧЕСКО ЛИДЕРСТВО В ЕС

Доц. д-р Добрин Добрев

Икономически университет – Варна, България

Въведение

Динамиката в развитието на обществата показва, че европейските държави не винаги имат лидери, които отговарят на изискванията на времето. Основната теза е, че политици без необходимите качества, имат самочувствието, че заслужено стоят в центъра на обществения интерес. Това в известна степен е логично, защото пребивават в създадена собствена среда, финансирана от значим бюджет и пропагандно осигурена от подходящи медии.

Основната цел е профилиране на политическите „лидери“. Специализирано образование, специфична биография, принадлежност към финансови, икономически и бизнес кръгове, „общественици“ и активисти на НПО, изявени представители на бюрократични европейски и наднационални структури, дългогодишни служители от държавната администрация,

¹ **Цитиране:** Dobrev, D. (2025). Problematic Political Leadership in the EU. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 225 – 233. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.225>

ръководители на глобални корпоративни, финансови, капиталови и медийни гиганти. Задачите са свързани с набиране на информация, систематизиране по критерии, анализ на зависимости, специфики и обобщения.

Използваните сравнителни характеристики са: образование, кариера, периоди на заемани висши политически позиции, декларирани значими политически, икономически, социални и др. реформи, успешно проведени реформи, рейтинг, продължителност на мандатите и др.

Оценка на лидерството е възможна през призмата на „преодолените“ кризи – икономическа (Гърция, Италия, Франция, Германия и др.); мигрантска; зелена сделка; брекзит; ковид; военна (Украйна, Газа); ресурсна.

Изходна точка за оценка на лидерство е и стратегическата дълбочина. Със сигурност може да се твърди, че установените лидери са действали стратегически и са постигнали значителни промени за обществото. Динамиката на съвременния свят не позволява това. Тези, които са избрани да лидират сега, са ограничени в стратегическите решения за сметка на тактическите – краткосрочни, популярни, популистки. Съвременното управление изисква светкавични реакции. Бързи, недообмислени, дори глупави решения. Противоречиви и нелогични ходове.

1. Съвременни измерения на лидерството

Концепцията на лидерството еволюира под въздействието на исторически, военни, политически, икономически, социални и глобални фактори.

Лидерството представлява връзката между управляващия и управляваните при установени условия. Тази връзка отразява отношения които възникват в общността при частично контролирана от лидера среда и под въздействието на външни фактори.

Основни характерни черти на лидера са:

- Умението да влияе върху мисленето и поведението на хората;
- Възможност да мотивира и обедини големи групи от последователи;
- Многопосочни комуникативни умения;
- Психологическа устойчивост да предизвика силни емоции – въодушевление, радост, ярост – и да ги насочи в желана посока;
- Познания относно целеполагане, прогнозиране, планиране;
- Достатъчна информационна и фактологическа обезпеченост;
- Постоянство, последователност, упоритост, целенасоченост;
- Адекватност и бърза реакция съобразно ситуация и непредвидени обстоятелства.

Инструментариумът за въздействие и убеждение включва:

- Изграждане на положителен (визуален, поведенчески) образ;
- Усещане за спокойствие и предизвикване на симпатия;
- Изграждане на приемлива социална, политическа, икономическа и каквато е необходима, лична позиция;

- Излъчване на увереност и постижим успех;
- Изграден авторитет и авторитетно присъствие.

Един от възможните подходи за изследване на лидерството е разграничаването на демократичното от авторитарното управление.

Демократичното управление е ЕС се основава на общностно развитие, равнопоставеност, солидарност, подкрепа, приемственост, законосъобразност, институционалност, плурализъм, мир, обществен просперитет.

Авторитарното управление е ориентирано към концентрирана власт, национален интерес, тясно-партиен интерес, религиозно и расово превъзходство, етническа и сексуална нетърпимост, контролирана медийна среда, филтрирана гранична пропускливост, тоталитаризъм. Авторитарните лидери могат да вземат своите решения без да се съобразяват с никого. Могат да рискуват, да предприемат непопулярни и крайни мерки, да планират дългосрочно, да допускат ненаказуеми съществени грешки и т.н. Такова „силно“ лидерство намира подкрепа, одобрение, възхита, защото в повечето случаи води до успехи – икономически, социални и най-вече политически.

Демократичните лидери не могат да разчитат на такъв обществен и медиен комфорт. Те трябва да се съобразяват с интересите и желанията на последователите си. В динамична среда с множество проблеми и засилваща се нестабилност демократичния лидер има все по-малка подкрепа и е все по-несигурен.

В темата на публикацията е възможно да се дефинира публичното лидерство. То се свързва с осъществяването на управленски подход, който постига значими публични цели за големи групи от обществото и ориентиран към повишаване на общественото благосъстояние. Конкретното проявление на публичното лидерство е комплексното развитие на публичните сфери.

Разбирането на автора за политическото лидерство е обусловено от въздействието на две големи групи фактори: среда и личностни качества.

2. Бази данни и анализ на информацията

Настоящата публикация е фокусирана върху политическото лидерство и управляващите политици в източната част на ЕС.

Анализът е базиран на информация относно: образование; заемани ръководни позиции (в публична и частна сфера) в страната, заемани висши позиции в ЕС и ЕК. Изследвани са някои основни показатели, постигнати специфични национални цели, както и предизвикателства от външната и вътрешната среда.

Таблица 1

Списък на държавни ръководители по страни, образование, позиции

Име/р.д.	Държава позиция	образование	Позиции в ЕС	Позиции в държавата
Александър Стуб 01.04.1968	Финландия Президент 03.2024	Бакалавър – „политически науки“ „Фърман“ Грийнвил Магистър „Колеж на Европа“ Брюге Докторат училище по икономика и политически науки Университет Турку Икономика, политология	2004-2008 евродепутат; 2017-2020 вицепрезидент в ЕИБ	2008-2011 МВНР; 2011-2014 министър на европейските въпроси и търговията; 2014-15 мин. председател; 2015-16 м-р на финансите; 2014-15 министър на земеделието; 2015-16 МВР; 2016-19 министър на финансите; 2017-19 зам. премиер; 2023-23 пр-л на Парламента
Петери Орпо 03.11.1969	Премиер 06.2023			
Кристън Мичъл 12.06.1975	Естония Премиер 06.2024	Талински у-т Северен у-т юрист		2011-2012 министър на правосъдието 2015-2016 министър на икономическите отношения 2023-2024 министър на климата
Гитанас Науседа 19.05.1964	Литва Президент от 12.06.2019 Джинтаута с Палуцкас Премиер от 11.2024	Вилнюски у-т; Докторат Манхаймски у-т; Доцент ВУ Вилнюски у-т Математика, информатика		2000-2008 Вилнюс банк; 2008-218 СЕБ банк 2015-19 депутат
Евика Силиня 03.08.1975	Латвия Премиер От 09.2023	Бакалавър – Латвийски у-т; Магистър – Рижко юридическо училище		2013-19 парламентарен секретар МВР; 2022-2023 министър на социалните грижи
Анджей Дуда 16.05.1972	Полша Президент От 08.2015 От 07.2020	Ягелонски у-т Докторат по адм. право	2014-15 ЕП	2008-09 зам. държавен секретар; 2011 – депутат в Сейм
Доналд Туск 22.04.1957	Премиер 12.2023	Гдански университет историк	2014-19 пред. на Европейския съвет; 2019-22 пред. на ЕНП	09.2007-09.2014

Роберт Фицо 15.09.1964	Словакия Премиер 2006-10; 04.2012-18; 10.2023-	Университет Коменски юрист		2009 министър на правосъдието; 2010-12 зам. председател на парламент; 1992-2006, 2010-12, 2018-23 депутат
Виктор Орбан 31.05.1963	Унгария Премиер 1998-2002, 2010 –	Будапещенски университет – юрист Оксфорд – политически науки		Депутат 1990 –
Никушор Дан 20.12.1969	Румъния Президент от 05.2025	Букурещки у-т Висше училище – Франция Докторат – У-т Париж 13; математик		10.2020-05.2025 кмет на Букурещ
Росен Желязков 05.04.1968	България Премиер От 01.2025	СУ юрист	2011-13 представител на РБ в ЕИПА в Маастрихт, Нидерландия	2003-09 секретар Столична община 2009-13 гл. сек. МС 2014-16 съветник на премиера; 2018-21 мин. на транспорта; народен представител от 2021 г.
Дорин Речан 17.03.1974	Молдова Премиер от 02.2023	Академия Молдова; Международен у-т Нюпорт мениджмънт	2016 – 22 анализ данни	2010-12 зам. мин. на ИТ 2012-15 – МВР; 2021-22 съветник на президента М. Санду
Кириакос Мицотакис 04.03.1968	Гърция Премиер 2019-2023, 06.2023 –	Атински колеж; Харвардски у-т; Станфордски у-т Социални науки, межд. политика		член на гръцкия парламент от 2004; 2013-15 министър на адм. реформа;

Източник: авторова разработка по информация от europa.eu.

Възрастовият критерий показва логична закономерност. Преобладаващата част от политиците са родени през шейсетте години на миналия век. Изключения се наблюдават в новосъздадените (след 1990 г.) държави – Литва, Латвия, Естония, Молдова. Политическите им ръководители са родени през 70 -те години.

Всички политици са завършили висше образование в родните си университети. Седем от политическите лидери са завършили висше образование в два университета. Пет от тях в чуждестранни ВУЗ. С най-реномирано образование е гръцкия премиер К. Мицотакис – Атински, Харвардски, Станфордски университет. Една от възможните причини за това е факта, че е потомствен политик.

Специалностната структура показва значими различия. С юридическо образование са шест от европейските лидери. Политология са завършили четирима. Икономика, математика и управление – по двама. Един е историк.

Солидна образователна подготовка имат премиера и президента на Финландия – с по две специализации, а именно: икономика и политология. Известна традиция по отношение на образованието и предишна кариера се забелязва при румънските политици. И предходния, и настоящия премиер са с математическо образование и в предходни мандати са заемали кметски позиции.

По критерия „заемани висши позиции в ЕС“ прави впечатление (логично, в контекста на най-продължително членство в ЕС) активността на финландските и най-вече на полските политици. Най-осезаемо е присъствието на полския премиер Д. Туск.

Политическото присъствие в собствените държави е солидно за по-голямата част от политиците. Седем от тях са оглавявали различни министерства. Двама, П. Орпо (Финландия) и К. Михал (Естония) са ръководили по четири различни министерства. А. Стуб (Финландия) – ръководи три. Останалите – по едно. Депутати в различен период и срок са били пет от лидерите. Най-впечатляващо е депутатското присъствие на В. Орбан (Унгария), който е депутат от 1990 г. до сега без прекъсване на мандати.

Интерес представлява и кои от настоящите политици са заемали премиерски постове в предходни мандати. Такива са А. Стуб (Финландия), Р. Фицо (Словакия) с два пълни мандата (2006-2010 и 2012-2018), К. Мицотакис (Гърция), с един мандат (2019-2023). В. Орбан (Унгария) е с един пълен мандат 1998-2002 и продължаващия до сега премиерски мандат, започнал от 2010 г.

Анализът на този етап показва сравнителна стабилност на водещите политици в утвърдените демокрации и по-старите членки на ЕС. Със солидно присъствие и политическа биография са лидерите на Финландия, Полша, Унгария, Словакия, Гърция. Прави впечатление и образователната подготовка по икономика и политически науки (Финландия, Гърция, Унгария). Същото се отнася и за юридическите науки (Полша, Унгария, Словакия)

Динамиката (за периода 2020-2025) относно смяната на премиерите в изследваните страни показва съществени разлики. Най-много лидери на премиерската позиция с неизпълнени мандати, са се сменили в Румъния (7 премиера), България (6 премиера), Молдова (4 премиера), Гърция, Естония, Латвия (3 премиера), Финландия, Литва, Полша, Словакия (по 2, като Полша и Словакия са с изпълнени мандати), Унгария – 1 премиер.

Анализът показва, че най-проблемно по отношение на мандатите е лидерството в най-новите членки на ЕС и Молдова, която още не член на Съюза.

Премиерите на Литва, Латвия и Естония не изпълняват пълни мандати, като възможната причини са високите инфлационни нива и намаляване на покупателната способност, в периода след здравната пандемия. Друга причина е заплахата за националната сигурност в контекста на военни действия. Въпреки солидните политически биографии на финландските политици, се открояват два съществени и провокиращи остри политически реакции проблеми. Това са

миграцията и престъпността – криминална, сексуална, младежка, улична, убийства, наркотици и т.н.

Изследователски интерес представляват страните, които показват стабилно лидерско присъствие и последователност в провежданите политики. Такива са Унгария, Полша, Словакия. Същевременно в тези държави се наблюдава сравнително нисък икономически ръст, проблемни инфлационни стойности и пониски позиции в рейтингите на международни организации (Унгария заема последните места в класацията за „свобода на словото“ сред страните от ЕС). Като основна причина може да се посочи изостреното противопоставяне и видна конфронтация между тези лидери и ръководството на ЕС, което рефлектира върху обема на финансовата подкрепа.

Повторното избиране на премиер с демонстрирани качества в Гърция говори за осъзната обществена потребност. Тя е обусловена от трудностите, които изпитва страна по пътя на своето икономическо възстановяване. На този етап Гърция не е достигнала стойностите на икономическото си развитие от финансова криза през 2013 г.

Публичното неудовлетворение в Румъния не може да е резултат от социално-икономически трансформации (при сравнително добри макро-икономически показатели, с изключение на нарастване на държавния дълг). Вероятните въздействия са с външно-политически характер. Политическите сътресения в България не могат да се обяснят с някои конкретни събития и факти. При подобни политически трансформации, проблемите са комплексни и обхващат всички аспекти на социалните, финансовите, икономическите, международните, силовите структури.

3. Дискусия

В периоди със сериозни изпитания, обществата с основание търсят лидерство и ръководители, които могат да водят държавите към развитие и правов ред.

Един от най-съществените признаци за проблеми в лидерството е принудителното оттегляне от страна на висши ръководители.

От тази позиция впечатлява факта, че в рамките на кратки (оперативни) периоди премиери и президенти са принудени да се оттеглят от управлението. Примерът с възприеманата като най-утвърдена демокрация – Великобритания, е показателен – за период от четири години през премиерската позиция „преминават“ четири премиер министри: Б. Джонсън, Лиз Тръс (само за един месец), Риши Сунак, Киър Стармър. За същия период (от декември 2020) в Румъния са се сменили седем премиер-министри. Подобна е ситуацията и във Франция. От 07.2020 до сега премиерската позиция са заемали пет премиер-министри. Преждевременно оттеглили се, са последните четирима премиери на Финландия. Нидерландския премиер Дик Схов управлява по-малко от година, след продължителни преговори за съставяне на коалиционен кабинет. Причината

е миграционната политика. С недовършени мандати са: М. Драги (Италия); Кая Калас (Естония); Магдалена Андершон (Швеция); Олаф Шолц (Германия), Кришиянис Каринси (Латвия). България е „политически“ рекордьор с шест премиери за последните пет години.

Пример за продължителна политическа кариера с изявени лидерски качества е премиера на Унгария В. Орбан. Най-новата история на страната с всички промени, процеси и развитие са свързани с неговото управление и въздействие. На другия полюс, за много кратко време, но със забележителен успех лидира и М. Фараж. Той е пример за постижение със „сложна история“. Това лидерство беше в основата на Брекзит, което тотално преориентира политиката и икономиката на една от най-мощните държави.

Съвременните „лидери“ са ориентирани към тактически, краткосрочни цели и бързи резултати. Опитват да впечатлят последователи чрез хиперболизиране на проблеми, адекватни реакции и незабавни успехи. Това не може да компенсира дългосрочната визия, неминуемо се сблъсква с реалността и доказва, че публичността не определя качества на лидера. Опитите на лидера непрекъснато да се нагажда към това, което очакват и изискват хора, социални групи, общество, води до отхвърляне и приключване на кариерата.

В настоящето информационният поток е непрекъснат, изискванията за информация относно държавното управление засяга всички, включително и България. Поради това лидерството се трансформира в непрекъснат поток от ходове, при които е по-важна бързината, а не осмислянето и полезността. Хиперактивни, нетърпеливи, словоохотливи, многоидейни, с разнопосочни предложения и решения, поемащи много ангажименти, с които не могат да се справят.

Заклучение

Изведените на лидерски позиции, без да притежават необходимите комплексни качества и политически опит, представляват значима опасност за обществото. Предизвикват икономически, социални, политически сътресения, корупция, престъпност, срив на общочовешки ценности.

Проявлението на множество национални, регионални и глобални кризи от различно естество – икономически, политически, социални, е съпътствано неизменно с криза на лидерството. Не се открояват лидери като тези от близкото минало, които оставят своя позитивен принос за развитието през XX век. Все по-обосновани са съмненията, че могат да бъдат изведени висши ръководители с подчертани лидерски качества. Няма яснота за изискванията към новия тип лидери, които да отговорят на съвременните предизвикателства – морални, национални, глобални, цивилизационни.

Получените резултати в настоящото проучване показват, че избория изследователски подход и формат не е оптимален, и не е в състояние да обхване в достатъчна цялост връзките между настоящото политическо ръководство,

заемани позиции и резултати за обществото. Необходимо е да се задълбочи динамиката, като се изследват постиженията и проблемите на лидерите, заемали премиерската позиция в предходни периоди. От тази гледна точка, направените обобщения са с известна условност. Те по-скоро представляват „моментна снимка“, отколкото отразяват резултати на продължителен управленски процес и постигнато лидерско ниво. Опитът показва, че задълбочено изследване може да се осъществи на ниво отделна държава, или само на малка група държави по установени сходни принципи и критерии. Тема за последваща работа.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

Статии

ANGENENDT, M., KINSKI, L. (2023). Germany: Political Developments and Data in 2022. European Journal of Political Research Political Data Yearbook, 62 (1), pp. 190-201.

Интернет източници

OFFICIAL WEBSITE OF THE EUROPEAN UNION STATISTA RESEARCH DEPARTMENT. (2023). Wie macht Olaf Scholz seine Arbeit als Bundeskanzler alles in allem gesehen? [online] Available at: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1295763/umfrage/bewertung-der-arbeit-von-olaf-scholz-als-bundeskanzler/> [Accessed 20 December 2023].

Книги

ГАЦОВА, В. (2020). Съвременният лидер времева перспектива и управленски стил. Издателство „Св. Григорий Богослов“.

СТАНЧЕВА, А. и др. (2010) Теория на управлението. Варна: Наука и икономика.

ПАНЕЛ
УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ
В ДИГИТАЛНАТА ЕРА

SCIENTIFIC FIELD
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE DIGITAL ERA

TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE ACTIVITIES THROUGH AI: TRADITIONAL FUNCTIONS, NEW CONTENT, AND COMPETENCIES¹

Professor Miroslava Peicheva, PhD

University of National and World Economy, Bulgaria

Abstract: Artificial intelligence (AI) has impacted a number of professions, including human resources activities. The main objective of this report is to analyze the transformation of human resources activities through AI, by examining modern practices in the use of AI in these activities and deriving the new competencies needed by human resources specialists to adapt to the new reality. The report analyzes literary sources, modern HR practices. Secondary data was used in the analysis. Among the main conclusions are that traditional functions in human resources activities are preserved, traditional competencies are also preserved, but the changed content of traditional functions requires the development of futuristic competencies.

Keywords: artificial intelligence, human resources, competences, ethics, transformation

JEL code: O15, O33, M54

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.235](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.235)

Introduction

AI has impacted human resources (HR) activities by changing their content. Its presence is noticeable in recruitment and selection and training. Supporting this statement are data that show that: about 87% of companies use Artificial Intelligence (AI) for their recruitment process; more than 65% of employers have used AI to hire people; 24% of companies use AI to hire talented employees; 60% of respondents say that their organizations use AI for talent management; 44% of HR managers have started using AI for selection and hiring (Kumar, 2024).

The presented data clearly show that changes have occurred in the traditional HR activities that we know, which require a new type of competences. Therefore, the purpose of this study is to analyze the transformation of human resources activities through AI and to make proposals for actions related to the change. The tasks of the study are: to analyze the changes that have occurred in human resources activities, to analyze practices of companies that use AI in human resources activities, to propose a competency model for HR specialists, including futuristic competencies, to draw conclusions and recommendations. Among the main conclusions are that it is necessary to update the competencies of HR specialists, it is necessary to introduce a social audit,

¹ **Citation:** Peicheva, M. (2025). Transformation of Human Resource Activities through AI: Traditional Functions, New Content, and Competencies. *Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management*. Varna: University publishing house "Science and Economics", University of Economics – Varna, pp. 235 – 243. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.235>

an HR audit and the introduction of an ethical assessment of the creators of algorithms that include AI for HR activities.

Limitation of the study: the study will be conducted on the functions of attracting, selecting and training human resources.

1. Literature review

For the purposes of the study, literary sources, which present the essence of AI, as well as the changes it brings to HR activities were analyzed. “AI from the start embraced the idea of duplicating human faculties such as creativity, self-improvement, and language use.” (Russell and Norvig, 2003, p. 18). According to the same authors „AI is the only field to attempt to build machines that will function autonomously in complex, changing environments.“ (Russell and Norvig, 2003, p. 18).

„AI in one sense means doing what humans do when they learn. The AI field is thick with references to „learning“, the most common being machine deep and reinforcement learning.“ (Clark, 2020, c. 22). AI is being used in applicant tracking systems (ATS), leading to a change in candidate behavior. (Peicheva, 2022, p. 13).

The issue of using AI in human resources activities is relevant because „Modern information technologies and the emergence of machines powered by artificial intelligence have already significantly impacted the world of work in the 21st century.“ (Antonova, Ivanova, 2021, p. 62).

Moreover, for generation „Z“, and not only for it „An exceptionally technological generation – employer presence on social networks and the right job platforms is a must.“ (Koleva, 2023, p. 73). Artificial intelligence (AI) is having an impact in various fields of activity, „Artificial intelligence (AI) has the potential to radically change the way we live, work and interact with each other.“ (Nacheva, 2023, c. 84), which is also proven by the subsequent cited research data. Survey studies show that companies will invest in AI for recruitment and selection processes. The main reason for this is the time saved it provides (Kumar, 2024). For 2023, the data shows that respondents believed that AI will: screen candidates; search for candidates across platforms; create job descriptions; conduct interviews; AI will perform the entire hiring process (Kumar, 2024).

Results from another survey conducted in 2024 in the US with 1005 recruitment managers (Insight Global, 2025), show that 99% of USA hiring managers surveyed use AI in some form in the hiring process. It is noteworthy that in 2024, the presence of AI, according to the results of the cited study, is in more elements of the selection stage than expected in 2023.

AI is already present in CV screening and pre-interviews; interview scheduling; skills assessment; document processing for new hires; job posting; writing emails to candidates; reference checking; onboarding. The main benefits of using AI in recruitment are that it frees up time for collaboration between different teams or departments within an organization.

Regarding the human resources training and development function, 70% of employees who participated in a survey (Avetisyan, 2025) expect personalized career development plans managed by AI by the end of 2025. Results from the same study show that 50% of organizations use AI in training and development. And it also states that 68% of HR leaders plan to increase their investment in AI for training and onboarding. The study analyzed Unilever, IBM and Deloitte's practices for using AI in HR activities. The selected companies are part of those included in the analysis. The reason for choosing these companies is the availability of accessible information about them for the purposes of the study.

2. Methodology

This section presents the research methodology to identify the changes that have occurred in the attraction, selection and training of human resources under the influence of AI, the practices of well-known companies in relation to the use of AI in these activities and the new competencies of human resources specialists.

2.1. Material

Scientific publications, publicly available research on the practical application of AI in attracting, selecting and training human resources, as well as the experience of well-known companies that use AI in these activities were analyzed.

2.2. Design

Information was collected on companies that apply AI in the recruitment, selection, and training of human resources. The results for some of them are presented here.

2.3. Procedure

The stages of the research process are presented in Fig. 1.

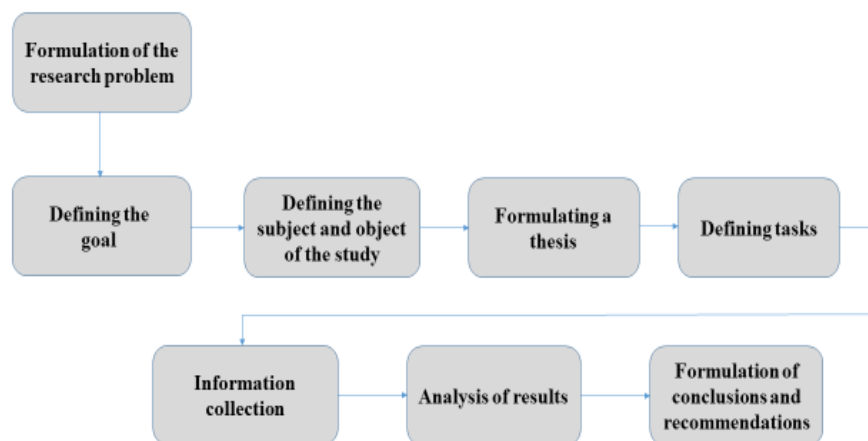


Fig. 1. Stages of the research process for analyzing the transformation of human resources activities through AI, researching contemporary practices in the use of AI in human resources activities and deriving new competencies for human resources specialists

Source: Own Elaboration

The main stages of the research process are: Formulation of the research problem: The research problem is formulated in accordance with the current changes taking place in human resources activities. Definition of the aim. The aim is to analyze the transformation of human resources activities through AI, by examining contemporary practices in the use of AI in these activities and deriving the new competencies needed by human resources specialists to adapt to the new reality. Defining the object, subject and thesis of the study. The object of the study are human resources activities. The subject of the study is the impact of AI on human resources activities. Thesis of the study: AI has changed traditional functions in human resources activities, introduced new content into them and created a need for new competencies for human resources specialists. At this stage, a limitation of the study is formulated: the study will be conducted in the activities of attracting, selecting and training human resources. Defining the research tasks: The research tasks are: to present the essence of AI and to analyze the changes that have occurred in human resources activities under the influence of AI; to analyze the practices in human resources activities in relation to the use of AI; to propose a model of the competencies of human resources specialists, adequate to the new conditions; to draw conclusions and recommendations. Information collection: The information collected is from secondary data presented in scientific publications and studies published on the Internet, reports and articles. Analysis of results: The data used in the study are the result of retrospective and diagnostic analysis. Formulation of conclusions and recommendations: The formulation of conclusions and recommendations includes the presentation of various opportunities and challenges related to the use of AI in the attraction, selection and training of human resources. A competency model of human resources specialists adequate to the new conditions is proposed.

3. Results and Discussion

The results of the analysis show that recruitment, selection (Table 1) and training (Table 2) activities provide grounds to claim that significant changes have occurred under the influence of AI.

Table 1

Presence of AI in recruitment and selection

Using AI in recruitment	What does AI do?
	Creating job descriptions
	Creating an advertising for the vacancy
	Candidate search
	Screening resumes
	Scheduling interviews
	Preliminary interviews
	Writing emails to candidates

Source: Own Elaboration according to data from Kumar, 2024 u Insight Global, 2025

Table 2

Presence of AI in education

Using AI in education	What does AI do?
-	AI recommends appropriate courses according to career
	AI can manage simulation scenarios (e.g. difficult conversations with a client or in teams) and make an assessment
	AI tests knowledge and skills through interactive questions, case studies, or games and detects knowledge gaps.
	AI trainers / coaches Some platforms mimic human interaction and provide feedback – for example on communication style
	AI creates presentations, suggests curricula
	AI can analyze data from various sources (ratings, work behavior, satisfaction) and calculate Return on investment (ROI) from the training program

Source: Own Elaboration according to data from Nishar, 2023, Colman, 2025

The results of the analysis of well-known organizations show active use of AI in the activities of attracting, selecting and training human resources. Specifics of the application of AI in these activities are presented in Table 3.

Table 3

Notable organizations using AI in recruitment, selection, and training activities

Organization	HR activities that use AI	What do they do?
Unilever	Training	Unabot is a bot that understands what employees need to know and retrieves information about them when requested
		Unabot answers any employee questions
		Unabot can filter and apply information based on who it talks to.
Deloitte	Recruitment and selection	Cappfinity This platform uses AI to analyze candidates' behavior, cognitive abilities, and fit with the company's culture and values.
		AI analyzes candidates' responses to situational games and assesses skills
		AI processes the results of logical reasoning tests and assesses analytical thinking.
		After completing the assessment, AI presents candidates with a personalized report of strengths and weaknesses.

IBM	Training	Your Learning (single learning platform, everything in one place)
		Your Learning uses artificial intelligence (AI) to deliver personalized and effective employee training.
		AI tracks learners' progress and suggests adaptive learning paths
		Interactive AI assistants The platform integrates AI chatbots that answer questions.
		AI tools evaluate learning outcomes, identify areas for improvement, and provide feedback to both learners and managers.

Source: Own Elaboration according to data from Marr, B., JobAssesment Expert

Based on the results of the study, I propose a competency model for human resources specialists, adequate to contemporary conditions (Table 4). The model is open.

Table 4

Competency model for human resources specialists, adequate to modern conditions

Types of competences	Changes in human resources activities	Time orientation towards the stage of development of HR practices and expected changes in the business environment	Competence
Functional	Classic HR	Traditional competencies	fundamental knowledge in the field of human resources (classical)
			emotional intelligence
			ethical thinking and behavior
			adaptability to change
	Using AI in HR activities	Futuristic competencies	adaptability to innovation
			technological literacy
			communication skills (specific terminology related to IT and AI)
			skills for working with HR software, including AI-based
			data analysis
			people analysis
			building organizational culture through digital platforms

			working with remote and hybrid teams
			knowledge and use of platforms using AI for HR activities
			recognizes, evaluates and applies ethical principles when implementing and using AI solutions in HR
			knowledge of the nature and goals of gamification of HR activities
			knowledge of the opportunities provided by AI for HR activities for the purpose of its practical use
			skills for analyzing processes in the field of HR
			skills for assessing risk in HR activities

Source: Own Elaboration

Conclusion

In conclusion, it can be summarized that „There is also a need to rethink education systems, most of which provide high-level training, but also apply a number of practices from the last century that do not meet current and future labor market requirements and the challenges of the fourth and fifth industrial revolutions.“ (Antonova, 2021, p. 62). Based on the results, it was proven that AI has had an impact and changed the way traditional human resources activities are carried out. Logically, along with this, the requirements for the competencies of human resources specialists are also changing. Therefore, a competency model adequate to modern conditions was proposed. The following conclusions can be drawn from the analysis:

First. The need to update the competency model for HR specialists. The competency model of modern human resources specialists that I have proposed includes fundamental competencies, which are divided into: traditional and futuristic. The criterion according to which they are divided is: Time orientation relative to the stage of development of HR practices and expected changes in the business environment. Traditional competencies are the fundament, the basis of the competencies of HR specialists and are related to classical HR. Among them are: fundamental, classical knowledge of HR activities, emotional intelligence, ethical thinking and adaptability to changes. Without traditional competencies, the use of AI can be destructive and cause more harm than expected benefits

The change in HR activity related to the use of AI is related to futuristic competencies.

By futuristic competencies I mean knowledge, skills and behaviors, that are needed to cope with the changed present and future trends in the field of HR. I have presented the proposed futuristic competencies in Table 4 of this publication.

Second. The need to update the curricula and programs that prepare human resources specialists. The proposed competency model should be taken into account when developing the curricula and programs of universities in connection with the study of human resources management disciplines.

Some key proposals

Assessment of ethical behavior and knowledge of ethics. Introducing a mandatory test (theoretical and behavioral) for ethical behavior and the presence of ethical values for creators of AI algorithms for HR activities.

A legislative framework is needed to regulate the profession of social auditor and human resources auditor. „Carried away in the search for high productivity, speed of analysis and decisions, etc., organizations and their management ignore the ethical aspect of artificial intelligence“ (Dineva, 2023, p. 345). Therefore, it is advisable to introduce these audits, because conducting a social audit and human resources audit includes an independent assessment of the presence or absence of compliance between the AI used by organizations in human resources activities and ethical standards. One cannot rely only on the statements declared by organizations that they use ethical AI.

Implementation of agreements between universities and developers of software for human resources activities. The UNWE has already established a good practice for developers of software for human resources activities to be lecturers in the classes in which future human resources specialists are prepared. The goal is to familiarize students with the various software and acquire skills for working with them. This practice should become a tradition that should be developed in accordance with the changes that have occurred in software for HR activities.

Acknowledgments

This report contains results of the scientific research that I have conducted under the project „Impact of Digitalization on Innovative Approaches in Human Resources Management“, which is implemented by the University of Economics – Varna, in the period 2022 – 2025. The author expresses her gratitude to the Scientific Research Fund for the support provided in implementing the work on the project „Impact of Digitalization on Innovative Approaches in Human Resources Management“, contract No. KP-06-N-65/4 – 2022.

REFERENCES

Conference papers

- ANTONOVA, K. (2021). Challenges To Human Resources Management In The Interaction Of Humans And Artificial Intelligence. [online]. Accessible: [https://conference.ue – Varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/Papers2021/Antonova.pdf](https://conference.ue-Varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/Papers2021/Antonova.pdf), c. 62
- DINEVA, V. (2023). Aktualni prioriteti na vatreshnia odit v oblastta na choveshkite resursi, Yubileyna nauchna konferentsia „Trudat i sotsialnata zashtita v usloviyata na globalni obshtestveni, ikonomicheski i sotsialni promeni, S. 2023, IK-UNSS, s. 345
- NACHEVA, R. (2023). Emotional Attitudes Toward AI-powered Chatbots. „Digitalizatsia, golemi danni, izkustven intelekt „Sbornik s dokladi ot nauchen seminar Ikonomicheski

universitet – Varna 31.03.2023, [online]. Accessible: [https://ue – Varna.bg/uploads/filemanager/303/publishing-complex/2023/DBDAI-proceedings-2023.pdf#page=84](https://ue-Varna.bg/uploads/filemanager/303/publishing-complex/2023/DBDAI-proceedings-2023.pdf#page=84), p. 84

Articles

ANTONOVA, K., P. IVANOVA (2021). Robotizatsiyata i izkustveniyat intelekt – nov model na satrudnichestvo i/ili vzaimodeystvie mezhdu mashinite i horata na rabotното myasto <https://journal.cspace-ngo.com/arb/Issues/2021/1/5-Antonova-Ivanova.pdf>, Journal „Choveshki resursi & Tehnologii = HR & Technologies“, br. 1/2-021, Sdruzhenie „Kreativno prostranstvo“, s.62

KOLEVA, V. (2023). E-recruitment and generation Z job seekers, Journal „Choveshki resursi & Tehnologii= HR & Technologies“, Issue 1, Sdruzhenie „Kreativno prostranstvo“ Issue 1/ 2023, <https://journal.cspace-ngo.com/arb/Issues/2023/1/4-VKoleva-2023-1.pdf> , p.73

NISHAR, S. (2023). The Role of Artificial Intelligence in Transforming Human Resource Management: A Literature Review, Article in Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing March 2023, p. 2-4,

https://www.researchgate.net/publication/377610553_The_Role_of_Artificial_Intelligence_in_Transforming_Human_Resource_Management_A_Literature_Review

PEICHEVA, M. (2022). Data analysis from the applicant tracking system <https://journal.cspace-ngo.com/arb/Issues/2022/2/1-Peicheva.pdf>, Journal Choveshki resursi & Tehnologii = HR & Technologies“, Creative space association, Issue 2 / 2022, p.13

Internet sources

AVETISYAN, L. (2025). 100 + Stats on Artificial Intelligence in HR: Trends & Insights. [online]. Accessible: https://hirebee.ai/blog/ai-in-hr-statistics/?utm_source=chatgpt.com

COLMAN, H. (2025). Better, Cheaper, Quicker: How AI is Shaping Corporate Training [online]. Accessible: https://www.ispringsolutions.com/blog/ai-corporate-training?utm_source=chatgpt.com

JOBASSESSMENT EXPERT, Deloitte Recruitment 2025 Practice Guide | Application Process, Interview, Assessment Centre, https://www.graduatesfirst.com/deloitte-aptitude-tests?utm_source=chatgpt.com

INSIGHT GLOBAL (2025). AI in Hiring 2025 Survey Report. [online]. Accessible: <https://s.shopeee.com/JQqE>

KUMAR, N. (2024). AI Recruitment Statistics 2025 (Worldwide Data). [online]. [December 27, 2024]. Accessible: <https://www.demandsage.com/ai-recruitment-statistics/>

MARR, B., The Amazing Ways How Unilever Uses Artificial Intelligence To Recruit & Train Thousands Of Employees https://bernardmarr.com/the-amazing-ways-how-unilever-uses-artificial-intelligence-to-recruit-train-thousands-of-employees/?utm_source=chatgpt.com

UNWE <https://short-url.org/11aXq>

<https://short-url.org/YdBZ>

<https://short-url.org/YdCf>

Books

CLARK, D. (2020). Artificial intelligence for learning, How to use AI to support employee development, Kogan Page, c.22

RUSSELL, S., AND P. NORVIG (2003). Artificial Intelligence A Modern Approach Third Edition, Prentice Hall, p.18

STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT – GLOBAL DIGITALIZATION AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT¹

Assoc. Prof. Kiril G. Radev, Dipl. M. Eng, PhD

New Bulgarian University, Bulgaria

Abstract: Globalization and the rapid development of technologies have completely changed the criteria and approaches for strategic human resource management, including their roles in achieving competitiveness. The development of digital infrastructure in the management of technological and administrative processes brings to the forefront several essential issues related to the successful management of people in organizations, including: the motivation to acquire new knowledge and skills for working with digital devices, the availability of trainers, the level of education, the age structure and the trend towards aging of technologically and economically developed nations.

The report emphasizes the substantive characteristics of the concept of „digital competence“, „total quality management“ and the process management of change in human resources and quality management in a digital environment.

Keywords: industry 4.0, empathy, total quality management, human capital, digitalization

JEL code: M51, 53, 54

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.244](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.244)

СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – ГЛОБАЛНА ДИГИТАЛИЗАЦИЯ И ТОТАЛНО УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО

Доц. д-р инж. Кирил Радев

Нов български университет, България

Въведение:

В условията на глобална дигитализация във всяка една област на обществения и икономически живот колаборацията между стратегическо управление на човешките ресурси и управление на качеството следва да се разглежда като катализатор за устойчиво развитие на стопанските субекти. В допълнение, постигането на организационно съвършенство, като инструмент за висока конкурентоспособност на бизнес организациите и публичните институции изисква да се извърши адекватна трансформация на методите и подходите за управление на човешките ресурси, в контекст с целите на Индустрия 4.0 и тоталното управление на качеството. Мениджмънта на човешкия фактор

¹ **Цитиране:** Radev, K. (2025). Strategic Human Resources Management – Global Digitalization and Total Quality Management. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 244 – 252. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.244>

придобива решаващо значение за осигуряването на качеството, стратегическото развитие и удовлетворението на изискванията на потребителите. Основните предизвикателства са свързани с управлението на конфликтите, емоционалната интелигентност, осигуряване и задържане на кадрите, демографската криза и мотивацията за перманентно обучение и гъвкавост на човешките ресурси. Успешното им управление е във функция от адекватното прилагане на трансформационното лидерство и изграждането на организационна култура основана на устойчиви ценности за етичност, морал, професионално развитие и отговорност.

Основна цел на изследването: Да изведе основните аспекти в управлението и поведението на човешките ресурси за целите на Индустрия 4.0 и тоталното управление на качеството.

В рамките на главната цел са изведени следните **научни задачи**:

- анализ на ролята човешкия фактор за организационното развитие и съвършенство, в контекст с целите на Индустрия 4.0 и глобалната дигитализация;
- извеждане на взаимовръзките между характеристиките на човешкия фактор и тоталното управление на качеството;
- анализ на инструментите за влияние на мениджмънта върху човешките ресурси, предвид особеностите на Индустрия 4.0 и глобалната дигитализация.

Изследователската теза е: организационното съвършенство в условията на Индустрия 4.0 и глобалната дигитализация са във функция от успешното стратегическо управление на човешките ресурси и внедряване на принципите и философията на тоталното управление на качеството.

В контекст на главната цел и произтичащите от нея научни задачи, **основните въпроси**, на които се търси отговор в научното изследване са:

1. Кои са предизвикателствата пред човешкия фактор в условията на Индустрия 4.0 и глобалната дигитализация?
2. Какви промени е необходимо да се извършат в познатите управленски подходи за управление на човешките ресурси?
3. Как организационната култура и трансформационното лидерство следва да формират личните и професионалните качества на човешките ресурси, за да се постигне съвместимост с принципите и философията на целите на Индустрия 4.0., глобалната дигитализация и тоталното управление на качеството?

Методология: За целите на изследването са използвани аналитични, статистически, графични методи, като и

- **Фундаментални методи:** Концептуален подход: Описателен дизайн, Казуални методи, Причинно-следствен дизайн, Диагностичен дизайн, Полево изследователско проектиране, Систематичен метод, Анкетен метод

- **Приложни методи:** Технологични, научни методи за изследвания: причинно-следствени, класификационни, сравнителни, дедуктивни, индуктивни и качествени.

Преглед на литературата

Поради изключителната си комплексност организационното развитие е обект на задълбочени научни изследвания. За негов основател и баща се счита немския учен Kurt Zadek Lewin (09.09.1890 г. – 12. 02. 1947 г.), въпреки че концепцията му за организационно развитие става известна и всеобщо призната в научните среди едва в средата на 50-те години на XX век. От нея той заимства и идеите си за груповата динамика и изследването на поведенията (действията) в организациите. Като професор в Технологичния университет в Масачузетс основава център за изследване на груповата динамика (Research Center for Group Dynamics). В книгата си „Изследване на поведенията (действията) и проблемите на малцинствата“ (Action Research and Minority Problems, 1946 г.) Kurt Zadek Lewin за първи път в научната литература използва термина „изследване на поведенията (действията)“.

Друг пионер на организационното развитие е Richard Bechard. От 1963 г. до 1984 г. той работи като професор към Технологичния институт в Масачузетс (Massachusetts Institute of Technology). Вижданията си за процесите на развитие на организациите излага в своя труд Организационно развитие: стратегии и модели (Organization Development: Strategies and Models), публикуван през 1969 г. Заедно с David Gleicher разработват Формула за промяна (Formula of Change) в организациите, според която за постигането на целите на промяната е необходимо да се осигури баланс между недоволството в организацията, визията за нейното дългосрочно развитие, текущите ѝ цели и тактиките за тяхното постигане.

Bennis разглежда организационното развитие като „съвкупност от елементи, чрез които трябва да се постигне по-добро благосъстояние на организацията“. Според него процесът на организационно развитие трябва да включва: 1) възможностите за адаптиране на организацията, 2) алтернативите за подобряване на взаимодействието между нейните системни елементи, 3) процесите на планиране и 4) вътрешно-стопански анализ.

Теорията и практиката на организационното развитие е основана на предположенията, че персоналът желае да се развива и всеки от персонала има необходимост да бъде възприеман от останалите в организацията.

Все още се счита, че начина, по който се изгражда организацията е в основата на формирането на междуличностните и групови взаимоотношения. За постигането на по-добри резултати от дейността на организациите е необходимо да се обърне по-голямо внимание на уменията и възможностите на персонала и да се идентифицират и редуцират до минимум обстоятелствата, които пречат на неговото развитие, израстване и асоцииране.

Във всяко едно от изведените изисквания и аргументи съществена роля играе правилното прилагане на мотивационно-психологическата управленска функция „емпатия“. Тя е важен инструмент в процеса на приобщаване на персонала към целите на организацията, респ. трансформацията на човешките ресурси в човешки капитал. Резултатите от приложението ѝ трябва да се разглеждат като оценка за интелектуалното, професионалното и морално-етично равнище на ръководството на организациите.

Качеството е вечна категория, постигането на която изисква разум, професионализъм и визия за устойчивото бъдеще на човечеството (Radev, 2016). То изразява степента на съответствие между желанията и очакванията на потребителите относно полезност и функционалност на предлаганите продукти. По-известните изследователи и практически внедрители на моделите за управление на качеството са Edwards Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum (Birkel & Müller, 2021). Всеки един от тях разработва собствени модели за управление на качеството, както и посочва персоналните си виждания за съдържателните му характеристики. Международната организация за стандартизация (International Standardization Organization – ISO), с цел стандартизиране на същността на категорията „качество“, в стандарт ISO 1900:2000 посочва, че под качество се разбира „степента, до която съвкупността от присъщите на изделието характеристики удовлетворяват изискванията за целта по отношение на потребност и показатели“. В този стандарт за първи път са систематизирани и основните принципи за управление на качеството, като първият от тях – „Насоченост към клиента“, е свързан с послание към бизнеса по най-добрия начин да удовлетворява очакванията и желанията на своите клиенти, в т.ч. и на обществото. Това разбиране става предпоставка и основа за разработването на модела за „Тотално управление на качеството“, който в първоначалния си вариант обхваща главно три основни системи: социална, техническа и управленска. Неговата основна цел е чрез ефективно управление на системите да се реализират по най-добрия начин целите на фирмите, като се постигне оптимална удовлетвореност на клиентите и заинтересованите страни (Johnson and Chvala, 1997).

Управленски инструменти и аргументи за трансформация на стратегическо управление на човешките ресурси и тоталното управление на качеството в контекст с целите на Индустрия 4.0 и глобалната дигитализация.

В исторически аспект броят и характеристиките на глобалните трансформации са породени от познатите на човечеството индустриални революции. В тази връзка първата индустриална революция, която се характеризира с развитие на механизацията, парната енергия, текстилната промишленост и селското стопанство, индустриализация и урбанизация, провокира първата глобална трансформация, която се състои в периода до 1914 г. Основните ѝ характеристики са значителни по размер миграционни процеси

(поради възможност за трансгранично пътуване без международни паспорти); бързо развитие на търговски отношения и международната търговия, трансфер на капитали и малък брой международни организации (Международен телеграфен съюз, Международна асоциация на железопътните конгреси, Международна санитарна конвенция). (United Nations, 2021)

Втората индустриална революция се характеризира с допълнително развитие на индустриалното производство и енергетиката, навлизане на масовото производство, доразвиване на комуникациите, телеграфните услуги и транспорта (от края на 19 до средата на 20 век). Под нейно влияние се извършва втората вълна на глобализация, която се провежда в периода от 1940 г. до 2000 г. В рамките на тази глобална трансформация се развиват комуникационните системи, които способстват доразвиването на търговските дейности, финансовите и банковите системи; институционалните системи се усъвършенстват и се създават голям по обем международни нормативни актове и правила; възникват мултинационалните компании.

Третата индустриална революция се провежда в периода от 1950 г. до края на 90-те години на 20-ти век. Тя се отличава с развитие на електронно-изчислителните техника и технологии; откриване на интернет и внедряването му в социално-икономическия живот и индустрията; навлизане на възстановяемата енергия; допълнително развитие на информационните и комуникационни технологии; развитие на сектора на услугите (Cumplings, 2009). Вследствие на посочените обстоятелства се извършва и третата глобална трансформация (края на 90-те години на 20-ти век – 2014/16 г.). По-съществените ѝ отличителни белези са ръст в технологичното развитие на комуникационните системи и електронно-изчислителните технологии; интегриране на пазарите; увеличаване на миграцията на човешки ресурси с висок експертен потенциал; разширяване на Европейския съюз с нови страни-членки; изработване, осъвременяване и внедряване на стандарти за управление на риска, качеството и човешките ресурси, опазване на околната среда, техники за безопасност, корпоративна социална отговорност и др.; постигане на по-високи нива на либерализация на капитала.

В настоящия момент светът се намира в ерата на четвъртата индустриална революция. Поради това сме свидетели на изключително бързо развитие на приложните изследвания и иновациите в областта на комуникациите, цифровите технологии, роботизацията и изкуствения интелект; развитие на системите и технологиите за обработване и архивиране на огромни по размер масиви от данни; увеличаване на влиянието на транснационалните компании.

Към основни парадигми на Индустрия 4.0 се отнасят: *интелигентен продукт* – идеята е от пасивен елемент продукта да се трансформира в активен с прилагането на модулния подход за управление на качеството. (Weyer, 2015); *интелигентна машина* – основава се на визията за трансформация на традиционните производствени системи в децентрализирани кибер – физични

системи. (Zamfirescu, 2014); *разширен оператор* – възприема се като визия за бъдещата роля на човека в модулните производствени процеси (Weyer, 2015).

Внедряването на посочените парадигми изисква изграждането на *Технологични и социални мрежи* (Pascual, 2020), включващи: цифровизация на детайлите и възлите; интелигентни машини; вертикални и хоризонтални мрежови връзки – осигуряват комуникации между производствената система, спецификациите на клиента и контролната система и позволяват осъществяване на комуникация между производствена система и контрагентите на организацията; интелигентни детайли – осигуряват автономно следене на параметрите и стандартизационните изисквания с помощта на сензорни устройства.

Всичко това извежда необходимостта от приспособяване на ресурсите, в т.ч. и на човешките към *Инструментите за трансформация на четвъртата индустриална революция* (Pascual, 2020), в т.ч.: технически устройства и системи за съхранение, обработка и анализ на големи масиви от данни; автономни роботи; симулация (виртуален модел, който може да включва машини, продукти и хора); хоризонтална и вертикална системна интеграция; индустриален интернет на нещата; киберсигурност; облачно дигитално пространство; адитивното производство; разширената реалност.

Описаните до тук обстоятелства вероятно изглеждат познати и логични, но сложното предстои... То е свързано с промените, които неминуемо трябва да се извършват в стопанските организации, за да се отговори адекватно на промените в тяхната външна среда. (Радев, 2016).

При това личните цели на заетите в тях също трябва да претърпят промени, в определени случаи дори съдбовни. Това налага промените, свързани с развитието на организациите да бъдат основани на задълбочени анализи и прогнози, на основата на които да бъдат професионално планирани и управлявани.

Предвид изложеното до момента може да бъде направен **извода**: успешното дългосрочно развитие на организациите съгласно целите на Индустрия 4.0 и принципите на масовата дигитализация зависи от начина на изграждане на новата ценностна система и постигането на съвместимост между динамиката на организационните и личните цели на персонала. Реализирането на това условие трябва да бъде основен приоритет на висшето ръководство и на всеки един от организацията, който изпълнява управленски функции, независимо от заеманата позиция и място в йерархията.

В контекст на посоченото е от съществено значение да се изведат инструментите за комуникация и влияние между ръководството и персонала, както и да се извърши правилно проектиране на организационната структура и управлението на процесите. В тази връзка *емпатията* намира перманентно място във всяко едно от посочените изисквания, тъй като намеренията на ръководството

първо трябва да бъдат възприети от изпълнителите и след това реализирани оптимално, с творчески подход, отново от изпълнителите. (Kolko, 2014).

Известно е, че управлението на промените е един от най-комплексните процеси, изпълнявани в бизнес организациите. Ролята на персонала в тях е решаващ за постигането на трансформационните цели. За целта е необходим адекватен управленски подход, надграден с **емпатията**, като социален компонент. За нейното приложение от съществено значение е правилното изграждане на ценностната система и организационната култура, които задължително следва да имат предвид принципите, изведени от Елтън Мейо и степента на благосъстояние на персонала и потребителите, съобразно пирамидата на Маслоу (Радев, 2016).

Следователно за стратегическия успех на организациите е от значение правилното прилагане на емпатията относно функцията прогнозиране, в контекст освен с поведението на персонала, така също и с това на потребителите. От това зависи успеха на мисията, респ. на всяка една цел на организацията, а оттам и възможностите ѝ за оцеляване и развитие.

Като се вземе предвид комплексния характер на организационната трансформация, ръководствата следва да приложат адекватен на ситуацията управленски подход, гарантиращ и осигуряващ оптимална колаборация между характеристиките на човешките ресурси и стратегиите за влияние. Стратегиите за влияние следва да се разглеждат като стратегически инструменти на генералния план на мениджърите за постигането на целите на организациите. Тяхната ефективност зависи от тяхното правилно проектиране и прилагане. (Nuczynski, 2004).

Едни от най-прилаганите в практиката стратегии за влияние са: стратегии за аргументиране; дружелюбност (приятелско отношение); споразумяване (коалиране); отстояване на позицията (твърдост); авторитарност (настойчивост); по-висока инстанция; насърчаване; използване на административните възможности за налагане на санкции.

За успешното постигане на промените в поведението на човешките ресурси процесите на въздействие върху човешките ресурси следва да имат предвид и: важността на идеята за бъдещето на организацията; степента на приемственост на идеята; ценностната система и степента на образованост на подчинените; последствията за организацията и за подчинените от реализирането на идеята; състоянието на елементите от външната среда, оказващи влияние върху поведението на подчинените; вида и степента на изграденост на организационната структура и организационната култура; поведението на мениджъра и неговия стил на управление; личните умения, знания, опит, ценностна система и авторитет на мениджъра и др.

В определени случаи е препоръчително мениджърите да прилагат и тактиките „предварителни срещи“ и „непринудена провокация“, при които в контекст да правят анонс на идеите си пред длъжностни лица, от които зависи

тяхното организиране и изпълнение. По този начин се активират и инструментите за мотивационно въздействие (инструмент и на стратегията да споразумяване) и влияние върху по-широк кръг от подчинени, с успоредно постигане на широка платформа за приемственост. (Радев, 2014).

Заключение

Настоящата икономическа и бизнес конюнктура се намира в преход към условията и целите Индустрия 4.0. и глобална дигитализация (автоматизация на производствените, административните и бизнес процеси). Това е предизвикателство с изключителна сложност за изпълнение, предвид инерционния характер на организационната култура, както и на ценностната система, поведение и възможности за възприемане на характеристиките на новата външна и вътрешна среда на организациите от човешкия фактор.

Наличието на повсеместна криза на авторитета и устойчивостта на процесите на всички равнища в общественно-икономическата система, в световен аспект, дава възможност да се направи заключението, че през 21-ви век успешни ще бъдат организациите, които постигнат оптимум в усилията за съвършенство в управлението на човешките ресурси. За целта е необходимо да адаптират колкото е възможно по-бързо визията и мисията си. Следва да постигнат оптимална колаборация между дългосрочните цели и управленска структура, като управленските методи са основани на техните подходи за работа с човешките ресурси, с цел задържането им и успешното им трансформиране в човешки капитал, като задължително условие в епохата на масовата цифровизация и дигитализация.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- BIRKEL, H. S. & MÜLLER, J. M. (2021). Potentials of industry 4.0 for supply chain management within the triple bottom line of sustainability – a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 125612.
- CUMMINGS, T. (2009). *Organization Development and Change* [online]. [2022-11-24]. (9th Edition), South-Western Cengage Learning, Accessible: <https://www.researchgate.net/profile/Hillary-Odor>
- HUCZYNSKI A. (2004). *Influencing within organizations*, Taylor & Francis group, London, ISBN 9780429232466
- KOLKO, J. (2014). *How to Use Empathy to Create Products People Love*. [online]. [2022-11-24]. Accessible: https://www.google.bg/books/edition/Well_designed/R-GRBAAAQBAJ?hl=bg&gbpv=1
- PASCUAL, D., DAPONTE P., & KUMAR, U. (2020). *Handbook of Industry 4.0 and SMART Systems*. New York: Taylor & Francis Group.
- RADEV, K. (2016). *Upravlienie na kachestvoto*. Nov balgarski universitet, Sofiya
- RADEV, K. (2016). *Управление на качеството*. Нов български университет, София
- UNITED NATIONS. (2021). *Digital Cooperation to Leave No One Behind: Implementing the Secretary-General's Roadmap*. [online]. [2022-11-24] Accessible: <https://www.un.org/techenvoy/content/2021-STI-forum-side-event>

- WEYER, S., SCHMITT, M., OHMER, M., & GORECKY D. (2015). Towards Industry 4.0 – Standardization as the crucial challenge for highly modular, multi-vendor production systems. German Research Center for Artificial Intelligence. Kaiserslautern: IFAC.
- WILLIAM C. JOHNSON AND RICHARD J. CHVALA, (1997). Total Quality In Marketing. London: Taylor & Francis Group.
- ZAMFIRESCU, C., PIRVU, B., LOSKYLL, M., & ZUHLKE D. (2014). *Do Not Cancel My Race with Cyber-Physical Systems*. Cape Town: IFAC.
- РАДЕВ, К. (2014). Управление на човешките ресурси. Глава 7 Организационно развитие и оптимизиране на човешкия фактор (техники и стратегии за влияние), Нов български университет, София ISBN 978-954-535-831-9
- RADEV, K. (2014). Upravljenje na choveshkite resursi. Glava 7 Organizatsionno razvitie i optimizirane na choveshkiya faktor (tehniki i strategii za vliyanie), Nov balgarski universitet, Sofiya ISBN 978-954-535-831-9

SOME TOOLS FOR DEALING WITH CONFLICT AND DIFFERENCE IN AN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT IN A 5.0 WORKING WORLD¹

Assoc. prof. Ivanka Bankova PhD

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Varna, Bulgaria

Abstract: The subject of analysis and evaluation in this report are also the specific features of the 5.0 working world and some options for dealing with conflict and difference in an organisational environment. The aim of the study is to derive proven tools for managing conflict and cultural differences in order to create a more inclusive and productive work environment. It is argued that dealing with the current challenges of the external environment is possible through the application of appropriate tools. A methodology for the application of the proposed tools is proposed, which considers weaknesses and opportunities for overcoming them in managing conflict and difference in a 5.0 work world

Keywords: Working world 5.0, organizational conflicts, cultural differences, management tools

JEL code: M14, M54, O33

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.253](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.253)

НЯКОИ ИНСТРУМЕНТИ ЗА СПРАВЯНЕ С КОНФЛИКТИТЕ И РАЗЛИЧИЯТА В ОРГАНИЗАЦИОННА СРЕДА В РАБОТЕН СВЯТ 5.0

Доц. д-р Иванка Банкова

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“, България

Абстракт: Предмет на анализ и оценка в настоящия доклад са специфичните особености и на работен свят 5.0 и някои възможности за справяне с конфликтите и различията в организационна среда. Целта на изследването е да се изведат апробирани инструменти за управление на конфликти и културни различия, за да се създаде по-приобщаваща и продуктивна работна среда. Зачитава се тезата, че справянето с актуалните предизвикателства на външната среда е възможно чрез приложението на подходящ инструментариум. Предлага се методика за приложение на предложените инструменти, в която са отчетени слабости и възможности за преодоляването им при управлението на конфликти и различия в работен свят 5.0.

Ключови думи: Работен свят 5.0, организационни конфликти, културни различия, инструменти за управление

JEL code: M14, M54, O33

¹ **Цитиране:** Bankova, I. (2025). Some Tools for Dealing with Conflict and Difference in an Organizational Environment in a 5.0 Working World. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 253 – 261. DOI: [https://doi.org/ 10.56065/HRM/2025.1.253](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.253)

Въведение

В съвременните условия с интензификацията на глобализационните процеси, развитието на технологиите и изкуствения интелект (ИИ), се осъществява динамична промяна както в социалната, така и в организационната среда. Това налага промяна на моделите на управление на организациите и за постигане на устойчиви резултати е наложително не само отчитане на промените на средата, но и тяхното взаимодействие. В зависимост от етапа на развитие, в който се намира организацията, както и от материалните, нематериалните и човешките ресурси с които разполага, тя насочва различни усилия за постигане на общите цели и задачи, за подобряване на екипната сплотеност, преодоляване на конфликтите и различията, за повишаване на конкурентоспособността и подобряване на организационното представяне.

Целта на изследването е да очертае възможностите на Работен свят 5.0 за преодоляване на конфликтите и различията в организациите, предизвикани от межкултурни специфики, като поставя акцент върху синергията между технологии и човешкия фактор.

Основните изследователски *задачи* за постигане на целта очертават конфликтологичните потенциали на съвременните организации предизвикани от културни различия, както и особеностите на Работен свят 5.0 и възможностите, които предоставя за справяне с конфликтите и различията в организациите.

В този аспект, организационната култура може да бъде проектирана така, че да интегрира иновации, автоматизация и устойчивост. Технологиите предлагат нови инструменти за управление на мултикултурни екипи, включително платформи за виртуална комуникация и системи за управление на проекти, които улесняват колаборацията между различни култури и времеви диапазони. Приложението на предложените инструменти за управление на конфликтите и различията в Работен свят 5.0 е възможност за подобряване на работната среда, сплотяване на екипа и подобряване на организационното представяне.

1. Някои конфликтологични потенциали на съвременните организации предизвикани от културни различия

През последните години понятието „мултикултурно“ се използва като естествена характеристика на социалната среда. Все повече, представата за мултикултурно общество обхваща не само етническите, но и редица други социални и културни характеристики на хората, като техния статус, раса, физически особености, религиозна, полава и сексуална идентичност и др. Логично е, че културните различия оказват съществено влияние върху организационните ценности, на работните процеси и често са базата за повишаване на конфликтността на средата. Според Хаджиев: „познаването на културните ценности, стереотипи и културни тенденции не е достатъчно за ефективното управление в една мултикултурна организация.“ Необходимо е придобитото знание да бъде приложено в практиката чрез различни модели на управление и методи на мотивация на хората

за преодоляване на конфликтните предпоставки и постигане на оптимална ефективност на организацията (Хаджиев, 2017).

Обикновено организационната култура може да бъде силен конфликтен агент, особено ако са засегнати споделяни ценностите. Когато възникващите различия са провокирани от по-повърхностни явления, каквито са формалните отношения и практиките, то тогава в голяма степен е възможно управлението както на конфликтите, така и на организационната култура. Това е достатъчна предпоставка за съществуването и продуктивното функциониране на поликултурни организации. Такива организации могат да са позиционирани в няколко страни, а работещите в тях хора, в повечето случаи принадлежат към различни култури и субкултури и притежават различни общочовешки, културни и индивидуални ценности. Успешните организации създават практики, чрез които търсят пътища и строят мостове между различните индивидуални ценностни системи.

Необходимо е да се отбележи, че в колективистичните култури съществува относителното деление на „наше“ и „чуждо“. „Нашето“ по презумпция е добро, близко и правилно, докато „чуждото“ е друго, непознато, външно, дори понякога лошо и т.н. Този тип нагласа важи в пълна степен по отношение на нормите и правилата. Характерното за мултикултурните общества е нагласата, че нормите не винаги трябва безусловно да се спазват, а това във висока степен зависи от обстоятелствата на всяка една ситуация и актьорите, които са замесени в нея, „наши“ ли са или са „чужди“. Ако дадено правило е „наше“ вероятността да се спазва, защото е един вид общоприета групова норма, е голяма. Но ако правилото се дефинира като „чуждо“, което не касае пряко индивида или значимия за него колектив, то е допустимо предположението, че такъв тип правила ще се заобикалят и няма да бъдат спазвани, което логично води до противоречия и конфликти (Томперанс, 2004).

Според Тоцева, нерядко в работните групи не съществува естествено вътрешно очакване за реализиране на организационните цели, освен във формалните области на отговорност, свързани със споделянето на информация, формиране на основни задачи и вземането на критични решения, което често не е съобразено с моментното и желано състояние на организацията (Тоцева, 2011). Освен това, постоянните промени във външната среда налагат на всяка организация и хората в нея да се променят, за да оцеляват, да се адаптират, за да просперират, което от своя страна придава особена роля на иновациите за развитие на организацията. Казаното до тук, според Антонова и Иванова, провокира следните изследователски въпроси, на които продължава да се търси отговор: Какви иновативни подходи за управление на хората в организацията са подходящи при подобни условия на средата? Как да се стимулира иновативното работно поведение на служителите за създаване и прилагане на нови идеи в работата? (Антонова & Иванова, 2023) Възниква и въпроса, как членовете на организациите реагират в конкурентната и несигурна среда, засилена от навлизането на ИИ и Работен свят 5.0.

Безспорно е виждането на Даниела Попова, че при осъществяването на промени е необходимо да има приемственост по отношение на фундаментите на организацията: нейната мисия, визия и ценности. Когато в една организация постоянно въвежда иновации и промените са норма, от решаващо значение е персоналът да бъде запознат с очакваните резултати от нововъведението и как ще подсилват целите, които организацията е отстоявала до сега. Всяка организация се нуждае от ангажимент към ценностите и тяхното постоянно потвърждаване. Следва да има нещо, за което „тази организация се застъпва“, или в противен случай тя се изражда в дезорганизация, объркване и парализа (Попова, 2021). Също така, според Ваня Христова, при „появата на осъзнато несъответствие между личността на служителя и средата, в която се извършва трудовата дейност, възниква дезадаптация, водеща до недоволство и неудовлетвореност от труда“ (Христова, 2024) и обикновено създава напрежение и повишава конфликтността на работната среда. В случай, че не се намери баланс между промяната и приемствеността се засилват конфликтните потенциали, възникващите конфликти могат да придобият собствена динамика и да имат разрушителен ефект върху организацията.

Разнообразни са причините за възникване на конфликти в организациите, особено в условията на Работен свят 5.0, в който според Снежанка Овчарова „дигиталната трансформация на организациите засяга радикално бизнес процесите, ускорява комуникациите и налага преоценка на корпоративната култура, стратегия и структура“, което само по себе си е конфликтен агент. От работодателите се изисква да влагат все повече инвестиции за създаване на здравословно работно място (във физически и ментален аспект) и осигуряване на баланс между работа и личен живот. Необходимо е да се отбележи, че работата в съвременната бизнес екосистема налага отваряне на корпоративното пространство, създаване на споделени работни офиси както и голям и бърз обмен на потоци информация и знания между служители, партньори и конкуренти с цел по-висока производителност и иновации (Овчарова, 2018).

От съществено значение да се обърне внимание на начина, по който организациите се справят с конфликтите. Всеки път, когато се проектират, възлагат и изпълняват колективни задачи е неизбежно повишаване на нивото на конфликтност. Нерядко членовете на екипа имат собствено виждане и не са съгласни с множество въпроси, като например кой от тях е необходимо да има водеща роля или как трябва да се подходи към изпълнението на поставената задача. Почти всяка организация има членове, които не само че не изпитват симпатии по между си, а дори открито показват негативното си отношение към свой/ свои колеги, поради личностни и ценностни различия. В такива случаи нивото на конфликта може да варира от леко приятелско несъгласие до абсолютно отричане и силно изразена агресия.

Конфликти могат да възникнат свързани с въпроси за ефективността на индивида, различаващи се възгледи за обхвата на дадена задача или коренно

различни определения на приемливо качество или естеството на целта на даден проект. Други съществени конфликти са свързани с работата на членовете на екипа, как те работят заедно използват ли екипната работа за разрешаване на казуси и включват ли разногласия за стратегиите, политиките и процедурите на груповата работа (Димитров, 2004).

Обикновено конфликтът, провокиран от изпълнението на задачи, не отслабва ефективността на организацията, а в много случаи може действително да я подобри и да бъде източник на развитие като провокира креативността на екипа. Особено с навлизането на иновативните мултимодални възможности на GPT езиковите модели, които допълват изкуствения интелект със сетивни параметри и обогатяват човешкия опит по начини, които до скоро бе немислим. Когато несъгласието на членовете на екипа се фокусира върху въпроси, свързани със задачите, това може да улесни комуникацията по тези въпроси и в крайна сметка да генерира иновативни идеи, които подобряват дейността на организацията. Обратно, когато конфликтът е свързан с емоции и ценностни различия между членовете на екипа, може да има силни негативни ефекти не само върху организационното представяне а и върху организационната цялост.

2. Особености на Работен свят 5.0 и въздействието му върху организациите

Човечеството в хода на своята история винаги е търсило начини да живее по-добре и да развива ума, тялото и душата си, както и да подобрява социалната среда в която съществува. Многократно в историята на човечеството са се случвали технологични революции, които коренно са променяли траекторията на развитие на цивилизацията. Всяка революция в технологиите, от парната машина до интернет, е била катализатор за радикална промяна. Според Зили, след ловното – Общество 1.0, селскостопанското – Общество 2.0, индустриалното – Общество 3.0 и информационното Общество 4.0, широкообхватните политики на Общество 5.0 предлагат нова трансформация на начините на живот в XXI век (Зили, 2021). Твърди се, че създадената чрез социални иновации концепция, постоянно създава нови ценности и услуги, като изгражда по-добър живот за всички и на практика преодолява различията по региони, възраст, пол и език, както и межкултурните различия. Всичко това е възможност за предоставяне на персонализирани продукти и услуги, които отговарят на много индивиди и потенциални нужди в Общество 5.0 и създават Работен свят 5.0 (Димов, 2019).

Според Елеонора Танкова, човечеството днес е само в началото на пътя на трансформиране на обществото и мнозина разглеждат предимно възможните неблагоприятни ефекти от процеса, който „се характеризира с широка амплитуда – от категорично подкрепяне до крайно отричане; от убедителни аргументи в до предоставяне на доказателства за негативните резултати и ефекти, които се пораждаат“ (Танкова, 2017).

Работен свят 5.0 не заменя, а допълва Индустрия 4.0, счита Пандурска и подчертава, че се очаква двете да продължат да съществуват заедно, като се постави акцент върху ИИ, и същевременно с това се отреди ключова роля на човешкия фактор. Управленският подход, насочен единствено към печалба, се счита за ретрограден, а стремежа на организационния мениджмънт днес, е да се насочи към грижата за човека и неговото благосъстояние. Целта е постигане на по-ефективно сътрудничество между технологиите и човека и устойчив социален и икономически растеж (Пандурска, 2022).

Безспорно е, че ИИ има потенциал да трансформира Работен свят 5.0, като същевременно обогатява межкултурната организационна среда, правейки я по-свързана, по-иновативна, а инструментите на ИИ дават възможност за повишаване на организационното представяне. Работен свят 5.0, се основава на интеграцията на технологии и човешки капацитет, предполага значителни промени в начина, по който днес се работи и хората взаимодействат помежду си. Също така с нарастваща актуалност са и въпроси адресирани към социалната отговорност. „Сред водещите предпоставки за това са глобализацията, ролята на знанието, на информацията, на културния диалог, нарастването на значимостта на социалните фактори в управлението и пр.“ (Нарлева & Йорданова).

Видно е, че човекът вече не се разглежда като слабо създание, а напротив, според Носта, той се връща към центъра, възстановявайки по своеобразен начин своята „ренесансова“ визия днес и в реалността, в която човекът може да изрази своите интелектуални способности, с които е различен от машините. Приемането на това виждане, може да се твърди, че експоненциалните технологии (изкуствен интелект, IoT, облачни изчисления, роботика, големи данни и т.н.) е необходимо да бъдат използвани в услуга на човека. Целите на новата визия са да се повишат възможностите за подобряване на комуникацията, чрез преодоляване на различията и превенция на конфликтите, за правенето на бизнес и стабилизиране на благосъстоянието, и поддържането на високо качество на живот на хората, а не, технологиите да се разглеждат само като пазарен инструмент (Nosta, 2023).

Според Зили е назряла ситуация да се отиде по-далеч и да се направи по-задълбочен размисъл с аргументи, които не ни карат да се противопоставяме на прогреса, а да се адаптираме към промяната, приветствайки я като възможност. Ако, от една страна, новите технологични решения заменят повтарящи се и изтощителни работни места, от друга, те трансформират света на труда, балансирайки отново заетостта с раждането на нови професии с превъзходно качество и с по-високи възнаграждения, тъй като необходимото интелектуално ниво предстои да бъде все по-високо. Роботите, например, няма да заменят хората, но ще работят заедно с тях, както в случая с коботите, инструменти, предназначени да взаимодействат с хората, освобождавайки ги от опасни, натоварващи и повтарящи се дейности. Следователно взаимодействието между човек и машина позволява да бъдат извлечени множество предимства, особено при изпълнение на задачите, което често е предпоставка за възникване на конфликти (Зили, 2021).

С постоянно подобряващите се интерфейси човек-машина значително се увеличават човешките възможности. Носимите устройства предоставят на хората цифрови инструменти за по-лесен достъп до комуникация чрез преодоляване на езиковите бариери, което е предпоставка за подобряване на разбирането и уважението между представителите на различни култури. Работен свят 5.0 дава възможност и насърчава създаването на глобални екипи, в които членове от различни култури работят заедно. Това може да доведе до обмен на идеи и иновации, но също така може да предизвика конфликти, ако културните различия не се разбират и уважават. Важен момент е и адаптирането на управленските стратегии и политики, което поставя пред мениджърите и лидерите нелеката задача да коригират своите подходи, съобразявайки ги и уважавайки културните различия, като например, обучение по межкултурна комуникация, управление на разнообразието и повишаване на межкултурната и конфликтологична компетентност. Изменението на работната среда създава предпоставки за по-гъвкави работни условия, които могат да бъдат съобразени с различията в културите, като работно време, стил на работа, комуникация и взаимодействие между членовете на екипа.

Преодоляването на межкултурни различия в Работен свят 5.0, който както бе представено, се характеризира с интеграция на технологии, гъвкави работни модели и разнообразие, изисква систематичен и иновативен подход и повишаване на социалната отговорност. На базата на теоретичния анализ е предложен инструментариум за преодоляване на конфликтите и различията и подобряване на работната среда, представен на Фиг. 1.

Обучение по конфликтологична компетентност	• Курсове и семинари • Крос-културни тренировки
Подкрепа и разбиране на разнообразието и интеграцията	• Политики за разнообразие • Групи за подкрепа
Изграждане на култура на отворена комуникация	• Обратна връзка • Обратна връзка
Технологични инструменти за свързване	• Платформи за сътрудничество • Виртуални екипи
Лидерство и примери	• Лидери с културна чувствителност • Честота на културни събития
Интерактивни дейности	• Тиймбилдинг • Културни обменни програми
Стратегическо управление на конфликти	• Медиация • Превенция на конфликти • Повишаване на конфликтологичната компетентност

Фиг. 1. Инструменти за управление на конфликти в работен свят 5.0.

Източник: Разработка на автора

Работен свят 5.0 предлага много възможности за преодоляване на межкултурните различия, но също така поставя нови предизвикателства, които изискват активно управление и внимание. В този контекст единството в разнообразието са от съществено значение, тъй като различията в опитите и перспективите могат да водят до по-иновативни решения и по-добри бизнес резултати, особено, когато организации работят в глобален контекст, разбирането и уважаването на културните различия става още по-важно. Разнообразието в културите може да доведе до различни стилове на работа, комуникация и решения на проблеми, което е важно за успеха на екипите, както и за създаване на среда, в която всеки служител може да се чувства ценен и част от екипа.

Заключение

В заключение може да се обобщи, че Работен свят 5.0 представлява нова ера в организацията на труда, която се характеризира с интеграцията на технологии, автоматизация и иновации в работната среда.

Работен свят 5.0 и ИИ могат да окажат съществено влияние върху подобряването на микроклимата, създаване на успешни партньорства и повишаване на организационната ефективност в межкултурната среда. Работен свят 5.0 може да насърчи разнообразието в екипите и приобщаването, тъй като технологиите позволяват по-лесно свързване с хора от различни среди и с различни опити. Също така, може да трансформира организационната култура в посока на по-голяма гъвкавост, иновации и ангажираност на служителите, което е предпоставка за преодоляване на различията, намаляване на конфликтните потенциали, формиране на благоприятна работна среда и подобряване на организационното представяне.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- BAKARDZHIEVA, M. (2012) Polikulturnostta i umenieto za efektivna komunikatsia kato tsennosti na savremennia menidzhmant. Svishtov
- BANKOVA, I. (2019) Administrativna konfliktologia. UI na VSU „Chernorizets Hrabar“, Varna
- DIMITROV D.Y. (2004) Konfliktologia, UI „Stopanstvo“, Sofia.
- DIMOV, V. (2019) Obshtestvo 5.0: Novata era na chovechestvoto idva. [online]. [2022-11-24]. Accessible: <https://debati.bg/obshtestvo-5-0-novata-era-na-chovechestvoto-idva/>
- HADZHIEV, K. (2017) Multikulturna biznes sreda – upravleniski podhodi, tsennosti, tendentsii i stereotipi. NBU. Sofia. [online]. [2025-04-14] https://eprints.nbu.bg/3100/1/statija_Ik_misul_2016_Multicultural_business_enviorment-1.docx
- HRISTOVA, V. (2024) Determinanti na udovletvorenostta ot uchitelskia trud – psihologicheski rakurs. ITs na VSU „Chernorizets Hrabar“, Varna
- NARLEVA, K., S. YORDANOVA (2023) Sotsialna otgovornost – artefakti i perspektivi. Godishnik na Visshe uchilishte po menidzhmant. Tom XV. XVIII Mezhdunarodna nauchna konferentsia „Informatsionni tehnologii v naukata, obrazovaniето, biznesa i turizma“,

- [online]. [2025-04-14]. Accessible: <https://vum.bg/wp-content/uploads/2022/12/ГОДИШНИК-БУМ-ТОМ-XV-2022-Г.-1.pdf>, pp. 99-106
- NOSTA, DZH. (2023) Petata industrialna revolyutsia: zorata na kognitivnata epoha. Kak tehnologiyata dvizhi revolyutsia na misalta [online]. [2025-04-15] <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-digital-self/202310/the-5th-industrial-revolution-the-dawn-of-the-cognitive-age>
- PANDURSKA, R. (2022) Klyuchovi kachestveni harakteristiki na choveshkia kapital v usloviyata na Industria 5.0 [online]. [2025-04-14] [https://conference.ue – Varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/Papers2022/Pandurska.pdf](https://conference.ue-Varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/Papers2022/Pandurska.pdf)
- TANKOVA, E. (2017). Globalizatsia i globalno grazhdanstvo. E-journal на ВСУ „Черноризец Храбър“, бр.10, 2017 [online]. [2025-04-10] [https://ejournal.vfu.bg/pdfs/Доц.%20д-р%20Елеонора%20Танкова%20ГЛОБАЛИЗАЦИЯ%20И%20ГЛОБАЛНО%20ГРАЖДАНСТВО%20\(ВСУ\).pdf](https://ejournal.vfu.bg/pdfs/Доц.%20д-р%20Елеонора%20Танкова%20ГЛОБАЛИЗАЦИЯ%20И%20ГЛОБАЛНО%20ГРАЖДАНСТВО%20(ВСУ).pdf)
- TOTSEVA, Ya. (2011) Interkulturna komunikatsia i interkulturna komunikativna kompetentnost. [online]. [2025-04-15] https://ytotseva.blogspot.com/2011/10/blog-post_12.html
- TROMPENAARS. F., Ch. Hamptan-Tarnar. (2004) Da se nosish po valnite na kulturata. Izd. Klasika i stil, Sofia
- ZILI, S. (2021) Obshtestvo 5.0 otvarya vratata kam tsifrovia humanizam. [online]. [2025-04-12] <https://www.prpchannel.com/bg/la-societa-5-0-apre-le-porte-allumanesimo-digitale/>

TRENDS AND CHALLENGES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITIZATION¹

Prof. Emil Dimov, PhD

University of Mining and Geology „St. Ivan Rilski“, Bulgaria

Assoc. Prof. Boryana Trifonova, PhD

University of Mining and Geology „St. Ivan Rilski“, Bulgaria

Abstract: Technological progress reflects on various aspects of life, and the most distinct changes are observed in modern industrial relations. In parallel with the transformation of production processes in the enterprise, digital technologies are increasingly entering the human resources management process. They are becoming a leading method of selecting, stimulating and regulating human capital in every modern enterprise. The purpose of this study is to present the challenges facing human resource management in modern enterprises. The methods used are: research of scientific literature, questionnaire survey, summaries of results, systematization of the main problems and recommendations for their elimination. The results clearly show that the introduction of digital technologies not only changes the methods of work and relationships, but also changes the requirements for employees. In response to the rapidly changing technological environment, there is not only a critical need for every organization to adapt and transform, but also to invest in human capital development to achieve competitiveness.

Keywords: human resources management, digitalization, digital transformation, industrial enterprises

JEL code: J24, M12, O33, Y10

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.262](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.262)

ТЕНДЕНЦИИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ В УСЛОВИЯТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯ

Проф. д-р Емил Димов

Минно-геоложки университет „Св. Иван Рилски“, България

Доц. д-р Боряна Трифонова

Минно-геоложки университет „Св. Иван Рилски“, България

Въведение

Дигитализацията на съвременните икономически и социални процеси налага нова концептуална основа на управлението на човешките ресурси в предприятията. **Целта** на доклада е да установи степента на дигитализация на

¹ **Цитиране:** Dimov, E., and Trifonova, B. (2025). Trends and Challenges in Human Resource Management in The Context of Digitization. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 262 – 270. DOI: [https://doi.org/ 10.56065/HRM/2025.1.262](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.262)

процесите по управление на човешките ресурси в индустриални предприятия в България, като посочи както ползите, така и пречките в процеса трансформация. Четири са основните **задачи**, които са поставени: обстоен преглед на съществуващата литература по темата; провеждане на проучване на дигиталната трансформация на процеса по управление на човешките ресурси в индустриални предприятия в България; извеждане на посочените предимства от дигитализацията на процеса; систематизиране на проблемите, възникнали при дигиталната трансформация на процеса по управление на човешките ресурси в тези предприятия. **Изследователската теза** за доказване е: дигиталната трансформация на процеса по управление на човешките ресурси в индустриалните предприятия е изправен пред предизвикателствата на наложителни инвестиции в технологии, обучение и развитие на човешкия капитал и очаквания за ефективност на процесите.

На фона на съвременните тенденции в индустриалното общество, свързани с динамичните промени в техниката и технологиите, влошеното състояние на трудовия пазар и прогнози, негативните демографски тенденции и не на последно място ускореното остаряване на знанията и уменията на работещите, **изследователските въпроси** са свързани с влиянието на дигитализацията върху политиките и практиките по управление на човешките ресурси в индустриалните предприятия в България. Методиката на изследване включва анкетен въпросник сред индустриални предприятия съдържащ 20 въпроса, изследващ предизвикателствата пред управлението на човешките ресурси в условията на дигитализация.

1. Преглед на литературата

Литературният преглед на научните публикации по темата ни дава възможност да открием редица изследвания по проблема на дигиталната трансформация на процеса по управление на човешките ресурси в индустриалните предприятия. Водещи автори смятат, че различните дигитални технологии, големите бази данни и аналитичните инструменти, мобилните комуникации и социалните мрежи налагат необходимостта от стратегически решения за дигитална трансформация на организациите. (Chaffey, 2015; Kane, Palmer, Phillips, Kiron and Buckley, 2015; Wade, 2015). „Дигитализацията служи за подобряване на процесите, т.е. правенето им по-бърз и/или по-евтин чрез използване на цифрови инструменти и технологии. Но ако става дума само за ефективност и спестяване на разходи, това няма да направи бизнеса дигитален. Необходимо е да се трансформира дигитално целия бизнес.“ (Evans, Miklosik, Bosua, Qureshi, 2022) Според авторите, за да се осъществи промяната е необходимо лидерство в управлението на екипа, което да ръководи успешно изпълнението, възприемането и поведението на всички участващи страни преди, по време и след трансформацията. Наложително е да се изгради рамка, въз основа

на която да се дигитализират всички взаимоотношения, част от вътрешната и външна среда на организацията.

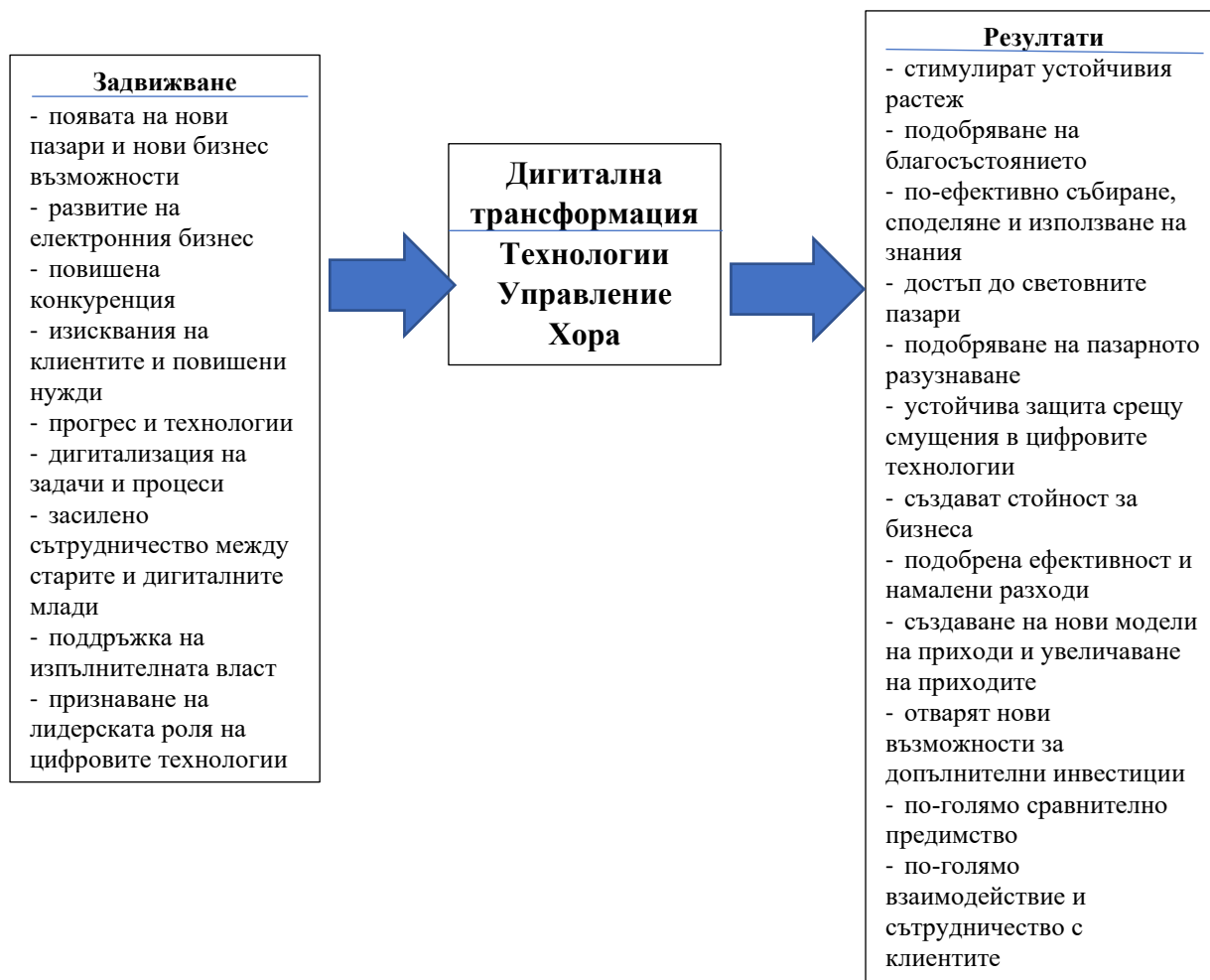
Според Н. Верина и Е. Титко дигиталната трансформация на бизнеса включва три категории елементи: технологии, управление и хора. (табл.1, Verina, Titko, 2019) В проучванията по темата се акцентира в по-голяма степен на инвестирането в технологии, обръща се внимание на управлението на процеса на дигитална промяна, но фокусът **хората** се пропуска. А хората са тези, които решават, предприемат действия и довеждат до успех всяка трансформация. Позовавайки се на старши директор и ръководител на трансформацията на платформата за дигитална търговия в Dell EMC, големите промени към дигиталната трансформация „не се решават от технологията, а от хората. Хората, процесът и технологията трябва да бъдат приведени в съответствие“ (Petersen, 2018). Комбинацията на трите елемента, изброени в таблицата служи за създаване на концептуален модел за дигитална промяна на бизнес организациите. (фиг.1)

Таблица 1.

Елементи на дигиталната трансформация

Технологии	Управление	Хора
- Данни - Големи данни - Облак - Мобилни устройства - Социални медии - Софтуер - Анализ - Вградени устройства - Изкуствен интелект - Интернет на нещата - Киберсигурност - Пазари за приложения	- Бизнес модели - Работни модели - Оперативни процеси - Стратегии - Бизнес дейности - Организационна структура - Организационна култура - Координационен механизъм - Продукти - Нови услуги	- Клиенти - Служители/ работна сила/ хора - Мениджъри - Ръководители - Таланти - Собственици - Доставчици - Партньори - Заинтересовани страни - Компетенции

Източник: Адаптирано по (Verina, Titko, 2019)



Фиг. 1. Концептуален модел на дигитална трансформация

Източник: Адаптирано по (Verina, Titko, 2019)

Така създаденият концептуален модел поставя трите елемента за дигитална трансформация на бизнес организациите в центъра. На входа на модела се намират факторите, които задвижват тази трансформация. В тези фактори са изведени основните елементи, както на вътрешната микросреда, така и на външната макросреда с определящо значение за цифровата промяна на организационните процеси. На изхода е посочено до какви положителни резултати може да доведе дигиталната трансформация. Важно е дали в българските индустриални предприятия има създаден модел за внедряване и използване на дигиталните инструменти. Според Т. Михова (Mihova, 2020) има примери за „добри практики“ относно дигиталното управление на човешките ресурси – практики, които отразяват съвременните достижения на науката за управление на човешките ресурси, динамичното развитие на технологиите и положителния опит на водещи компании от Европа и света. По-голямата част от българските индустриални фирми, обаче не притежават разработени и отговарящи на изискванията стратегии за дигитално управление на човешките ресурси.

Разработеният модел позволява по-добро разбиране на основните елементи и фактори на цифровата промяна, като акцентира на това, кои са важните въпроси,

които трябва да са зададат при подготовката и осъществяването на тази трансформация. Тези именно въпроси ни послужиха при подготвянето на анкетния въпросник в нашето изследване за оценка на дигитализацията върху политиките и практиките по управление на човешките ресурси в индустриалните предприятия в България.

2. Методология

Целта на проведеното собствено изследване е да докаже влиянието на дигитализацията върху политиките и практиките по управление на човешките ресурси в индустриалните предприятия. Методиката на изследване включва проучване на научната литература, провеждане на анкетно проучване, обобщение, системен и графичен подход. Подготвеният анкетен въпросник съдържащ 20 въпроса изследва предизвикателствата пред управлението на човешките ресурси в условията на дигитализация сред индустриални предприятия. Въпросите обхващат не само степента на дигитализация на управленските процеси в предприятията, но и конкретно нивото на цифрови промени по дейности. Посочени са дигиталните инструменти, използвани от анкетираните предприятия. Обобщени са както ползите, които се получават в резултат от дигитализацията, така и основните трудности, с които се сблъсква мениджмънта на организациите, участвали в проучването.

Участниците в изследването са предприятия от индустриалния бранш, основно от добивната и преработващата промишленост (21 компании от 30 анкетирани). Компаниите най-често са тип средноголеми предприятия със заети до 50 човека (25 предприятия са със заети от 10-49, 4 предприятия имат заети от 50-249 лица и едно е с работещи от 1 до 9 човека). Лицата, попълвали анкетите, изпълняват основно дейности по управление на човешките ресурси и финансово-счетоводни дейности (5 лица са част от управлението на предприятието, 12 са от отдел „Човешки ресурси“, 8 – от отдел „Финанси и счетоводство“ и 5 – от отдел „Маркетинг и продажби“). Резултатите са обработени чрез Google forms. Графиките са представени с Excel. Смятаме, че настоящото изследване е само основа за извършване на следващи научни изследвания, свързани с дигитализацията в дейностите по управление на човешките ресурси в предприятията.

3. Резултати

Проучването беше проведено в периода януари 2025г. – април 2025 г. и включи 30 индустриални предприятия. Първият въпрос е свързан с оценка на степента на дигитализация на управленските процеси в предприятията. Можем да обобщим, че в изследваните индустриални предприятия е налична Добра степен на дигитализация (66.67% са отговори Добра и 33.33% Отлична). Като начало много обнадеждаващи отговори. При конкретизация по дейности относно управление на човешките ресурси, в най-голяма степен са цифровизирани следните:

- Мотивация и ангажираност на човешките ресурси (В голяма степен 53%, Да 20% и По-скоро да, отколкото не 27%);
- Обучение и развитие на човешките ресурси (В голяма степен 50%, и По-скоро да, отколкото не 50%);
- Ефективна комуникация на всички нива (В голяма степен 27%, Да 20% и По-скоро да, отколкото не 53%);
- Планиране и подбор на човешки ресурси (В голяма степен 20%, Да 27% и По-скоро да, отколкото не 53%).

От дигиталните инструменти с най-голяма популярност се използват: Изкуствен интелект (съобщава се от 70 % от анкетиранияте); Сензорни технологии и Виртуална реалност (40% от анкетиранияте). Геймификацията, чат ботовете и социалните мрежи също намират място в управлението на човешките ресурси и неговата оптимизация. Компаниите като добри практики отбелязват: „Въз основа на дигитализацията администрацията работи или има възможност да работи от дома си, като това облекчава отсъствията и болничните. Добивът на кариерите се дигитализира постепенно като намалява загубите. Преработката на мраморни плочи се компютризира макар и бавно. Процесите се наблюдават дистанционно чрез камери. Използват се вътрешнофирмени платформи за комуникация“ (собствено проучване).

4. Дискусия

Акцентирайки на проведеното изследване можем да посочим мястото, което заема дигитализацията в процесите по управление на човешките ресурси, като изведем основните ползи и трудности, с които се сблъскват индустриалните предприятия. Цифровизацията на дейностите, носи следните ползи за компаниите и по-конкретно за управлението на човешките ресурси:

- Повишена производителност на труда (24 отговора);
- Въвеждане на хибридно работно място (16 отговора);
- Прилагане на гъвкави схеми на заплащане (14 отговора);
- Спестяване на ръчен труд (10 отговора);
- Подобряване на корпоративната култура (6 отговора).
- Основните трудности пред по-широкото използване на дигиталните инструменти, индустриалните предприятия виждат в: Липсата на дигитални умения (18 отговора) и Липсата на дигитални нагласи (16 отговора). На следващо място идва Недостатъчно обезпечение с дигитални ресурси (11 отговора). – фиг.2 Основният проблем, който отбелязват компаниите е свързан с двата елемента: **Управление и Хора**. Видно е, че тези предприятия инвестират в нови технологии, без да са разработили стратегии за дигитално управление и подготвили човешките ресурси да ги изпълняват. Според анкетиранияте, такива стратегии не съществуват и на национално ниво (те съобщават като затруднение

Липсата на адекватно законодателство за дигитализиране на всички процеси).



Фиг. 2. Основни трудности, с които сте се сблъскали във Вашата компания във връзка с дигитализацията

Източник: Собствено проучване

Следващият въпрос, касае Очакванията на служителите към работата на ръководството вследствие дигитализацията. (фиг.3) Заетите имат в най-голяма степен очаквания да получат Възможности за обучение и кариерно израстване – 17 отговора, Създаване на благоприятна работна среда и Признаване и адекватна оценка – по 13 отговора.



Фиг. 3. Какви са очакванията на Вашите служители към работата на ръководството на предприятието вследствие дигитализацията

Източник: Собствено проучване

Съвсем оправдани са тези отговори, тъй като вече внедрените цифрови технологии помагат за мотивацията и ангажираността на служителите, за обучението и развитието им (според отговорите на дванадесети въпрос). Най-често използваният Изкуствен интелект се справя с широк спектър от задачи: включва се в провеждане на интервюта, избиране на нови служители, могат да наблюдават ефективността от работата и да провеждат обучения при нужда, да подобряват комуникацията между колегите, с което се намалява текучеството на персонала. Също така сензорните технологии и виртуалната реалност инструктират служителите, изпращат им известия, помагат за тестване на персонала и оптимизират изцяло системите за управление на предприятията, в частност на човешките ресурси.

Заклучение

Може да се обобщи, че управлението на човешките ресурси в съвременните индустриални предприятия е изправено пред няколко предизвикателствата: липсата на дигитални умения, нагласи, стратегия за дигитализация на процесите и недостатъчно обезпечение с дигитални ресурси. Приложението на представения концептуален модел за дигитална трансформация налага:

- Разработване на стратегия за цифровизация в управлението на човешките ресурси;
- Инвестиране в нови дигитални технологии и въвеждането им в повече дейности за управление на човешките ресурси;
- Създаване на дигитални нагласи в заетите;
- Обучение на персонала в придобиване на нови дигитални компетентности.
- Активен участник в повишаването на квалификацията и придобиването на нови умения от човешките ресурси трябва да бъдат предприятията. Анкетираните споделят, че най-пълноценно могат да се придобиват необходимите компетентности в работна среда (50% от отговорите), а в по-малка степен – в образователна среда и самостоятелно (по 25% за всеки отговор).
- В заключение, основният извод от изследването е че, човешкият капитал е този, който може да предприеме действия и да доведе до успех дигиталната трансформация. Затова инвестирането не само в цифрови технологии, но и в обучение и развитие на човешките ресурси създава по-гъвкава и мотивирана работна среда, която е способна да се адаптира към бъдещите предизвикателства.
- Приложението на концептуалния модел за дигитална трансформация е непрекъснат и продължителен процес, в който се променят и ролите на управляващите. Изисква се лидерство в управлението на екипа, което да ръководи успешно изпълнението, възприемането и поведението на всички участващи страни преди, по време и след трансформацията.

Благодарности

Благодарности към всички участници в изследването!

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- CHAFFEY, D., (2015). Digital Business and ECommerce Management. Implementation and Practice, 6th Ed., Pearson, UK;
- EVANS, N., A. MIKLOSIK, R. BOSUA, A. QURESHI, (2022). Digital Business Transformation: An Experience-Based Holistic Framework, IEEE Access PP (99):1-1, DOI:10.1109/ACCESS.2022.3221984;
- KANE, G., D. PALMER, A. PHILLIPS, D. KIRON, N.BUCKLEY, (2015). Strategy, Not Technology Drives Digital Transformation, MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2015. Available online at <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>;
- МИХОВА, Т., (2020). Best Practice in the Digital Management of Human Resources, https://e-university.tu-sofia.bg/e-publ/files/9240_Report_Toni%20Mihova.pdf;
- PETERSEN, S. (2018). Dell practices what it preaches about digital transformation. eWeek 5/2/2018 (p. 4-4). Retrieved from <http://www.eweek.com/enterprise-apps/dell-practices-what-it-preaches-about-digital-transformation>;
- VERINA, N., J. TITKO, (2019). Digital transformation: conceptual framework, Conference: Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering, DOI:10.3846/cibmee.2019.073;
- WADE, M, (2015). Digital Business Transformation.A Conceptual Framework (2015) Available online at <http://www.imd.org/uupload/IMD.Website/DBT/Digital%20Business%20Transformation%20Framework.pdf>.

DIGITALIZATION AND THE TRANSITION TO DIGITAL SKILLS¹

Assoc. Prof. Silvena Yordanova, Ph.D.

College of Tourism – Blagoevgrad

Abstract. Digitalization is entering our society with an increasing speed. If in the 80s-90s of the last century industrialization was underway, today we are witnessing the transition to an information society, where information is the main means of competition. In this regard “the way it is presented is key for the organization. For this purpose, the skills for creating interesting information content also come to the fore. Digital skills today have allowed employees to be very flexible, working anywhere. The paper focuses on the digitalization of the workforce in the EU context. For this reason, the level of digital skills and what impact it has on them has been analyzed.

Keywords: digitalization, digital skills, remote work, online work environment

JEL code: M12

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.271](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.271)

ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА И ПРЕХОДА КЪМ ЦИФРОВИ УМЕНИЯ

Доц. д-р Силвена ЙОРДАНОВА

Колеж по туризъм – Благоевград

Въведение

Дигитализацията навлиза все с по-големи темпове в обществото ни. Ако през 80те-90 те години на миналия век бе на ход индустриализацията, днес сме свидетели на прехода към информационно общество, където информацията се явява основното средство за конкуренция. В този смисъл начинът на нейното представяне е ключов за организацията. За тази цел на преден план изпъкват и уменията за създаване на интересно информационно съдържание. Зад успеха на съвременния човек в новата икономическа реалност стоят дигиталните му умения. Те се състоят не само в пасивното четене на информация, но преди всичко във възможностите за създаване на съдържание, което да е интересно и да грабне вниманието на аудиторията. В тази насока, много популярни станаха професиите свързани с промоцията на информацията, тъй като Интернет комуникацията улесни много потребителя и бизнес организацията. От една страна, даде достъп неограничен до бази данни и информация на потребителите (Йорданова, 2025). Ето защо с настоящата статия сме си поставили следните цели:

1. Дискусия на факторите, определящи степента на дигитализация.

¹ **Citation:** Yordanova, S. (2025). Digitalization and the Transition to Digital Skills. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 271 – 275. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.271>

2. Обсъждане на значението на цифровите умения.
3. Представяне на текущата ситуация по отношение на дигиталните умения за работната сила в ЕС.

1. Преглед на литературата.

Преди да разгледаме влиянието на факторите върху степента на дигитализация, е нужно да представим и дефиниция за дигитализация. В тази насока и Йорданова (2023) представя процеса на дигитализация като процеса на промени и трансформации, които се движат и изграждат върху основата на цифрите технологии като в рамките на една организация, дигиталната трансформация се определя като организационно преминаване към големи данни, анализи, облак, мобилни и социални медийни платформи. Като има предвид, че организациите постоянно се трансформират и развиват в отговор на промените в бизнес средата, също процес на фундаментални промени в съществуващите и създаване на нови бизнес модели в отговор на разпространението на цифрови технологии като облачни изчисления, мобилен Интернет, социални медии и големи данни (Нарлева, Ганчева, 2023).

По отношение на работната среда, имаме предвид интерфейсите, чрез които може да се осъществява връзка с администрацията, така и за всички услуги, които се предоставят в електронен формат (Банкова, 2021). Самите фактори, касаещи и влияещи на степента на цифровизация са представени подробно от Йорданова (2022). Някои от тях са свързани с нивото на достъп на населението до интернет. Ето защо, в много страни на ЕС е въведен термина нивото на цифровизация, който се дефинира на ниво държава (DESI), като сумарен индикатор (Йорданова, 2022):

- Първият индикатор е съществуващата инфраструктура за свързване с интернет за всяка държава;
- Вторият показател се нарича човешки капитал, изразен в нивото на цифрови умения в страната сред нейното население измерен посредством:
- Използването на Интернет и за какви цели се използва от домакинствата е следващият показател.
- Степента на използване на интернет технологии е следващият фактор.
- Нивото на цифровите публични услуги е последният фактор (Йорданова, 2022).

От управленска гледна точка, дигитализацията може да се разгледа като трансформация постигната чрез цифровите технологии в бизнес модела на компанията, което води до променени продукти или организационни структури или в автоматизиране бизнес решения (Йорданова, 2023).

2. Методология.

За целите на изследването използваме разработения комплексен показател (DSI), получен от проучването за използването на ИКТ в домакинствата и от лицата (<https://ec.europa.eu/eurostat>) въз основа на избрани дейности, свързани с

използването на интернет или софтуер изпълнявани от хора, обхващащи 5 области:

- Умения за информационна и информационна грамотност,
- Умения за комуникация и сътрудничество.
- Умения за създаване на цифрово съдържание.
- Умения за безопасност
- Умения за решаване на проблеми , които включват 5-те области на компетентност на ревизираната рамка за цифрова компетентност (Digcomp 2.0 (<https://ec.europa.eu/eurostat>)).

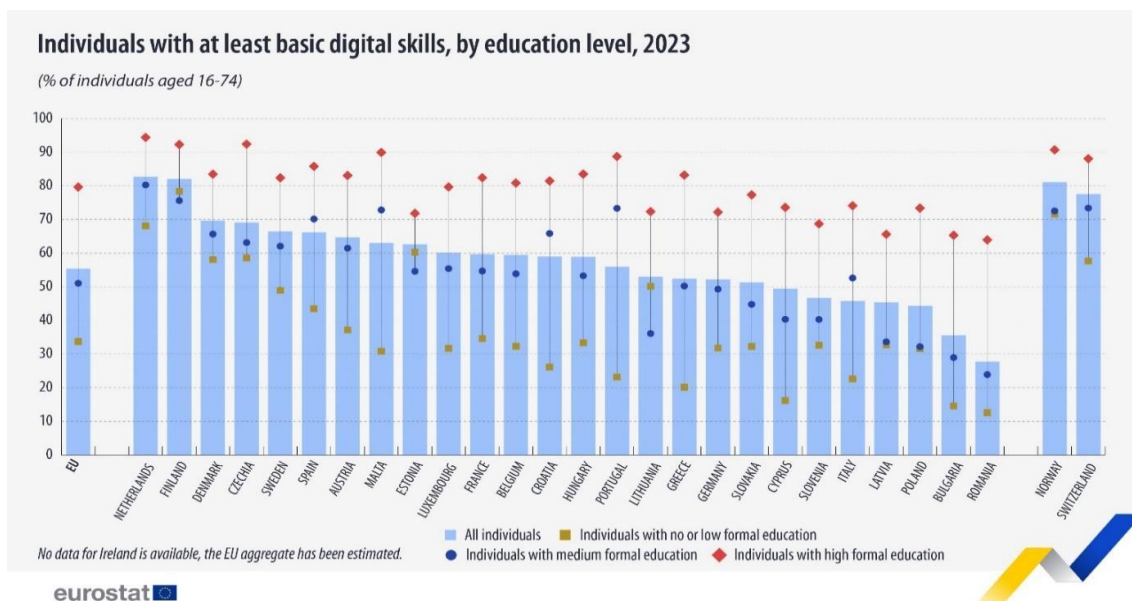
В тази насока и самите дигиталните умения, които индивидите притежават („без умения“, „ограничени“, „тесни“, „ниски“, „основни“, „над основни“ или „най-малко основни умения“ (<https://ec.europa.eu/eurostat>)). Нивото на дигитални умения е предпоставка за много възможности за дистанционна работа (Yordanova, 2024).

Дигиталните умения включват и умения за създаване на цифрово съдържание, като се смятат за най-висшата степен на умения, с акцент на създаването и публикуването на цифрово съдържание.

3. Резултати.

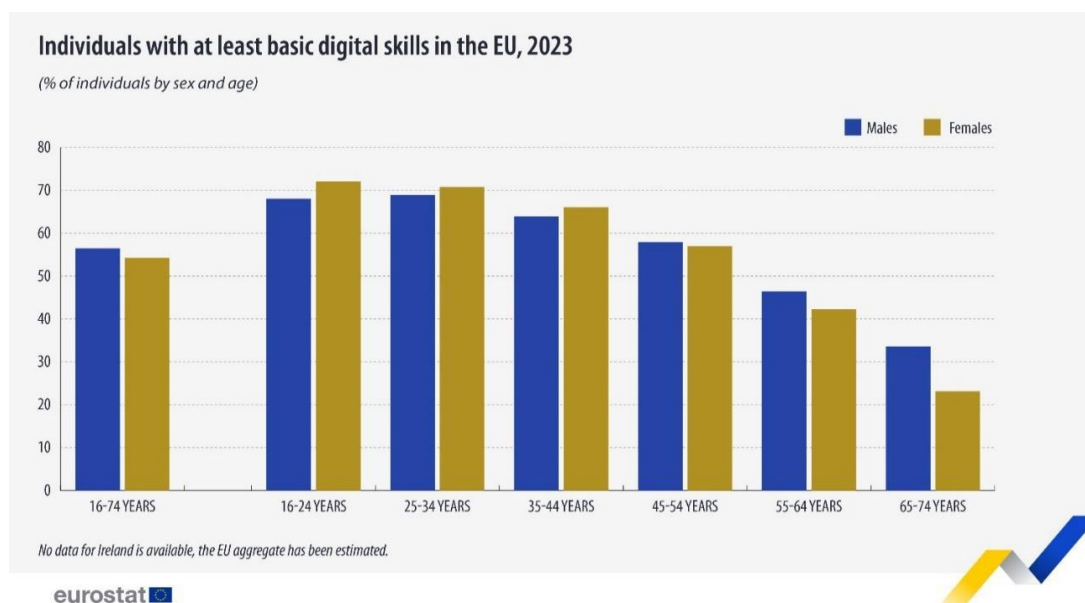
Нивото на цифровите умения на населението в цяла Европа зависи от нивото на образование сред населението. В тази насока, данните са интересни, особено за 2023 г. по данни на Евростат става ясно, че най-голям дял от хората в ЕС– 55 %, на възраст от 16 до 74 години са притежавали базови цялостни дигитални умения. Има значителни различия между страните в ЕС, като дигиталните умения на населението се различават в различните страни на ЕС, като например най-високи са у населението в Холандия – 83% спрямо 28% в Румъния.

Както посочихме по-горе в изложението, образованието е важен критерий относно притежаваните дигитални умения. Ето защо и е налице разлика между високообразованите лица (80%) и тези без или с ниско формално образование (34%) в ЕС възлиза на 46%. Най-драстична разлика се наблюдава в Португалия (66%), Гърция (63%) и Малта (59%)., типично страни известни с развития си туризъм, не отдаващи приоритет на ИТ технологиите си. Обратно, най-малки разлики са отчетени в Естония (12 процентни пункта), Финландия (14 процентни пункта) и Литва (22 процентни пункта) (Yordanova, 2024).



Фиг.1 Индивиди с основно ниво на дигитални умения за 2023 г. в страните от ЕС

По отношение на минималните базови дигитални умения, данните са представени във фиг.2.



Фиг.2. Индивиди с минимум базови дигитални умения в страните от ЕС за 2023 год.

4. Заключение.

Дигитализацията навлезе във всички дейности, които извършваме. Това ни помогна да правим бизнес и да пазаруваме онлайн. Това позволи също така да се промени стилът на работа чрез преминаване към дистанционна работа. Всички тези промени се дължат на увеличаването на цифровите умения за населението по целия свят. Тенденцията обаче не е толкова добра за България и Румъния поради по-малкия брой ИКТ специалисти в сравнение с други европейски страни.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

БАНКОВА, И. (2021) Дигитализацията и електронното управление – възможности за намаляване на конфликтните потенциали на организациите от публичния сектор. Годишник на Висшето училище по мениджмънт. Том XIV XVII Международна научна конференция „Дигитализацията на науката, образованието, бизнеса и туризма“, стр. 180-190, Изд. На ВУМ гр. Добрич ISSN 2367-7368

ВУНОВА-НАРЛЕВА, К., ГАНЧЕВА, Я., (2023) ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ ПОДХОД В ЛОГИСТИЧНИЯ БИЗНЕСА НА Р. БЪЛГАРИЯ , Годишник на ВУМ-Варна, том 16

YORDANOVA, S. (2024). DIGITAL SKILLS OF WORK FORCE IN EUROPE– CURRENT TRENDS AND PERSPECTIVES, MODERN TRENDS IN THE SCIENCE, EDUCATION AND BUSINESS, VARNA UNIVERSITY OF MANAGEMENT ISBN 978-954-635-034-3, p.191-203

ДИГИТАЛНА СТРАТЕГИЯ НА ЕК

(<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-bulgaria>) Eurostat.eu

PERSONAL EFFECTIVENESS AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A SOCIAL SECTOR STUDY IN BULGARIA¹

Nina Karakasheva , PhD Student
Technical university of Varna, Bulgaria

Abstract: *The purpose of this paper is to present the relationships between perceived personal effectiveness and organizational culture dimensions in the social sector. The study used the method of single-round Delphi technique. The data show correction results from 38 statements, grouped in 9 organizational culture dimensions. Strong correlations are found among employee engagement, work climate quality, total quality orientation, collectivism, openness to change, work attitudes and alignment with national and regional culture. The results provide social policy makers, executive managers, and other decision-makers with empirical evidence on what organizational culture dimensions relate to personal effectiveness in the social services organizations in Bulgaria.*

Keywords: *Delphi method; Organizational culture; Personal effectiveness; Social policy; Work climate*

JEL code: L2, L88, L33, L38, M12, M14

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.276](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.276)

Introduction

The purpose of this paper is to present empirical evidence that personal effectiveness in social sector institutions and organizations can be positively influenced by appropriate organizational culture dimensions. The empirical evidence is provided from the results of a study, conducted in the first half of 2024 in Bulgaria. The research goal is to identify how organizational culture dimensions influence perceived personal effectiveness in social sector institutions and organizations.

The study consists of several research phases. Literature on key organizational culture determinants, related to organizational performance, personal effectiveness and employee behaviour, is researched and appropriate dimensions of organizational culture are identified. A research questionnaire is designed for distributing to 58 experts in the social services sector, based on a one-round Delphi technique. Then, the obtained data is analysed, using several statistical instruments in SPSS software.

Based on the research findings, all research hypotheses are accepted. Hence, the study provides answers to the following research question: What and how the identified

¹ **Citation:** Karakasheva, N. (2025). *Personal Effectiveness and Organizational Culture: A Social Sector Study in Bulgaria*. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house "Science and Economics", University of Economics – Varna, pp. 276 – 284. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.276>

organizational culture dimensions influence the perceived personal effectiveness in the social services sector.

1. Literature review

Organizational culture *encompasses shared values, norms, practices, attitudes, and behaviours* (Koev & Vunova, 2008), which influence individual performance, and therefore, they can be predict outcomes in the workplace. In the managerial literature, it is implied that having a strong culture is necessary for effective performance, and hence, the effective organizations (Schein, 2010). Various models of „culture“ have been claimed as improving organizational performance. However, studies show many models of how to effectively accomplish organizational cultural change fail (Alvesson & Sveningsson, 2016). Alvesson and Sveningsson encourage the development of a reflexive approach to organizational culture because it is difficult to organizations to maintain momentum in organizational culture change processes. When faced with difficulties in solving problems, individuals often create counterproductive consequences „traps“ that inhibit effective problem solving and the detection and correction of errors. Chris Argyris (Argyris, 2010) argues that these anti-learning and anti-corrective measures are found regardless of the gender, race, education, and wealth of its participants. Therefore, it is believed that reducing the organizational traps represents the challenge that must be handled effectively to raise the level of performance by individuals, groups, organizations, and societies.

According to Eastman and Vandenberg (cited in Koev & Vunova, 2008) organizations that nurture employee trust in the management, prioritize achievement of high quality and client satisfaction create an organizational culture of superiority. In the context of the social sector, where work is characterized by high emotional labour, intensive work, limited resources, leaders and employees are required to show adaptability to complex client needs. While client satisfaction is essential to social work effectiveness, high quality achievement provides the organizations with some competitive advantages over others.

There are many definitions of what competencies a leader should have in terms of increasing the effectiveness in organizations. Still, individuals and groups in government and private sectors behave in ineffective ways, and therefore, negatively influencing the future of their organizations. As Schein (Schein, 2010) argues, *communication* is key in achieving effective results, especially when the work tasks and responsibilities involve other groups within the organization.

Involving employees and working effectively with them in groups is typical to organizational cultures that are often described as collectivistic; these are the opposite of individualistic ones where the individual approach is praised highly in organizations. Hence, the personal effectiveness of employees in the organizations is influenced by the individualistic vs. collectivistic characteristics of the organizational culture. Fons Trompenaars developed seven organizational culture dimensions in which they explain what defines the organizational culture of superiority that leads to effective performance

and competitive advantages (Trompenaars & Hampden-Turner, 2020). The authors argue that managers and employees can build the skills, sensitivity, and cultural awareness, that they have identified as necessary, within their organizations to establish and sustain effectiveness across their organization.

Geert Hofstede and Gert Jan Hofstede (Hofstede, 2010) describe four cultural dimensions to explain relationship of the national and regional cultures to organizational culture. For example, whether employees act in the group interest to which they belong within their organization or in one's individual interests. Another organizational culture dimension explains the power distance between management and employees in the organization. It becomes essential for influencing personal effectiveness to account for these cultural differences in the organizations in the social sector.

2. Methodology

2.1. The Delphi Method. Questionnaire Design

This study is based on the *one-round Delphi technique*, used to obtain expert opinion-advice, typically, concerning future decisions and areas of future development. The Delphi technique is used in the social sector research of many Bulgarian authors (Ilieva, 2012).

All requirements of the Delphi method procedures for anonymity of the participating experts are met, meaning the information regarding their participation and their opinions is kept private. (Ilieva, 2012) Also, the participants provide controlled feedback (and therefore informed that they can be asked to provide further information on the researched questions at any time. Finally, the experts' opinions are analysed, and the method is completed once the experts reach a high level of agreement (more than 70%) in their opinions. The participants are informed that their data is to be used solely for research purposes.

The *questionnaire design* is an important part of the Delphi method. In this study, a questionnaire is developed to assess the expert opinions on the importance of organizational culture on personal effectiveness within the social sector. Since the focus of this study is the social sector, the experts come from the social services sector.

Based on the literature review on organizational culture, the questionnaire consists of 38 organizational culture statements (dimensions), grouped in 9 organizational culture predictors, pertinent to the social sector: „Employee Involvement“ – including organizational culture dimensions such as: participation in decision-making, employee on-the-job training, employee qualifications improvement and development, communication with the management, employee rewards and incentives; „Total Quality Orientation“ – including trust in management, high quality prioritization, client satisfaction priority, employee empathy towards clients, employee-client attitudes; constant feedback from clients; „Workplace Climate Quality“ – including work-life balance, setting higher expectations, equal opportunities at the workplace, resourcefulness; „Openness to Change“ – including specificity of work relationships, flexibility of legal document change, building respect for change,

acceptance of others' point of view; „Collectivism“ – including the use of „We“ and „I“, collective decision-making, appreciation of success and responsibilities as a group, group decisions on taking time-off; „Emotional Expression“ – including freedom to express one's emotions and thoughts, tension release through transparency and eloquence, emotional speech; „Workplace Relationships“ – including indirect work relationships, tactical work relationships, situational morality; „Attitude towards Workplace Environment“ – including flexibility and readiness for cooperation, ability for achieving harmony, appreciating others as important, accepting and feeling normal with change; „National and Regional Culture“ – including acting in interest of the inter group to which employees belong, coping well with uncertainty in workplace, the organizational hierarchy is more of a communication facilitation rather than a management tool, conflict resolution and avoidance attitudes.

This multidimensional approach provides a comprehensive understanding of the organizational culture predictors that are potentially important for and influencing personal effectiveness. The questionnaire allows the experts to rate their level of agreement with each organizational culture statement on a 5-point Likert scale, ranging from 1 („Strongly disagree“) to 5 („Strongly agree“). The development of the questionnaire uses established theoretical models of organizational culture researchers (Eastman and Vandenberg, Trompenaars and Hampden, Hofstede, etc.) and adapts their work to the specifics of the social sector. All the 39 organizational culture statements are reviewed by academic experts for content validity and clarity, ensuring conceptual alignment with the study's objectives.

2.2. Expert Selection and Data Collection

The *expert selection* serves the purpose of this study to provide empirical finding from the social sector in Bulgaria. The experts are selected based on the following criteria: *Years of experience* – experts are selected based on their years of experience – less than 1 year (1 expert in management and 3 experts in specific field of social work), from 1 to 5 years (2 experts in management and 10 experts in specific field of social work), from 5 to 10 years (2 experts in management and 3 experts in specific field of social work), from 10 to 15 years of experience (9 experts in management and 1 expert in specific field of social work), and more than 15 years of experience in the social sector (19 experts in management, 5 experts in specific field of social work, and 3 experts from academia); *Management responsibilities* – those with management responsibilities are 14 experts from local government organizations and institutions, and 18 from private organizations; those without management responsibilities are 18 from local government organizations and institutions, and 8 from private organizations; *Organization type* – 32 experts from local government organizations and institutions and 26 experts from private organizations; *Job type* – job types are in three main categories: executive management (33 experts in management, social work (22 experts in specific field of social work), and university professors/academia (3 experts in academic social sector expertise).

The *data collection* is initiated by sending the Delphi questionnaire electronically via e-mail to the participating experts, using Google Forms; therefore, their opinions are immediately obtained using the same tool.

The panel of 58 experts included professionals with diverse roles and responsibilities, including managerial and non-managerial positions. The distribution of experience ranged from early-career professionals to individuals with more than 15 years in the field, which ensured a range of perspectives on organizational functioning and cultural influences. Overall, most of the panel consists of experts with professional experience of more than 15 years (46.6%), from 10 to 15 years (17.2%), from 10 to 5 years (8.6%), from 5 to 1 years (20.7%), and less than 1 year (6.9%). The experts with management responsibilities are 55.2% and those without management responsibilities are 44.8%. The experts coming from the public social sector institutions and organizations are 55.2% and those from private sector are 44.8%. Based on the experts' job type, those with management job are 56.9%, those with expertise in specific field of social work are 37.9%, and those from academia are 5.2%.

2.3. Research Procedure

The obtained research data from the expert responses is entered into a statistical software (SPSS) for further analysis. Next, the data of the statements are checked for reliability. The value of the Cronbach's Alpha coefficient within all statements in the questionnaire is 0.902, which shows that the respondents understand the Delphi questionnaire and express their opinions on each statement items correctly. The reliability results of the 9 organizational culture predictors show that the Cronbach's Alpha coefficients are greater or equal than 0.5; hence, the data are considered acceptable and reliable. Therefore, the effect on personal effectiveness is being analysed with a regression model, which includes all the organizational culture determinants.

Next, the composite scores of the independent variables and the dependent variable are computed in SPSS by summing the individual scores for each organizational culture statement. Then, the dependent variable „Personal Effectiveness“ is checked for normality. The check for normality of the dependent variable shows that the significance values of the Shapiro-Wilk test (N=58) is not statistically significant (Sig. = 0.497). This confirms that the test of normality has been met and not violated.

To analyse the influence of the 9 organizational culture determinants (independent variables) on the perceived personal effectiveness (dependent variable), a multivariable linear regression model is designed. In SPSS, the independent variables are labelled for „Employee Involvement“ = „EI_X1“, for „Total Quality Orientation“ = „TQO_X2“, for „Workplace Climate Quality“ = „WCQ_X3“, for „Openness to Change“ = „OC_X4“, for „Collectivism“ = „C_X5“, for „Emotional Expression“ = „EE_X6“, for „Work Relationships“ = „WR_X7“, for „Attitudes towards Workplace“ = „AWE_X8“, for „National and Regional Culture“ = „NRC_X9“. Similarly, the dependent variable „Personal Effectiveness“ is labelled „PE_Y“.

Hence, the research model is based on nine hypotheses: Hypothesis 1. „Employee Involvement“ positively influences personal effectiveness; Hypothesis 2. „Total Quality Orientation“ has a positive effect on personal effectiveness; Hypothesis 3. „Workplace Climate Quality“ positively influences personal effectiveness; Hypothesis 4. The „Openness to Change“ determinant has a positive effect on personal effectiveness; Hypothesis 5. „Collectivism“ positively influences personal effectiveness; Hypothesis 6. „Emotional Expression“ has a positive effect on personal effectiveness; Hypothesis 7. „Workplace Relationships“ positively influences personal effectiveness in the social sector workplace; Hypothesis 8. „Attitudes towards Workplace Environment“ positively influences personal effectiveness; Hypothesis 9. „National and Regional Culture“ positively influences personal effectiveness.

Finally, the data is analysed for existing correlations among the organizational culture predictors, thus providing a more detailed and accurate understanding of the relationships and their influence on personal effectiveness, using the Pearson correlation coefficients.

3. Results

To analyse the hypotheses, a multiple linear regression analysis at 95% confidence intervals is conducted. The regression model is statistically significant (Sig. F Change = 0.00). The analysis shows a good model fit: $F(9, 48) = 2.401$, p value ($P < 0.001$), Adjusted $R^2 = 1.00$ and $R^2 = 1$.

The analysis revealed that „Employee Involvement“ has a positive effect on personal effectiveness ($\beta = 0.18$, $P < 0.001$). Hence, the hypothesis 1 is accepted. Further, the analysis shows that „Total Quality Orientation“ has a positive effect on personal effectiveness ($\beta = 0.21$, $P < 0.001$), indicating that hypothesis 2 is accepted. Also, the results find a positive influence of „Workplace Climate Quality“ on personal effectiveness ($\beta = 0.12$, $P < 0.001$), thus hypothesis 3 is accepted. Similarly, the regression analysis shows that „Openness to Change“ has a positive effect on personal effectiveness ($\beta = 0.17$, $P < 0.001$), confirming that hypothesis 4 can be accepted. Next, the value of the regression coefficient of the organizational culture predictor „Collectivism“ shows positive effect on personal effectiveness ($\beta = 0.20$, $P < 0.001$), indicating hypothesis 5 is accepted. The „Emotional Expression“ predictor also shows a positive effect on „Personal Effectiveness“ ($\beta = 0.14$, $P < 0.001$), showing the acceptance of hypothesis 6. In addition, the organizational culture predictor „Work Relationships“ has a positive effect on personal effectiveness ($\beta = 0.17$, $P < 0.001$), indicating hypothesis 7 is accepted. The predictor „Attitude towards Workplace Environment“ has a regression coefficient value of $\beta = 0.13$, $P < 0.001$, showing a positive effect on „Personal Effectiveness“, indicating that hypothesis 8 can be accepted. Finally, the results show that the organizational culture predictor „National and Regional Culture“ has a positive effect on „Personal Effectiveness“ ($\beta = 0.16$, $P < 0.001$), showing that hypothesis 9 is accepted too. The values of the Value Inflation Factor (VIF) show no evidence of problematic multicollinearity in the data set. The tolerance values are

less than 1.0, ranging from 1.47 to 0.67, while the values of VIF are below 3.0 ranging from 1.47 to 2.98, indicating that multicollinearity is not a problem in this study.

Further, the analysis provides information on the existing correlation between some organizational culture predictors.

4. Discussion

The analysis identified several cultural dimensions as strong predictors of personal effectiveness within the social service sector. Among the 6 most influential are „Total Quality Orientation“, „Collectivism“, „Employee Involvement“, „Work Relationships“, „Openness to Change“ and „National and Regional Culture“. These predictors consistently demonstrate high internal correlations and theoretical coherence, suggesting that they play a central role in shaping employees perceived and actual performance.

„Total Quality Orientation“ is the strongest predictor of personal effectiveness, particularly through the *influence on high quality standards* (64% strongly agree, of which 54% government and 46% private), *employee abilities to show empathy in service delivery* (60% of all respondents strongly agree, of which 54% government and 46% private), *positive attitude towards clients' problems* (53% of all respondents strongly agree, of which 61% come from government institutions and organizations and 39% are from private), and *maintaining constant feedback from clients* (53% strongly agree, of which 58% government and 42% private).

The organizational culture predictor „Total Quality Orientation“ shows relatively higher correlation coefficient ($r = 0.296$; 0.625) with the rest of the predictors except for „Collectivism“ with $r = 0.250$, Sig. (2-tailed) = 0.058 and „Workplace relationships“ with $r = -0.032$, Sig. (2-tailed) = 0.814. These factors suggest that effectiveness is closely tied to a service culture that prioritizes excellence and responsiveness.

„Collectivism“ is the second strongest organizational culture predictor effecting personal effectiveness mostly via the influence of *language by using the word „We“ more often than „I“* (57% strongly agree, of which 61% government and 39% private) and through *group decision-making processes* (55% agree, of which 53% government and 47% private). „Collectivism“ appears to have a relatively higher correlation with all other predictors with $r = (0.353; 0.629)$ except for „Total Quality Orientation“ with $r = 0.250$, Sig. (2-tailed) = 0.058. The factors explain that personal effectiveness enhanced by group-based recognition, shared decision-making, and use of inclusive language. Thus, the presence of shared goals and mutual accountability appears to commitment and participation, especially in sectors requiring collaboration and teamwork.

„Employee involvement“ emerged the third strongest key predictor through dimensions related to *participation in the decision-making process* (57% strongly agree, of which 58% government and 42% private), *good workplace training* (60% strongly agree, of which 54% government and 46% private), *excellent learning and development opportunities* (71% strongly agree, of which 54% government and 46% private), *constant communication with management and colleagues* (76% strongly agree, of

which 52% government and 48% private), and *rewards and recognition systems* (69% of all respondents strongly agree, of which 55% government and 45% private). „Employee Involvement“ shows relatively higher Pearson correlation coefficients ($r = 0.290$; 0.667) with the other predictors except for „Workplace Relationships“ with $r = 0.007$, Sig. (2-tailed) = 0.957 and „National and Regional Cultures“ with $r = 0.223$, Sig. (2-tailed) = 0.092 . This implies that when employees feel their voices are heard and their contributions valued, they exhibit greater motivation and ownership in their work.

„Workplace Relationships“ are identified as another strong predictor of personal effectiveness in the social service sector. The effect is primarily due to *the influence of promoting indirect forms of workplace relationships, which do not always lead to any work-related tasks or problems* (45% strongly agree of which 58% government and 42% private; 36% are neutral, of which 43% government and 57% private; 10% agree, of which 83% government and 17% private). The organizational culture predictor „Workplace Relationships“ has shown relatively higher correlation coefficients with only three predictors „Collectivism“ with $r = 0.360$, Sig. (2-tailed) = 0.006 , „Emotional Expression“ with $r = 0.324$, Sig. (2-tailed) = 0.013 , and „Attitude towards Work Environment“ with $r = 0.365$, Sig. (2-tailed) = 0.005 . This type of workplace relationships is more tactical and unfocused therefore they do not need to lead to any concrete purposes or firm principles.

„Openness to Change“ is next organizational culture predictor that influences strongly personal effectiveness in the social services sector, particularly through *emphasis on acceptance of multiple perspectives* (55% agree, of which 56% government and 44% private; 36% strongly agree, of which 57% government and 43% private) and *building trust by respecting and accepting change* (50% agree, of which 45% government and 55% private; 36% strongly agree, of which 63% government and 37% private). This organizational culture dimension allows for easy adaptation to new tasks and responsibilities, as well as building new relationships with others. This indicates that organizations in the social sector can build more flexible, learning-oriented environments to enable professionals to manage complexity and uncertainty more effectively. „Openness to Change“ has relatively higher correlation coefficients ($r = 0.393$; 0.629) with the rest of the predictors except for the predictor „Workplace Relationships“ with $r = 0.207$, Sig. (2-tailed) = 0.118 .

Finally, „National and Regional Culture“ is predicted to be a strong influencer on personal effectiveness by utilizing *conflict avoidance and resolution techniques* (60% strongly agree, of which 57% government and 43% private; 40% agree, of which 52% government and 48% private) and by creating *horizontal organizational structures to make the communication easy and simplifying the relationships between employees and the management* (52% strongly agree, of which 50% government and 50% private; 45% agree, of which 62% government and 38% private).

„National and Regional Culture“ also shows relatively higher correlation coefficient values ($r = 0.394$; 0.739) with the other predictors of personal effectiveness except for the „Employee Involvement“ with $r = 0.223$, Sig. (2-tailed) = 0.092 and

„Workplace Relationships“ with $r = 0.163$; Sig. (2-tailed) = 0.000. Some cultures naturally inclined to provide workplace environment of conflict avoidance or finding compromises to preserve positive relationships inside their organizations (Koev and Vunova, 2008). Appropriate utilization of national and regional cultures can facilitate the implementation of the above-mentioned techniques in organizational settings; therefore, organizations that enable them are more effective due to their positive influence on personal performance.

Conclusion

These research findings support the conclusion that social service organizations and institutions can implement appropriate organizational culture dimensions to improve personal effectiveness thus leading to improved organizational performance.

More specifically, organizational cultures can enhance employee involvement, quality orientation of both management and employees. To achieve all of these performance predictors, manager and employees have to develop their adaptability to change, build workplace relationships that promote collaboration and mutual understanding to ensure a solid ground for personal effectiveness in the social sector.

REFERENCES

- ALVESSON, M., SVENINGSSON, S. (2016). Changing Organizational Culture Cultural change work in progress. 2nd edn. NY: Routledge.
- ARGYRIS, CH. (2010). Organizational Traps Leadership, Culture, Organizational Design. New York: Oxford University Press.
- ESTMAN, L., VANDENBERG, CH. (2006). Corporate Culture Does Make a Difference for a Competitive Advantage.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J.G. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind, McGraw-Hill, 2010.
- ILIEVA, S. (2012) Perspektivi za prilozhenie na Metod Delfi v sotsialnata sfera. Sofia.: Es Print.
- KOEV, Y., K. VUNOVA. (2008) Upravlennie na choveshkite resursi v strukturite an grazhdanskoto obshtestvo. Varna: Steno.
- SCHEIN, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. 4th edn. San Francisco: Jossey-Bass.
- TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH. (2020) Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. 4th edn. McGraw-Hill.

QUALITY OF DOCTORAL EDUCATION – CHALLENGES AND PERSPECTIVES¹

Chief Assist. Prof. Vera Hadzhieva, PhD

Paisii Hilendarski University of Plovdiv, Bulgaria

Abstract: This report provides a comparative analysis of doctoral programs from EU and non-EU countries that are analogous to the doctoral program „Economics and Management (Industry)“ in Bulgaria. It examines selected European and other international universities, focusing on the general characteristics of these doctoral programs, curricula, research topics, faculty research interests, and career prospects for graduates who obtain the educational and scientific degree „Doctor“. Furthermore, the report identifies key challenges and opportunities regarding the quality of these comparable doctoral programs in Bulgaria and abroad.

Keywords: Challenges, Perspectives, Quality, The doctoral program „Economics and Management (Industry)“

JEL code: I23, I28, J24

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.285](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.285)

КАЧЕСТВО НА ДОКТОРАНТСКОТО ОБУЧЕНИЕ – ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ПЕРСПЕКТИВИ

Гл. ас. д-р Вера Хаджиева

Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“, България

Въведение

Докторантското обучение е от съществено значение за развитието на науката и иновациите в съвременните общества. То подготвя висококвалифицирани специалисти, които могат да допринесат за технологичния прогрес, устойчивия икономически растеж и развитието на индустриалния сектор. Настоящият доклад има за цел да анализира качеството на докторантското обучение по икономика и управление в индустриалния сектор, като акцентира върху практиките в България и в чужбина, идентифицирайки основни предизвикателства и перспективи.

В доклада са представени резултати, изводи и препоръки във връзка с проведено в периода март – април 2025 г. изследване. **Предмет** на това изследване е обучението на докторантите в докторска програма (ДП) „Икономика и управление (индустрия)“, област на висше образование (ВО) 3. „Социални, стопански и правни науки“, професионално направление (ПН) 3.8 „Икономика“ в

¹ **Цитиране:** Hadzhieva, V. (2025). Quality of Doctoral Education – Challenges and Perspectives. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 285 – 294. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.285>

България, съпоставено с обучението в аналогични докторски програми в чуждестранни университети. **Обект** на изследването са избрани университети в България и в чужбина. В **обхвата** на проучването са включени 12 чуждестранни и 7 български университета. Чуждестранните университети са избрани произволно, а българските университети – според резултатите от процедури във висши училища, публикувани на сайта на Националната агенция за оценяване и акредитация (НАОА). **Извън обхвата на изследването** остават университети в България, в които ДП е част от ПН 3.7 „Администрация и управление“. **Целта** на това изследване е да се съпоставят и анализират български университети, провеждащи обучение в ДП „Икономика и управление (индустрия)“, и чуждестранни университети, обучаващи в аналогични ДП. Постигането на тази цел кореспондира с решаването на следните **задачи**:

- Сравняване на ДП в България с аналогични ДП в чужбина – открояване на основните моменти.
- Разглеждане на основните предизвикателства пред докторантското обучение в България и на добри международни практики.
- Акцентиране върху основните перспективи и извеждане на препоръки за подобряване качеството на докторските програми по „Икономика и управление (индустрия)“ в България.

1. Преглед на литературата. Методология

Разгледаните български университети, в които се провежда обучение в ДП „Икономика и управление (индустрия)“ в ПН 3.8 „Икономика“, са: Университет за национално и световно стопанство, гр. София; Русенски университет „Ангел Кънчев“; Софийски университет „Св. Климент Охридски“; Стопанска академия „Д. А. Ценов“, гр. Свищов; Международно висше бизнес училище, гр. Ботевград; Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“; Бургаски свободен университет.

От чуждестранните университети, провеждащи обучение в аналогични на ДП „Икономика и управление (индустрия)“, са разгледани следните:

- В страни от ЕС (*според ранга на университетите в Европа, в низходящ ред*): ПолиТехнически университет в Милано, Италия; Люксембургски университет; Университет Масарик, Бърно, Чешка република; Университет в Тренто, Италия; Университет в Любляна, Словения; Университет в Шопрон, Унгария; Университет по икономика и бизнес, Прага.
- В страни извън ЕС (*според ранга на университетите извън Европа, в низходящ ред*): Университет по икономика и политически науки, Лондон, Великобритания; Швейцарски федерален технологичен институт в Цюрих; Национален изследователски университет, Москва, Русия; Университет за наука и технология, Норвегия; Швейцарски университет по мениджмънт, Дубай.

За провеждане на настоящото изследване са избрани **методите** на наблюдението, описанието, анализа и сравнението. **Информационното осигуряване**, необходимо за постигане целта на изследването, е осъществено чрез: проучване и теоретично изследване на български и чуждестранни източници (научни трудове, интернет източници и др.); данни от български и чуждестранни университети и други институции; резултати от собствено изследване.

2. Резултати и дискусия

За избраните университети по отношение на разглежданата ДП се съпоставят: наименованията на програмите, общата им характеристика, учебните планове (*в т. ч. общи изисквания, учебни курсове, кредити, изискуеми публикации и др.*), тематиката на изследванията, изследователските интереси и наукометричните показатели на научните ръководители на докторантите, кариерните перспективи за придобилите Образователната и научна степен (ОНС) „Доктор“.

При сравнението на ДП в България с аналогични ДП в и извън ЕС се открояват следните основни моменти:

Обща характеристика на ДП

Обучението в ДП „Икономика и управление (индустрия)“ *в България* е съобразено с изискванията на европейските и националните образователни стандарти. Съществува редовна, задочна/дистанционна и самостоятелна **форма на обучение**, като **продължителността** на обучението е 3 години за редовната, 4 години за задочната/дистанционната и до 5 години за самостоятелната. Към **изискванията за прием** се отнасят: придобита образователно-квалификационна степен (ОКС) „магистър“ (като в някои университети е уточнено и следното – със среден успех от дипломата, не по-нисък от „Добър“ (4,00)). **Фокусът е върху икономиката и управлението в индустриалния сектор**. По отношение на **изследователската ориентация** – докторантите работят по дисертацията и по научни публикации, а също така имат и учебно-методическа и педагогическа подготовка за определен брой учебни часове в рамките на срока на обучение, което се изразява в подготовка и провеждане на семинарни занятия. Докторантите разполагат с необходимите аудитории и библиотечни места, създаващи условия за обучение и изследователска дейност. Те имат осигурен достъп до информационни ресурси, като: научни издания, дигитални ресурси, електронни бази данни, както и до компютърна техника, софтуер, информационни центрове и безжична мрежа за връзка с интернет. Спецификата на програмата се изразява в нейната **интердисциплинарност и широкоспектърност**. ДП съчетава икономически теории и управленски подходи, прилагани специално в индустриалния сектор. Често включва изследвания в области, като: индустриална политика, иновации, производствени системи, ефективност, устойчиво развитие, дигитализация на индустрията, зелена икономика и др. Съществуват и правила за включване на академичния състав и докторантите в **научноизследователската и**

публикационна дейност и стимулиране на тяхното творческо развитие. Академичният състав на обучаващите звена работи активно и създава добри условия за участие на докторантите в съвместна научноизследователска дейност в рамките на университетски, национални и международни научноизследователски проекти.

По отношение на **продължителността и структурата, при чуждестранните ДП** се наблюдава обикновено продължителност от 3-4 години, а в структурно отношение през първата година на обучението се акцентира върху методологични курсове, курсове по микро– и макроикономика, иконометрия, управление и др. През следващите години се набляга на индивидуалното изследване и подготовката на дисертацията. **Формата на обучение** може да бъде редовна, задочна и комбинирана. Наблюдават се по-строги **изисквания за прием**, особено ако езикът на ДП е английски. Изисква се добро владение на английски език, а при някои ДП – и доказателства за това. Изискват се още: магистърска степен в съответната област, мотивационно писмо, препоръки и план за научни изследвания. Водещите университети в чужбина често предпочитат кандидати с научни публикации и/или изследователски опит. При някои ДП се допускат **двама научни ръководители**. Обикновено **фокусът е върху икономиката и/или управлението**. ДП обикновено изследват икономическите процеси в индустриалния сектор, управлението на фирми, иновациите, конкурентоспособността и др. В зависимост от университета и страната, някои ДП са по-теоретично ориентирани, докато други се съсредоточават върху приложни изследвания или специфични индустриални сектори. В чуждестранните университети изследванията често са насочени към глобални икономически тенденции и международни индустриални практики. По отношение на **изследователската ориентация** – докторантите провеждат самостоятелни научни изследвания в специфична област. Чуждестранните университети, особено тези с висока международна репутация, често предоставят на докторантите възможности за сътрудничество с водещи изследователи и достъп до обширни изследователски ресурси. За чуждестранните ДП е характерна и **мултидисциплинарността** – включени са разнообразни курсове: по икономика, финанси, мениджмънт, технологични иновации и др. Съществуват и специфични **изисквания по отношение на публикациите**. Докторантите се насърчават да публикуват във водещи международни икономически списания и да представят научни разработки на световни конференции. Силно развита е и **международната мобилност**. Стимулира се участието на докторантите в международни конференции, обменни програми и съвместни изследвания.

Учебни планове

Разгледаните университети в България прилагат активна политика, насочена към непрекъснато осъвременяване на дейностите по обучение на докторантите и въвеждане на новаторски практики. В обучаващите звена се прилагат съвременни методи и технологии за обучение по ДП. Поддържа се

ползотворно сътрудничество с други обучаващи звена от български и чуждестранни университети, което позволява обмен на опит и ползване на съвременни практики в обучението на докторантите по тази ДП. Изискванията към докторантите обикновено включват: успешно изпълнение на всички етапи от индивидуалния план; курсове по иконометрия, научна методология, специализирани икономически дисциплини; поне две самостоятелни научни публикации в специализирани български или чужди научни издания, които отразяват основни моменти от дисертацията; участие в конференции; покриване на необходимия брой кредити; успешна защита на дисертация. Някои университети предлагат **обучение на български и на чужд език**, според заявката на кандидата, като езикът на обучение се определя при приемането на докторанта и не подлежи на промяна. Постигането на синхрон между предлаганите учебни дисциплини в България и техни аналози в европейски и други чуждестранни университети е основен критерий при разработването и актуализирането на разглежданата ДП и подпомага повишаването на конкурентоспособността ѝ. Проучването на добри практики при създаване, актуализиране и оптимизиране на учебната документация в аналогични ДП в чуждестранни университети е от изключително значение за повишаване качеството на разглежданата ДП в университетите в България.

В общия случай, за да завършат ДП и да получат докторска степен, докторантите в **чуждестранните университети** трябва да изпълнят всички академични изисквания на съответната ДП и успешно да защитят дисертацията си, събирайки определен брой ECTS кредити (*European Credit Transfer and Accumulation System*), специфичен за конкретната ДП. Структурата на учебните планове и предлаганите учебни курсове са специфични за отделните ДП в разглежданите университети. Преди да представят дисертацията си за оценяване, докторантите трябва да публикуват статия (или да представят удостоверение, че статията им е приета за публикуване) по темата на дисертацията в издания, които са считани за подходящи.

Тематика на изследванията

Основна цел в подготвянето на **ДП в разглежданите университети в България** е адаптирането, осъвременяването на знанията и прилагането на разнообразни изследователски методи и подходи в областта на икономиката и управлението. Преподавателите от обучаващите звена демонстрират социална активност, адаптивност и конкурентоспособност в научната област. Високата квалификация и професионален опит на академичния състав, както и осигурената подходяща академична среда за подготовка на докторанти позволяват постигането на добри резултати в научноизследователската дейност. Преподавателите в ДП притежават способността да продължават изследванията си на все по-сложни равнища, като допринасят за развитието на нови техники, идеи и подходи в научното направление и успешно формулират нови теоретични и практико-приложни проблеми в областта на икономиката и управлението. ДП

позволява разработване на теоретични модели, но и силно се насърчава прилагането им в реална бизнес или индустриална среда. Темите често се свързват с конкретни индустриални предприятия, клъстери или отрасли (напр. машиностроене, химическа промишленост, енергетика и др.).

Като звена с изследователска насоченост, *в разгледаните чуждестранни университети* е налице динамична общност от учени и докторанти, които провеждат изследвания в различни области на икономиката и управлението. *Изследователските теми* са специфични за университета и страната, в която се намира учебното заведение. Преподавателите в обучаващите звена работят в мултидисциплинарна изследователска среда, прилагаща разнообразни подходи за анализ. Налични са подходящи условия и годна академична среда за обучение и научноизследователска дейност от високоподготвени и мотивирани научни специалисти, преподаватели и научни работници, които прилагат съвременни образователни концепции, методи и технологии в обучението.

Изследователски интереси и наукометрични показатели на научните ръководители на докторантите

Изследователските интереси на преподавателите в ДП в България са свързани основно с: нови тенденции в индустрията и тяхното практическо приложение; аналитични подходи и съвременни методи за управление и усъвършенстване на работни процеси в индустрията; дигитална трансформация и индустриални иновации. По отношение на *наукометричните показатели* (брой цитирания, брой публикации, индекс на цитируемост, *h-index*) прегледът на профилите на преподавателите от обучаващите звена в академични бази данни (*ResearchGate, Scopus, WoS, Google Scholar*) показва висока степен на цитиране в световен мащаб и голям обем изследователска продукция.

Изследователските интереси на преподавателите в ДП в чужбина са разнообразни и предполагат широко поле за научни изследвания и активна съвместна работа с докторантите. Научните ръководители полагат големи усилия, за да могат докторантите им да се конкурират успешно с докторанти от водещите университети в света. Изследванията на преподавателите са основно в следните области: Бизнес мениджмънт, Бизнес администрация, Стратегическо управление, Управление на иновациите, Предприемачество, Устойчиво развитие, Иконометрия и статистика и др. По отношение на *наукометричните показатели* – според профилите на преподавателите в академични бази данни, в световен план те са сред високоцитираните икономисти и предлагат значителна изследователска продукция.

Кариерни перспективи

За придобилите ОНС „Доктор“ *в разгледаните университети в чужбина* са налице много добри възможности за международна академична кариера в реномирани университети като преподаватели или изследователи, както и за работа в международни организации и консултантски фирми и др.

При ДП в България специално внимание е отделено на практическата приложимост и значимост на изследванията – с оглед на реализацията на докторантите и развитието на сътрудничеството с представители на индустриалния бизнес. Завършилите ДП могат да се реализират успешно както в академични институции, така и в различни държавни институции, изследователски центрове, институти и неправителствени организации в бизнеса, държавното управление, регулаторните органи, аналитични и консултантски компании и др. Тяхната компетентност е високо ценена в мултинационалните компании. Завършилите тази програма могат да работят в европейски и световни организации и институции.

3. Основни предизвикателства пред докторантското обучение в България и добри международни практики

Докторските програми по „Икономика и управление (индустрия)“ в България се сблъскват с редица предизвикателства. Сред основните са:

1. **Недостатъчно финансиране** – Стипендиите не покриват реалните разходи за живот и научноизследователска дейност. Това води до ниска мотивация и затруднява участието на докторантите в научни форуми, публикации и обучение в чужбина.
2. **Ограничен достъп до съвременна научна инфраструктура** – В някои университети липсва адекватно оборудване, специализирани софтуери и бази данни възпрепятства провеждането на конкурентоспособни изследвания.
3. **Слаба връзка между академичната общност и индустрията** – Недостатъчната колаборация между университетите и бизнеса води до изследвания с ограничено практическо приложение и затруднява реализацията на докторантите в индустриалния сектор.
4. **Липса на интердисциплинарност и международна мобилност** – Много програми остават затворени в традиционни академични рамки, което ограничава възможностите за обмен на опит и участие в международни изследователски мрежи.

Тези предизвикателства налагат необходимостта от реформа на системата за докторантско обучение в България, съобразена с добрите международни практики и насочена към постигане на по-високо качество и ефективност.

Добри международни практики

В чуждестранните университети докторантското обучение се отличава с прилагането на утвърдени практики, които гарантират високо качество на изследователската и академичната дейност. Разгледаните чуждестранни университети са добри примери за успешна интеграция на докторантското обучение с индустриалните нужди и технологичното развитие. Сред най-важните елементи на добрите международни практики са:

1. **Интердисциплинарен и интернационален подход** – Обучението включва участие в интердисциплинарни проекти, съвместни изследвания с други университети и повече възможности за мобилност.
2. **Силна връзка с индустрията** – Много програми се реализират в партньорство с индустриални компании, които финансират изследвания, предоставят реални казуси и осигуряват възможности за кариерно развитие.
3. **Менторски екип** – Вместо един научен ръководител, на докторанта се назначава екип от наставници с разнообразен опит, което подобрява качеството на съвместната дейност и обратната връзка.
4. **Подкрепа за научни публикации и участие в конференции** – Чуждестранните университети осигуряват ресурси за публикуване в престижни издания и насърчават активно участие в международни научни форуми.
5. **Достъп до академични и кариерни услуги** – Докторантите разполагат с кариерни консултанти, платформи за търсене на позиции за постдокторанти и възможности за развитие на предприемачески умения.

Такива практики не само повишават академичното ниво на докторантите, но и ги подготвят за реални предизвикателства в икономическата и индустриалната среда.

4. Перспективи и препоръки

За подобряване качеството на ДП „Икономика и управление (индустрия)“ в България е необходимо прилагането на стратегически мерки на институционално, национално и международно ниво. В резултат на извършения анализ на резултати от проведеното изследване могат да бъдат очертани следните основни перспективи и препоръки:

1. **Разработване на стратегическа национална рамка за докторантско обучение** – Необходимо е създаване на дългосрочна визия и политика за развитие на ДП с акцент върху иновации, интердисциплинарност и връзка с индустрията.
2. **Увеличаване на финансирането** – Важно е да се осигури устойчиво и конкурентно финансиране на докторантите.
3. **Модернизация на учебното съдържание и методологията** – Програмите трябва да включват обучение по научна методология, академично писане, иновации, дигитални технологии и управление на проекти, съобразени със съвременните изисквания.
4. **Стимулиране на международното сътрудничество и мобилността** – Чрез програми за обмен, съвместни дисертационни проекти и участие в международни научни мрежи докторантите ще могат да разширят научния си хоризонт и да придобият опит в международна среда.
5. **Засилване на връзката с индустрията** – Създаване на съвместни изследователски лаборатории, провеждане на стажове, участие на представители на бизнеса в преподаването и оценяването.

6. **Оценка на качеството, базирана на международни стандарти** – Внедряване на прозрачни и обективни индикатори за оценка на постиженията на докторантите, научните ръководители и програмите като цяло.

7. **Подкрепа за научни публикации и иновационни проекти** – Финансиране и подкрепа за публикации в реномирани списания, участие в научни конференции и трансфер на технологии.

Тези мерки могат значително да повишат привлекателността и ефективността на докторските програми в България, превръщайки ги в двигател на знание, иновации и икономически растеж.

Заключение

Анализът на съществуващите ДП по „Икономика и управление (индустрия)“ у нас и в чужбина показва особеностите на динамично променящата се конкурентна среда в обучението по икономика и управление.

На база на настоящото изследване можем да обобщим, че докторантското обучение по „Икономика и управление (индустрия)“ има голям потенциал за повишаване на конкурентоспособността на индустриалния сектор в България. Въвеждането на добри международни практики и подобряването на връзките между академичните среди и индустрията са ключови стъпки към качествено и ефективно докторантско обучение, което да отговори на съвременните икономически и технологични предизвикателства.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

Интернет източници

- ANGEL KANCHEV UNIVERSITY OF RUSE. (2025). [online]. Accessible: <https://www.uni-ruse.bg/>
- BURGAS FREE UNIVERSITY. (2025). [online]. Accessible: <https://www.bfu.bg/bg>
- DIMITAR A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS – Svishtov. (2025). [online]. Accessible: <https://www.uni-svishtov.bg/>
- ETH Zurich University, Schweiz. (2025). [online]. Accessible: <https://mtec.ethz.ch/>
- INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL OF BULGARIA – Botevgrad. (2025). [online]. Accessible: <https://ibsedu.bg/>
- LONDON SCHOOL OF ECONOMICS AND POLITICAL SCIENCE (LSE). (2025). [online]. Accessible: <https://www.lse.ac.uk/study-at-lse/graduate/mresphd-economics-and-management>
- MASARYK UNIVERSITY, Brno, the Czech Republic. (2025). [online]. Accessible: <https://www.econ.muni.cz/en/admissions/phd-studies/23025-business-economy-and-management>
- NATIONAL EVALUATION AND ACCREDITATION AGENCY (NEAA). (2025). [online]. Accessible: <https://neaa.government.bg/>
- NATIONAL RESEARCH UNIVERSITY – HIGHER SCHOOL OF ECONOMICS (HSE UNIVERSITY), Russia. (2025). [online]. Accessible: <https://economics.hse.ru/en/io/aspirant>
- NORWEGIAN UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY (NTNU). (2025). [online]. Accessible: <https://www.ntnu.edu/studies/phol/indok>

PAISII HILENDARSKI UNIVERSITY OF PLOVDIV. (2025). [online]. Accessible: <https://uni-plovdiv.bg/>

POLITECNICO DI MILANO, Italy. (2025). [online]. Accessible: <https://management-eng.polimi.it/en/after-graduation/phd-programme/>

PRAGUE UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS. (2025). [online]. Accessible: <https://fba.vse.cz/what-would-you-like-to-study/>

SOFIA UNIVERSITY ST. KLIMENT OHRIDSKI. (2025). [online]. Accessible: <https://www.uni-sofia.bg/>

SWISS SCHOOL OF MANAGEMENT (SSM), Dubai. (2025). [online]. Accessible: <http://www.ssmdubai.com/phd.php>

UNIVERSITY OF LJUBLJANA – SCHOOL OF ECONOMICS AND BUSINESS, Slovenia. (2025). [online]. Accessible: <http://www.ef.uni-lj.si/doctoral>

UNIVERSITY OF LUXEMBOURG. (2025). [online]. Accessible: <https://www.uni.lu/research-en/doctoral-education/dsefm/economics-and-management-sciences/>

UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY (UNWE). (2025). [online]. Accessible: <https://www.unwe.bg/>

UNIVERSITY OF SOPRON, Hungary. (2025). [online]. Accessible: <https://international.uni-sopron.hu/phd-in-management-and-organisational-sciences>

UNIVERSITY OF TRENTO, Italy. (2025). [online]. Accessible: <https://www.economia.unitn.it/en/dottorato/em>

PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM AS A TOOL FOR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT HORIZONTALLY AND VERTICALLY¹

Assistant Megi Dakova, PhD

Plovdiv university Paisii Hilendarski, Tsar Asen 24, Plovdiv, Bulgaria

Desislava Bozhanova, HR manager

Abstract: *In modern business organizations, performance management is a key mechanism for increasing employee effectiveness and overall organizational development. This study examines performance management systems (PMS) as a strategic tool for human capital development in modern organizations. The proposed strategic tool contains not only the assessment of individual and team achievements, but also includes mechanisms to support the development of personnel both horizontally and vertically. A well-built performance management system can be a powerful tool for promoting professional growth and increasing employee engagement, while strengthening organizational competitiveness. Significant attention is paid to the development of employees in expert-functional areas, who play an important role in the implementation of innovative technologies and sustainable organizational performance.*

Keywords: *management, personnel, performance, system, development*

JEL code: *J31, J33, L21, M1, M10, M12, M51, M52, M53, M54, O32*

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.295](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.295)

СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДСТАВЯНЕТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА РАЗВИТИЕ ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ПО ХОРИЗОНТАЛА И ВЕРТИКАЛА

Асистент доктор Мегги Дакова

Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“, гр. Пловдив

Десислава Божанова

Мениджър човешки ресурси, гр. Пловдив

Въведение

Развитието на човешките ресурси е от съществено значение за устойчивия растеж на всяка организация. Системите за управление на представянето (СУП) не само оценяват ефективността на служителите, но и допринасят за тяхното

¹ **Цитиране:** Dakova, M., and Bozhanova, D. (2025). Performance Management System as a Tool for Human Resources Development Horizontally and Vertically. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 295 – 305. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.295>

развитие. Чрез идентифициране на проблемните области за развитие се създават индивидуални планове за обучение на ресурсите в организацията, включващо и подкрепа за тяхното изпълнение.

В динамичния бизнес свят системите за управление на представянето играят ключова роля в стратегическото развитие на организациите. Те представят структура и методология за оценка на резултатите на служителите. Чрез тях се прилага интегриран подход за оценка и измерване на индивидуалната и екипната успеваемост в дадена организация. Същевременно се подпомага кариерното развитие на служителите, като се предоставят възможност на персонала за израстване както по хоризонтала (разширяване на компетенциите в рамките на същото йерархично ниво), така и по вертикала (израстване в йерархията) (Armstrong, 2020).

1. Преглед на литературата

Основната цел на всяка организация е да се създаде прозрачна и ефективна рамка за управление на представянето, която да съчетава индивидуалните цели на служителите с организационните приоритети (Aguinis, 2019). Връзката между управлението на представянето и развитието на служителите е двупосочна. Според Aguinis (2022), „високоефективните организации са тези, които използват управлението на представянето като стратегически инструмент за развитие на своя персонал.“

Прилагането на добре структурирана система за управление на представянето не само подобрява ангажираността и мотивацията на персонала, но също така служи като инструмент за идентифициране на нуждите от обучение и развитие, което е от решаващо значение за адаптацията към динамично променящата се бизнес среда (DeNisi & Murphy, 2017). Развитието по хоризонтала включва придобиване на нови знания, умения и компетенции за повишаване на отговорностите и ангажираността на служителите (Torrington et al., 2020). Според Marr (2018), „когато служителите развиват допълнителни компетенции, те допринасят за повишаване на адаптивността и иновациите в организацията.“ Това се осъществява чрез вътрешна ротация, задачи и участие в интердисциплинарни проекти. В този контекст се насърчава гъвкавостта и адаптивността на служителите, като им предоставя възможности за усъвършенстване в различни области.

Вертикалното развитие се фокусира върху израстването в йерархията, поемането на управленски функции и увеличаването на отговорности (Dessler, 2021). Pulakos (2019) отбелязва, че „ефективното управление на представянето създава ясен път за развитие и повишение, като гарантира, че лидерите на утрешния ден получават необходимите умения и опит.“. То се свързва с традиционния кариерен растеж чрез повишение, придобиване на лидерски умения и поемане на стратегически роли в организацията.

Основните елементи на ефективни системи за представяне са:

- Добре описани и представени критерии за оценка – формулиране на обективни показатели за измерване на представянето;
- Устойчива и ефективна обратна връзка – създаване на добре мултикултурна среда за развитие на персонала (пряка и добронамерена комуникация между ръководителите и служителите);
- Предлагане на подходящи индивидуални планове за кариерно развитие – персонализиран подход към професионалния растеж на всеки служител в организацията;
- Внедряване на иновативни технологични решения – използване на дигитални платформи за мониторинг и анализ на резултатите от представянето им;
- Принадлежност и ангажираност с организационната стратегия – интеграция на системите за управление с дългосрочните цели на организацията.

Настоящото изследване подчертава значението на динамичния подход в управлението на представянето, който е свързан с традиционните модели за оценка. Поставя се акцент върху устойчивото развитие на човешкия капитал в организациите. Ще подчертаем, че една добре изградена система за управление на представянето може да бъде мощен инструмент за насърчаване на мотивацията на служителите за добро представяне, професионален растеж и повишаване на ангажираността на служителите. Всичко това води до укрепване на отношенията в организацията и повишаване на конкурентоспособността ѝ.

2. Практически примери и казуси

В условията на нарастваща конкуренция на пазара на труда съвременните организации се изправят пред множество предизвикателства, свързани с привличането и задържането на висококвалифицирани кадри. В този смисъл управлението на човешките ресурси придобива стратегическо значение. Ето защо акцентът се поставя върху създаването на устойчиви механизми за подкрепа на индивидуалното и екипното представяне, както и върху осигуряването на възможности за професионално и кариерно развитие.

В настоящото изследване се анализира система за управление на представянето, внедрена в конкретна бизнес организация с утвърдени позиции на пазара на труда. Системата осигурява цялостна стратегическа рамка за ефективно целеполагане както на организационно, така и на индивидуално равнище, като обхваща ключови елементи като управление на талантите, развитие на кариерата, системи за признание, възнаграждение и предоставяне на допълнителни придобивки.

В настоящото изследване се представя система за управление на представянето на конкретна технологична бизнес организация, която заема съществено място на пазара на труда. Системата осигурява цялостна стратегическа рамка за ефективно целеполагане на организационно и

индивидуално представяне, с възможност за кариерно развитие на мотивирани служители, включващо възнаграждения и предоставяне на допълни придобивки.

Системата е съвместна разработка между екипа по управление на човешките ресурси на компанията и външни консултанти. Инструментът предоставя система от грейдинг нива (на английски: grading – „степенуване“) с описание на съответните длъжности, нужните умения и компетенции, необходими за изпълнение на работните задачи. Системата е „жива“ и се променя и развива, така че да покрива текущите нужди на организацията.

В таблица 1 схематично е представена сложна матрица от работни позиции и съответните нива за всяка една от тях. Посочени са и взаимовръзките между тях. Ясно се вижда, че в организацията съществуват редица случаи, в които експертен персонал заема по-високо ниво в грейдинг системата от ръководен такъв (например R&D Инженер V, грейд 18 и Мениджър I, грейд 17; Тийм лидер II, грейд 15; Мениджър екип III, грейд 17; Ръководител проекти II, грейд 16). По-високото ниво в грейдинг системата е в пряка корелация с нивата на отговорности, умения и компетенции. Всички възнаграждения и социални придобивки следват нивата на грейдинг системата. Това е нагледен пример как служителите могат да градят кариера и да достигат до много високи нива в организацията без непременно да са част от ръководния състав.

Таблица 1.

Грейд	Мениджър	Продуктов Мениджър	R&D Инженер	Проектен Мениджър	Мениджър Клиенти & Бизнес развитие	Тийм Лидер	Сервизен Инженер	Специализирана поддръжка	HR Специалист	Специалист Финанси	IT Специалист
...											
20	Мениджър III										
19		Продуктов Мениджър III	R&D Инженер VI	Проектен Мениджър IV	Мениджър Клиенти & Бизнес развитие IV						
18	Мениджър II		R&D Инженер V		Мениджър Клиенти & Бизнес развитие III	Тийм Мениджър IV					
17	Мениджър I	Продуктов Мениджър II	R&D Инженер IV	Проектен Мениджър III	Мениджър Клиенти & Бизнес развитие II	Тийм Мениджър III					
16		Продуктов Мениджър I	R&D Инженер III	Проектен Мениджър II					HR Специалист III	Специалист Финанси III	IT Специалист IV
15			R&D Инженер II	Проектен Мениджър I	Мениджър Клиенти & Бизнес развитие I	Тийм Лидер II	Сервизен Инженер III			Специалист Финанси II	IT Специалист III

14				R&D Инженер I				Тийм Лидер I	Сервизен Инженер II	Специализирана поддръжка IV	HR Специалист II		
13										Специализирана поддръжка III	HR Специалист I	Специалист Финанси I	IT Специалист II
12									Сервизен Инженер I	Специализирана поддръжка II			IT Специалист I

Източник: Разработка на автора

Компанията, която разглеждаме, е технологична. Основният им бизнес е свързан с иновации в технологичния сектор, следователно отделът по научна и развойна дейност (R&D) е от критична важност за успеха на организацията. Предвид това, системата за управление на представянето разглежда позициите R&D Инженер (Hardware/ Software/ Mechanical) с особено внимание. Тези кадри са висококвалифицирани и много трудно достъпни на пазара на труда. Ето защо компанията предоставя възможности за кариерното им развитие дори когато липсва желание или потенциал за заемане на мениджърска роля.

Нека разгледаме позицията R&D Инженер III и IV. В таблица 2 са представени техните задачи, компетенции, необходими умения и отговорности.

Таблица 2.

1 Цел: Анализира, проучва, разработва и тества елементи в своята дисциплина, като развива експертиза и създава нови системи и подобрява съществуващи в съответствие с R&D стратегията, проектите, стандартите и методите на компанията. По този начин подпомага постигането на целите за иновации и развитие на проекти.		
2. Отговорности	R&D Инженер III	R&D Инженер IV
Управление на знанията	Изпълнява самостоятелно част от проучването по проект за нови методологии на разработка и технологии, подбира релевантна информация и свързва идеи с технологичния план. Превръща се в експерт в своята област/домейн.	Изпълнява самостоятелно проучването по проект за нови методологии на разработка и технологии, подбира релевантна информация и допринася за изпълнението на технологичния план. Експерт е в своята област/домейн.
Разработка на продукти и решения	Оценява доколко осъществими/релевантни са предложените решения, след което разработва и/или осъществява план, включващ оценка на усилията и бюджет, за определена част от програмата за разработка. Изпълнява сложни развойни задачи качествено, ефективно и ефикасно.	Оценява доколко осъществими/релевантни са предложените решения, след което разработва и/или осъществява план, включващ оценка на усилията и бюджет, за значителни аспекти от програмата за разработка.
R&D координация	В състояние е да съветва младши R&D инженери на техническа база по дефинирани задачи за продуктова/проектна разработка.	Координира работата на малък екип от R&D инженери на техническа база по добре дефинирани задачи за продуктова/проектна разработка. Допринася при дефинирането на приоритетите.

Интелектуална собственост (IP)	Управлява и/или регистрира IP приложения за патенти, за да защити собствени разработки навреме, когато е възможно и необходимо.	Управлява и/или регистрира IP приложения за патенти, за да защити собствени разработки навреме, когато е възможно и необходимо.
Съветва/консултира	Активно съветва колеги и ръководство и предлага възможни посоки за решения по поискване или по собствена инициатива.	Активно съветва колеги и ръководство и предлага възможни посоки за решения по поискване или по собствена инициатива. Основен контакт е в определена област на база своя опит.
3. Поведенчески компетенции	R&D Инженер III	R&D Инженер IV
Фокус върху клиента	Идентифицира и посреща нуждите на вътрешните и външни клиенти, като се фокусира върху резултатите за тях. По-конкретно, персонализира решения, например препоръчва или адаптира продукти, услуги или решения за удовлетворяване на реалните нужди на клиента.	Идентифицира и посреща нуждите на вътрешните и външни клиенти, като се фокусира върху резултатите за тях. По-конкретно, персонализира решения, например препоръчва или адаптира продукти, услуги или решения за удовлетворяване на реалните нужди на клиента.
Екипна работа и сътрудничество	Участва в екипни дискусии и умее да убеждава другите, независимо от формалната власт. По-конкретно, инициира индивидуално сътрудничество, като например покана за споделяне на алтернативни решения или гледни точки.	Убеждава другите при сътрудничество независимо от йерархията и формалната власт. По-конкретно, фасилитира обединяването на екип, като например събира заедно специалисти, за да разискват проблем, криза или възможност.
Ориентация към резултати	Фокусира се върху оценката, измерването и подобряването на представянето. Показва стремеж и решителност за постигане на краткосрочни и дългосрочни цели. По-конкретно, стреми се да постига предизвикателни цели, например поставя си амбициозни, но постижими цели за подобряване на представянето.	Фокусира се върху оценката, измерването и подобряването на представянето. Показва стремеж и решителност за постигане на краткосрочни и дългосрочни цели. По-конкретно, изчислява възвращаемостта на инвестициите, например анализира разходите и ползите, за да бъде взето информирано решение.
Аналитичност	Мисли върху трудностите, като разделя проблема на части и обмисля нещата систематично. Прилага преценка въз основа	Мисли върху трудностите, като разделя проблема на части и обмисля нещата систематично. Прилага преценка въз основа на

	на доказателства и обосновка. По-конкретно, вижда взаимовръзки, идентифицира няколко възможни причини или последствия от дадена ситуация.	доказателства и обосновка. По-конкретно, идентифицира корена на проблема, като използва аналитични техники, за да раздели комплексен проблем на по-малки компоненти.
4. Технически умения	R&D Инженер III	R&D Инженер IV
Инженерни тестове	Работи без супервизия и предоставя технически насоки, когато е необходимо, във връзка с тестване, оценка и подобряване на инженерни резултати.	Тества, оценява и подобрява инженерните резултати.
Техническа спецификация	Превежда самостоятелно функционалните изисквания в технически подзадачи, подходящи за системна интеграция.	Превежда самостоятелно функционалните изисквания в технически подзадачи, подходящи за системна интеграция.
5. Опит	R&D Инженер III	R&D Инженер IV
Общ опит	Опитът позволява на лицето да се справя с повечето ситуации и да съветва другите.	Значителен общ трудов опит, заедно със задълбочен опит, свързан с работата в собствената област на експертиза до ниво на пълна компетентност.
Ръководен опит	Базов опит в координирането на работата на другите.	Опит в супервизиране на по-млади колеги.

Източник: Разработка на автора

Анализът на представената информация показва, че ефективното изпълнение на технически задачи и роли, разположени на по-високи управленски нива в организационната структура, изисква наличието на специфичен набор от умения и професионални компетенции.

За преминаването от едно ниво на следващо се създава индивидуален план за развитие и растеж. В този план се изискват ключови умения и компетенции, необходими за израстването, както и конкретните стъпки и инструменти за постигането им. Служителят може да бъде подкрепен по различни форми – чрез менторство, обучения, придобиване на сертификати, вътрешна мобилност, обмяна на опит и други инициативи.

3. Възможности за вътрешна мобилност

Чрез прилагането на система за управление на представянето, организацията създава структурирани и диверсифицирани възможности за професионално развитие. Като мултинационална компания с присъствие в няколко държави на три континента, тя предлага на служителите възможност да се възползват от програмата за вътрешна мобилност, което разширява значително

перспективите за кариерно израстване. Пътеките за растеж (growth paths) се проектират и реализират в координация между звената по управление на човешките ресурси в различните географски локации, настоящия и потенциалния бъдещ пряк ръководител, както и съответния служител. Този подход подчертава стратегическото значение на интегрираното кариерно планиране и интернационализацията на човешкия капитал.

Настоящият подход за управление на представянето поставя служителя в центъра на системата. Организацията насърчава служителя да изпълни своя персонален план за развитие, подкрепен от прекия си ръководител. Планът се преглежда два пъти годишно от тях, но при нужда всяка от страните може да инициира междинен преглед. Кариерното развитие е ключово за задържането и ангажирането на персонала.

Както става ясно, развитието не е непременно по вертикала. Някои служители, като инженерите например, може да имат малък или никакъв интерес да се развиват в мениджърка роля (Dessler, 2021). Опитните инженери с добро представяне могат да се развиват в по-високи немениджърски позиции и по този начин да градят кариера, имайки достъп до съответните финансови облаги, достъпни до мениджърите на сходни позиции в грейдинг системата.



Фиг. 1. Основни компоненти на системата за управление на представянето

Източник: Разработка на автора

Заклучение

Системите за управление на представянето (СУП) заемат ключова роля в стратегическото управление и мениджмънта на човешките ресурси, като съчетават постигнатите резултати с насърчаването на желанието за професионално развитие на всеки служител. Представеното изследване подчертава, че ефективното управление на представянето не е просто инструмент

за оценка, а интегриран подход за развитие на таланта, за повишаване на пряка ангажираност за оптимизиране на организационната ефективност.

В контекста на динамичните пазарни условия, организациите с мултинационално присъствие могат да използват вътрешната мобилност и персонализираните планове за растеж като стратегически лостове за кариерно развитие. Въвеждането на гъвкави възможности за израстване – както по вертикала, така и хоризонтала – отразява разбирането за необходимостта от мотивационни техники за задържането на висококвалифицирани специалисти, включително на експертни позиции.

Съществен извод от направения анализ е, че поставянето на служителя в центъра на системата и осигуряването на подкрепа от прекия ръководител създава предпоставки за по-високи нива на ангажираност, професионална автономност и организационна лоялност. В този смисъл, ефективното управление на представянето не само отговаря на настоящите нужди на бизнеса, но и изгражда дългосрочен капацитет за внедряване на иновации и адаптация в условията на непрекъсната трансформация на трудовите пазари.

Благодарности

Благодарности към проект по Национална програма Млади учени, докторанти и постдокторанти – 2, при Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- AGUINIS, H. (2019). Performance management for dummies. Wiley. ISBN: 9781119557654
- ARMSTRONG, M. (2020). Handbook of performance management: A complete guide to managing and improving individual and organizational performance (6th ed.). Kogan Page.
- COKINS, H. (2017). Resource allocation: A strategic approach. Business Strategy Review, 28 (1), 6–12.
- DeNISI, A. S., & MURPHY, K. R. (2017). Performance appraisal and management: 100 years of progress. Routledge. ISBN: 9781506352909
- DESSLER, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson. ISBN: 9781292402659
- MARR, B. (2018). Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance. Kogan Page. ISBN: 9780749482466
- PULAKOS (2009). Performance Management: A New Approach for Driving Business Results, ISBN: 978-1-405-17761-0.
- PULAKOS, E. D., KANTROWITZ, T., & SCHNEIDER, B. (2019). What leads to organizational agility: It's not what you think. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 71 (4), 305–320. <https://doi.org/10.1037/cpb0000150>
- TORRINGTON, D., HALL, L., TAYLOR, S., & ATKINSON, C. (2020). Human resource management (11th ed.). Pearson. ISBN: 9781292261645

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF DIGITALISING PART OF THE WORK PROCESSES PERFORMED BY HUMAN RESOURCES IN THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE NORTHEAST REGION OF BULGARIA¹

Assoc. prof. Gergana Slavova, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: Human resources in the agricultural sector face many challenges that lead to inefficiencies in the sector. This has an impact on farm productivity and competitiveness. The main difficulties they face are: shortage of skilled labour; seasonality of work; physically demanding work and sometimes unfavourable working conditions; migration and ageing of the rural population, as well as some legislative and administrative problems. To overcome the key challenges in the agricultural sector, timely solutions based on new technologies need to be sought. One of these solutions is digitising the work processes carried out by human resources in the agricultural sector. The challenges facing human resources in this sector are directly linked to the bottlenecks to sustainable agricultural development and require innovative solutions to attract and retain a highly skilled workforce. Therefore, the objective of this study is directly related to identifying the opportunities, advantages and disadvantages of digitizing some of the work processes in the agricultural sector of the North East Planning Region carried out by the human resources working in it. The main methods used are method of deduction, induction, comparative analysis, interview method, Ishikawa method. The results obtained from the study can be successfully used by all those working in the agricultural sector, as well as by all those interested in the processes of digitalization in the field of human resources.

Keywords: digitalization, agricultural sector, human resources, advantages and disadvantages

JEL code: O13, O32, Q1, Q13

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.306](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.306)

ПРЕДИМСТВА И НЕДОСТАТЪЦИ ОТ ДИГИТАЛИЗИРАНЕ НА ЧАСТ ОТ РАБОТНИТЕ ПРОЦЕСИ ИЗВЪРШВАНИ ОТ ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В АГРАРНИЯ СЕКТОР В СИРП

Доц. д-р Гергана Славова
Икономически университет – Варна, България

Въведение

Още през далечната 1950 г. Алан Тюринг в книгата си „Игра на имитация“ задава един много неочакван за времето си въпрос, а именно: „Могат ли машините

¹ **Цитиране:** Slavova, G. (2025). Advantages and Disadvantages of Digitalising Part of the Work Processes Performed by Human Resources in the Agricultural Sector in the Northeast Region of Bulgaria. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 306 – 313. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.306>

да мислят?“. Още тогава той описва машини с човешки интелект. През 1965 г. Ървинг Гуд създава само на теория „свръх интелигентна машина“ (Мансфийлд, 2019) и така темите за въвеждане на изкуствен интелект, интернет на нещата, дигитализация, използване на „големи данни“, квантови компютри преминават от сферата на научната фантастика в сферата на нашето настояще за да се разгърнат с много по-голяма степен на действие в сферата на нашето бъдеще. Днес ние сме съвременници на изключително бързо развиваща се дигитализация в сферата на редица отрасли. Водещи от тях са хуманната медицина, космоса, банковия софтуер, аграрния сектор и други. Нашият изследователски интерес е насочен конкретно към дигитализиране на част от работните процеси в аграрния сектор на Североизточен район за планиране извършваните от човешките ресурси работещи в него процеси постепенно замествани от дигитални услуги. Целта на настоящото изследване е пряко свързана с определяне на възможностите, предимствата и недостатъците от дигитализиране на част от работните процеси в аграрния сектор на Североизточен район извършвани от човешките ресурси работещи в него. Реален факт е, че преди двадесет години трактористите, комбайнерите и аграрните инженери трябваше да разбират само от своето конкретно направление, а именно познания в областта на управление на тези машини изискващи преди всичко конкретни човешки умения свързани с тяхното управление, като добавим към това, че върху аграрния сектор оказват значително влияние и редица специфични фактори (Славова, 2019) нашата изследователска теза се базира на факта, че днес голяма част от тези процеси са автономни и дигитализирани и настоящия персонал трябва да може да се адаптира подходящо към тази нова работна среда, независимо, че тя има както своите предимства, така и някои недостатъци. Така например: настоящите комбайнери, аероинженери, трактористи трябва да разбират от дигиталните процеси които се случват в техните работни кабинни. Вече има произведени трактори, комбайни и дронаве, които се движат безпилотно или автономно. Това изисква изцяло сменен подход първо в обучаването на тези кадри, второ в техния подбор, трето в тяхното организиране и управление и четвърто в техния контрол и мотивация за работа. Ето защо настоящото изследване е важно за района на североизточна България в които имаме най-много големи аграрни фирми и големи арендаторски стопанства, които обработват значителна част от земеделската земя в България от която основно получаваме добиви от зърнени, маслодайни и фуражни култури. Основните изследователски въпроси които си поставяме с настоящия доклад е да установим кои са предимствата и недостатъците от използването на дигитализиран подход в процеса на управление и организация на работните процеси на човешките ресурси в аграрния сектор на СИРП (Североизточен район за планиране). Настоящото изследване е част от научно изследователски проект –ФНИ 1-KC24-04-Strategy24.

1. Преглед на икономическа и специализирана литература в областта на дигитализацията и изкуствения интелект приложим в аграрния сектор

За целите на настоящото изследване сме обхванали някои основни аспекти предложени в областта на съвременната световната икономическа литература.

Първият такъв аспект е предлагани условия на труд. За да отговаря на съвременните изисквания на труд и почивка, аграрния сектор е необходимо да сведе до минимум трудовите инциденти, които могат да се случат в процеса на работа. Тук е важно да отбележим, че в сектора имаме не малко възможности за злоупотреби, пряко свързани с работните процеси. Някои от тях се базират на боравене със съвременна и сложна техника, други са пряко свързани с процеси на торене и пръскане и боравене с химическа защита, която трябва да се прилага при строго определени и регламентирани процеси на внасяне и спазване на определени правила за запазване на здравето на работещите в сектора. Вторият много важен аспект е въвеждане на роботизация, дигитализация и изкуствен интелект, като нов модел на сътрудничество и/или взаимодействие между машините и хората на работното място (Antonova, et al., 2024) Прилагането на дигитализация в аграрния сектор може да помогне за да се следи за здравето на работниците в реално време чрез различни съвременни технологии, като измерване влажността и замърсеността на въздуха със специализирани сензори и датчици. Особено полезно е това при работа в затворени помещения като оранжерии, парници, птицевъдни компании, свиневъдни ферми, говедовъдни стопанства и други. Наличието на вредни радиационни излъчвания или насищане на въздуха с повече от допустимото вредни химически вещества, особено при пръскане, фумигация и торене могат да се избегнат или поне да се намалят благодарение на дигитализирането на сектора. Една от най-съвременните и бързоразвиващи се технологии днес в света е изкуствения интелект (Deera et al., 2024). В друга важна икономическата разработката (Omar & Kallach, 2024) се прави преглед на литературата в областта и се описват функционалностите за набиране на човешки ресурси с помощта на изкуствен интелект. Благодарение на него се съкращава многократно времето за подбора на кадри. Избират се персонал които отговаря на съвременните изисквания за познаване и боравене със специализирани софтуерни продукти. В друга икономическа статия (Gao, 2024) се представя изграден дигитален модел за оптимизиране на човешките ресурси, базиран на изкуствен интелект. Той предоставя възможност да се помисли за реалните възможности за оптимизиране на работните процеси. В друго специализирано икономическо проучване (Shahzad et al., 2023) в областта се обобщава, че изкуственият интелект значително влияе върху функциите на човешките ресурси върху тяхното здравословно състояние и правилно функциониране. В съвременна икономическа разработка (Vrontis et al., 2021) се извежда заключението, че изкуственият интелект се е превърнал в една от водещите тенденции в света на бизнеса, която влияе върху HR функциите на различни организации в процеса на бързо придобиване на таланти. Чрез дигитализиране на работните процеси много по-лесно ще се осъществи процеса на интегрирано управление в аграрната сфера и ще се подбере по-високо

квалифициран персонал за боравене с новите технологии приложими с дигиталния процес на работа (Slavova, 2023).

2. Методология

Обхватът на настоящото изследване е СИРП-Североизточен район за планиране. Профилът на участниците в настоящото изследване е представителна извадка от 21 респонденти-собственици и мениджъри на аграрни фирми в Североизточен район на България. Те са избрани сред по-големите фирми в района които имат възможност да приложат дигитализация. Използваните методи на проучване на тяхното мнение и приложение на процесите на дигитализация са базирани на предварително структурирано интервю, на метод на индукция и деукция, а също и на метода на чек-листа на Ишикава. Прилаганите от тях софтуерни продукти са изцяло в сферата на дигитализация на аграрния сектор. От гледна точка на проучените теоретични икономически източници и направените дълбочини предварително структурирани интервюта на територията на Североизточна България обхванали 21 респонденти можем да изведем следните предимства и недостатъци които реалните производители виждат в своята практика от прилагането на дигитални решения предимно от фирми предлагащи специализиран софтуер за сектора, като: Entegra, Nic, Agriculus Srl, Atfarm, Farmtopia, AKIS – специализирана система от знания и иновации в селското стопанство. Средно 90% от интервюираните фермери в Североизточен район на планиране прилагат земеделски цифрови решения базирани на голяма част от споменатите по-горе фирми. На база на това те разработват и прилагат много устойчив иновативен и дигитализиран подход в процеса на своята работа. Използваните от тях софтуерни модули за многократно употреба създават условия за изграждане на устойчиви бизнес модели на управление и лесно мащабируема структура. В следващата точка са представени част от резултатите от изследването обхващащи предимствата и недостатъците от прилагането на дигитализация в сектора.

3. Резултати

В таблица 1 са поместени основните предимства от дигитализиране на интервюираните собственици на аграрни фирми в района на СИРП, като отново правим уточнението, че са анализирани само големи аграрни фирми в Североизточен район, които имат възможност да приложат дигитализация в своя процес на работа. С цел да не се получи изкривяване на изследването не са обхванати малки земеделски стопани, които сега стартират своя бизнес и все още не са в състояние да приложат процеса на повсеместна дигитализация за своя бизнес.

Таблица 1.

Предимства от дигитализиране на част от работните процеси извършвани от човешки ресурси в аграрните фирми в СИРП

Н	Предимства	Основна характеристика на приложение в аграрната фирма	Пример от дейността на аграрната фирма
1.	По-ефективно управление на човешките ресурси	Използването на специализирани софтуери изключва ненужни действия и операции извършвани преди в процеса на работа. Така например точната процедура по извършване на действията заложена в софтуера трябва да се следва прецизно и да се приложи с точност до конкретния детайл.	Прилагането на пръскане или фумигация е с много ясно дефинирани конкретни стъпки, които трябва да се следват прецизно за да няма опасна среда за прилагащите процеса човешки ресурси. Сензори и вградени датчици проследяват конкретни работни процеси.
2.	По-подробно и детайлно планиране на работните задачи	Част от работните процеси само се управляват от хора, а се случват напълно механизирани и автоматизирани. Все повече са такива процеси в аграрния сектор.	капково поливане, дъждуване, пръскане, торене, поене, хранене на животните, почистване
3.	По-добро проследяване на производствените процеси в които участват човешките ресурси	Както в аграрния сектор, така и в други реални сектори на икономиката дигитализацията позволява много по-добра проследяемост и контрол	Използват се вградени камери, датчици и сензори. Те проследяват конкретни работни процеси.
4.	По-голяма точност при вземането на решения за управление на човешките ресурси	На база на по-добрата информация получена от проследяване на производствените и административни процеси управляващите вземат по-точни решения	Това се постига чрез използване на вградени софтуерни продукти, тяхното приложение, както и използването на камери и датчици
5.	Осъществяване на по прецизно земеделие в което участват човешки ресурси	Използването на безпилотни летателни апарати, автономни машини, капково напояване позволява извършването на много по-точно внасяне на необходимите ресурси, както и прибиране на готовата продукция	Използват се ново поколение дроне, трактори, комбайни, напоителни системи, торо-разпръсквачки, роботи за доене (агрегати), рало-комбита, роботи за почистване на животните и др.

5.	По-бърз обмен на информация и комуникация между човешки ресурси във фирмата	Специализираните софтуери и сателитни връзки, неимоверно много променят структурата на аграрния бизнес и осъществяват обмен на информация	Създаване и използване на агрохъбове, и обединена Система от аграрна, пазарна информация-САПИ
6.	По-добър контрол на всички работни процеси извършвани от човешки ресурси	Прилагането на пълна проследяемост на всички работни процеси от началния етап на влагане на суровини до крайния етап на получаване на готов продукт.	Това се постига с вградени камери, GPS навигации и други специализирани софтуерни продукти

Източник: Авторска разработка на база проведени интервюта на фирми работещи в аграрната сфера на дейност, изследването е проведено в периода 1.10. 2024-10.04.2025 г.

Наред с всички положителни аспекти използването на дигитализация в сектора дава и някои недотам положителни страни, част от тях сме представили в таблица 2, като недостатъци за които споделиха нашите респонденти в проведените интервюта в района на СИРП в България.

Таблица 2.
Недостатъци от дигитализиране на част от работните процеси извършвани от човешки ресурси в аграрните фирми в СИРП

Н	Недостатъци	Основна характеристика на приложение в аграрната фирма
1.	Проблеми със сигурността на данните	Боравенето с цифрова материя, често е уязвимост и от допускане на неточност, и недобросъвестно съхранение на информация вътре във фирмата.
2.	Необходимост от постоянно обучение на персонала	Ясно е, че хората за да отговарят на бързия процес на дигитализация, изкуствен интелект и боравене с големи бази от данни, трябва да се обучават постоянно през целия си живот.
4.	Възможности за технически проблеми и аварии	Винаги съществува риск от липса на интернет, което ще даде огромен проблем при боравене със специализиран софтуер, но това е по-скоро външна заплаха, отколкото вътрешна слаба страна за аграрната фирма.
5.	Изключване на хората които не са запознати с новите технологии от процеса на различни дейности в АФ.	За аграрните фирми в североизточен район на планиране които успяхме да интервюираме, това е огромен проблем, които е породен от високата възраст на която е голяма част от персонала работещ във фирмата (над 70%). Много често тази възраст е над средната и хората са по-малко адаптивни и по-трудно възприемат новите технологии.

Източник: Авторска разработка на база проведени интервюта на фирми работещи в аграрната сфера на дейност, изследването е проведено в периода 1.10. 2024-10.04.2025 г.

На база на проведените предварително структурирани интервюта се достигна до резултат, че като външна заплаха за фирмата остава и възможността за хакерски заплахи. Поради това се налага да има служители, които разбират не само от дигитализиране на работните процеси, тяхното организиране и управление, но също и от боравене със средства за запазване на кибер сигурността във фирмата.

На база на проведените интервюта и приложения метод на Ишикава можем да обобщим, следните резултати: В анализираниите фирми 100% се използват електронни платформи за подбор на персонала. Те са външни не се разработени от аграрната фирма, но се ползват с голям успех от нея. Такива са: LINKIT, Jobs.bg и други, които им помагат да си намерят по-компетентни и образовани служители и работници с конкретни познания в дигиталната сфера. Всички интервюирани фирми използват специализиран софтуер разработен от фирми, като: Entegra, Ник Вип Софтуер, Agricolus Srl, Atfarm, Farmtopia и AKIS. На база използването на тези специализирани софтуерни програми се следят работните процеси по пръскане, внасяне на тор, запасеност на почвата с влага и хранителни вещества, необходимост от култивиране, резитба, бране, поливане, доене, хранене, поене, доставка на ресурси, разпределение им в работните процеси, пласмент и реализация на готовата продукция, както и др. специализирани за сектора дейности.

Заключение

В заключение може да се обобщи, че дигитализацията в района на СИРП за по-големите и големите аграрни фирми е вече действителен процес, който е добре реализиран. Фирмите работят с конкретни доставчици на специализиран софтуер, прилагат комплексни дейности в процеса на своята работа. Определено срещат доста предимства, но и някой трудности при реализирането на дигитализацията в своята дейност. В настоящата разработка са посочени основните от тях, като в бъдеще изследването ще се разшири с цел да обхване още по-всеобхватно и средния бизнес в района, който според нас също поетапно и постепенно ще се дигитализира.

Благодарности

Бихме искали да изкажем своите сърдечни благодарности към всички наши респонденти-участници в интервютата и проведеното изследване, финансирано по научно изследователски проект –ФНИ 1-KC24-04-Strategy24

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

ANTONOVA, K., IVANOVA, P. (2021). Robotization and artificial intelligence – a new model of cooperation and / or interaction between machines and people in the workplace. Човешки ресурси & Технологии = HR & Technologies, Varna: Creative Space Association, 1, pp. 60-76.

- DEEPA, R., SEKAR, S., MALIK, A., KUMAR, J. & ATTRI, R. (2024). 'Impact of AI-focussed technologies on social and technical competencies for HR managers – A systematic review and research agenda', *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123301. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123301.
- GAO, B. (2024). 'Digital Human Resources Optimization Allocation Model and Algorithm of Artificial Intelligence Technology', *Procedia Computer Science*, 243, pp. 123-129. DOI: 10.1016/j.procs.2024.09.017
- MANSFIELD, K. (2019). „The future in a nutshell“-200 futuristic concepts and technologies that will change the world, ed. Bookomania, p. 116
- OMAR, A. & KALLACH, L. (2024). 'Artificial Intelligence Enabled Human Resources Recruitment Functionalities: A Scoping Review', *Procedia Computer Science*, 232, pp. 3268-3277. DOI: 10.1016/j.procs.2024.02.142
- SLAVOVA, G. (2019). Specific impact factors in agribusiness management in rural areas under current development trends, *Journal of MANAGEMENT AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT*, ed. 5/2019 (78)
- Slavova, G. (2023). Opportunities and threats from the emergence of artificial intelligence in the field of selection, Management and motivation of human resources in the digital era, *Conference_HR_ISPC-2023.pdf*, p.252, – https://ue-varna.bg/uploads/filemanager/303/publishing-complex/2023/Conference_HR_ISPC-2023.pdf
- VRONTIS, D., CHRISTOFI, M., PEREIRA, V., TARBA, S., MAKRIDES, A., & TRICHINA, E. (2021). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33 (6), 1237–1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>

HUMAN INTELLIGENCE IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE¹

Tinka Nikolova Dineva, PhD student

*Department of Statistics and Applied Mathematics,
University of Economics – Varna, Bulgaria*

Abstract: *The new technological era poses industrial enterprises with the challenges of the rapidly changing economic landscape, which requires new practices for managing production processes and human capital. Knowledge related to the development of the industry leads to improved production, to an increase in capital in a global aspect, to the improvement of production processes. All this is a consequence of the rapid development of science and technology. The focus of business is directed towards creating new technologies, to conquering new spaces related to the acquisition of resources and added value. But in addition to technologies, human capital turns out to be a key factor for adding value to the industry through knowledge, skills, creativity, innovation, flexibility and adaptability to changes. Man in the era of artificial intelligence is faced with the challenge of increasingly expanding his intellect not only in the field of exact sciences, but also to develop his emotional and social intelligence. The great challenge of the changes in the new technological revolution (5.0) is the achievement of synergy between man and robotics.*

Keywords: *intelligence, emotional intelligence, artificial intelligence*

JEL code: *J24, O15*

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.314](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.314)

ЧОВЕКЪТ И ЧОВЕШКИЯТ ИНТЕЛЕКТ В ЕРАТА НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ

Докторант Тинка Николова Динева

*катедра „Статистика и приложна математика“, Икономически университет –
Варна, България*

Въведение

Дигиталните технологии се развиват бурно, с по-голяма скорост от процесите на мислене и адаптация при голяма част от човешкото общество.

Човешкият интелект все още превъзхожда изкуствения интелект, тъй като самият той е „творецът“ на изкуствения интелект. Затова е изключително важно човешката интелигентност да се разглежда в нейната холистичност, като

¹ **Цитиране:** Dineva, T. (2025). *Human Intelligence in the Age of Artificial Intelligence. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 314 – 324. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.314>*

съвкупност от когнитивна, емоционална и социална интелигентност, което би отключило потенциални възможности за развитието на бизнес организациите.

Необходимо е всеки мениджър, независимо от висшия или среден ешелон, който държи предприятието му да е конкурентноспособно и гъвкаво в бързоразвиващия се дигитален свят, да повишава знанията си за човешкия фактор и човешката интелигентност, да интегрира човешкия интелект с изкуствения интелект, за да знае как да управлява служителите, така че те да допринасят добавена стойност.

Основната цел на автора е да съпостави предимствата на естествения човешки интелект в неговото многообразие с предимствата на изкуствения интелект, който навлиза все по-бързо във всички сфери на обществения, индустриалния и личния живот на хората. Постигането на баланс и сътрудничество между човека и машината е свързано и с определени рискове. За постигане на целта, авторът си поставя и прави опит да реши следните **задачи**:

1. Да направи ретроспективен теоритичен анализ на понятието „интелект“ и „интелигентност“.

2. Чрез използване на научните открития на редица автори, да се направи детайлен анализ на ползите и рисковете при интегрирането на човешкия и на изкуствения интелект

1. Знание, интелект, интелигентност.

През последните 20 години технологичният напредък и нарастващата глобална взаимосвързаност предоставиха нови възможности на човечеството да генерира знания.

Работодателите все повече се нуждаят от специалисти със специфични професионални знания, а на пазара на труда се появяват професии, които до сравнително скоро са били непознати (Иванова, 2020).

Coulter (2024) предупреждава срещу две основни клопки в разбирането на знанието: сигурността, че светът е фиксиран и неизменен, което води до догматизъм и погрешната идея, че рационалността и емоцията са различни, когато са присъщо преплетени в когнитивните процеси. Това предполага хората да развиват своите когнитивни способности чрез образование, което набляга на гъвкавостта и адаптивността пред обикновеното придобиване на информация – знание, което интегрира тялото и емоцията в процеса на обучение (Varela, 1991) за едно по-дълбоко разбиране.

Знанието е различно от данните и информацията. Данните са неструктурирани факти, информацията се състои от структурирани данни, а знанието е способността да се преценява и използва информацията за дефиниране на проблеми и решаване на проблеми (Coulter, 2024).

Създаването на роботния тип изкуствен интелект се свързва с идеята за извличане на съществуващото знание в човешкия интелект и прехвърлянето му в компютъра (Cordon, 2023). В момента се полагат повече усилия за подобряване на

компютрите, отколкото за усъвършенстване на човешкия ум и те вече имат способността да синтезират знания по-бързо и по-ефективно от човешките същества.

Бурното развитие на системите за изкуствен интелект оказва влияние върху науката, бизнеса и обществото. Няма клон от фундаменталните науки, който да не подобрява своите изследвания чрез използване на методите на изкуствения интелект (Cordon, 2023). Тази мощна „експанзия“ на изкуствения интелект провокира човешкия интелект да се развива по-динамично и по-мощно, разполагайки с нова информация от изследвания и база данни. Новите технологии позволяват на учените да вникнат по-дълбоко в най-сложното творение на Земята, а именно човекът. Изкуственият интелект имитира човешкия мозък чрез т.н. невронни мрежи като обработва големи масиви от данни с огромна скорост, което е непосилно за човека. Знанията за човешкия мозък все повече нарастват с развитието на невронауката, психологията и социалните науки.

С какво човешкият интелект превъзхожда изкуствения интелект? Свеждаме ли човешкия интелект само до познавателните психични процеси – мислене, памет и внимание?

Съществуват много теории за интелекта и затова няма еднозначна, универсална дефиниция. Възможно е това да се дължи на факта, че този процес е трудно измерим. Ханс Айзенк (1975) определя интелекта като „възприемащ, разбиращ ум“, „висока степен на абстрактно и понятийно мислене“. Интелектът включва лекота при боравене с числа, концентрация, превключване на вниманието, мисловни процеси като анализ, синтез, сравнение, обобщение, абстрактно мислене, памет.

„Класическата интелигентност“ може да се определи като онова, което се мери от тестовите за интелигентност (Merlevede, Bridoux & Vandamme, 2005).

Редица учени като Кетъл (1890), Вунд (1879) работят върху методики за измерване на умствените способности. През 1905г. френският психолог Алфред Бине създава първата метрична скала за измерване на интелигентността. Основната теза в концепцията на Бине е, че интелигентността е смесица от умствени способности с разнородно съдържание, която оперира в променящи се обстоятелства и се контролира от практическата преценка на човека. Алфред Бине работи съвместно с Теодор Симон като не престават да усъвършенстват метричната скала. До 1911г. създават серия от тестове, която се нарича „Бине – Симон“ за измерване коефициента на интелигентност (IQ) и показва общото ниво на умствена интелигентност на даден човек.

Бине определя характера на човешката интелигентност като:

- Интелигентността е съвкупност от умствени способности на индивида за определено време и в определен контекст.
- Интелигентността не съществува като фиксирано количество. Тя се променя, докато човек е жив.

- Способностите се променят, както за кратки периоди от време, така и дългосрочно. Те са част от процеса на развитие на индивида.
- Развитието е строго индивидуално, то напредва с различна скорост и може да бъде повлияно от различни фактори на средата.
- Движещата сила на интелигентността е личната преценка на индивида какво решение да избере и как да постъпи.

През 70-те години на XX век американският психолог Хауърд Гарднър поставя под въпрос общоприетата дефиниция за интелигентността, която до момента се основава на ипсихометричните тестове. След редица проучвания Гарднър открива, че хората имат много други дарби и таланти, които не са отразени в традиционното схващане за интелигентността.

През 1983г. той развива **Теорията за множествената интелигентност**, като аргументира тезата си, че човешката интелигентност не може да бъде измерена с един показател – коефициент на интелигентност (IQ). Гарднър (Gardner, 1983) идентифицира осем типа интелигентност: лингвистична (словесно-езикова), логико-математическа, пространствена, музикална, телесно-кинестетична, междуличностна, вътреличностна, естествена (натуралистична). Учените установяват, че хора с висок коефициент на интелигентност (IQ) не винаги успяват да се справят във всекидневни конкретни ситуации, да се интегрират социално или да бъдат креативни. Проучванията показват, че традиционната интелигентност допринася само с 20% за успеха (Merleweide, Bridu, Wandam, 2005).

Голдман (2000) е на мнение, че сме стигнали твърде далеч в опитите си да подчертаваме стойността и приноса на чистия разум, на онова, което се измерва с коефициента на интелигентност в човешкия живот.

Ако доскоро научните среди свързваха интелекта с неокортекса на човешкия мозък, бурното развитие на невронауката добави нова информация за човешката интелигентност. Последните 30 години темата за емоционалната интелигентност добива все по-голяма популярност. Саловей и Майер въвеждат първи понятието „емоционална интелигентност“ и го определят като: „способността да наблюдаваш собствените и чуждите чувства и емоции, да ги разграничаваш и да използваш тази информация, за да ръководиш мисленето и действията си. Тази дефиниция показва връзката между емоции и мислене като свързан процес, който би могъл да подобри рационалността и обратно. Ние гледаме на емоциите като на организирани реакции, прекращаващи границите на много психологически подсистеми, включително физиологична, когнитивна, мотивационна и системи за преживяване (Salovey& Mayer, 1990)

Според Екман (1992) емоционалната интелигентност означава да си интелигентен към своите емоции и тези на другите, за да можем да управляваме нашето поведение и на другите хора.

Някои учени (Merlevede, Bridoux & Vandamme, 2005) определят емоционалната интелигентност като „комплексна цялост от поведения,

способности, убеждения и ценности, което помага на човека успешно да реализира визията и мисията си“ като разграничават:

Интраперсонална интелигентност: регистриране и осъзнаване на собствените емоции, чувства, настроения и начина, по който те влияят на собственото поведение, управление на тези състояния и самотивизиране.

Междуперсонална или социална интелигентност: разпознаване на емоциите у другите, използване на тази информация за изграждане и поддържане на взаимоотношенията.

Различаваме също така *кристализирана интелигентност*, която се отнася до придобитите знания и *флуидна интелигентност*, която се отнася до способностите за решаване на проблеми и задачи, при които предишните знания са неинформативни (Cattell, 1946).

Флуидното мислене, оценено чрез инструменти като прогресивните матрици на Raven (RPM), прогресивните матрици на Penn (PPM) и теста за матрично мислене от скалата за интелигентност на възрастните на Wechsler (WAIS), играе решаваща роля в когнитивното функциониране. Този набор от умения, известен като флуидна интелигентност, включва решаване на проблеми и абстрактно мислене, независимо от предишни знания, което позволява на хората да се адаптират бързо към нови задачи и среди (Birney, Beckmann, Double, 2017).

Откритията и прозренията на пионерите в неврологията като Пол Маклийн, Уол Наута, Карл Прибрам, Антонио Дамасио и Луис Песоа се противопоставят на дихотомията между интуицията (или емоция) и разум (или обмисляне). По-скоро резултатите от последния половин век дават картина, която е по-близка до триединна парцелация на ума в инстинкти, емоции и мисли, с обширно припокриване, както и връзки между мозъчните региони, участващи и в трите. Емоционалните процеси не винаги са автоматични и като цяло не са противоположни на разума

Между 60-те и 90-те години на миналия век идват повече доказателства както от неврологията, така и от поведенческите изследвания за обширни връзки между мозъчните региони, свързани с инстинктивни, емоционални и разсъждаващи функции. Тези резултати потвърждават общото прозрение, че човешкото планиране, вземането на решения и изпълнителните функции изискват не триумфа на разума над нерационалните процеси, а успешната му интеграция с тези процеси (Damasio, 1994).

2. Интелектът на изкуствения интелект (AI)

Артур Кордон в книгата си „Перспективата Изкуствен интелект“ определя изкуствения интелект (AI) като клон на компютърните науки, който изучава свойствата на интелигентността чрез синтезиране на интелигентност, а според Лий (2018), AI имитира основната архитектура на мозъка в компютърна форма и е способен да обработва и да забелязва модели в огромни количества данни (Lee K., 2018)

Cordon (2023). разграничава два типа изкуствен интелект. Първият е изкуствен интелект, който замества човешкия интелект и го имитира успешно в конкретни задачи. Това е роботния тип изкуствен интелект. Другият тип, наречен „добавен изкуствен интелект“, има за цел не да замени човешкия интелект, а да го подобри и подсили чрез компенсиране на неговите недостатъци. Кордон описва три еволюционни фази, през които преминава развитието на изкуствения интелект: изкуствен интелект с тесен (ограничен) интелект – ANI, изкуствен интелект с обобщен интелект – AGI и изкуствен интелект със суперинтелект – ASI.

Обобщеният изкуствен интелект притежава елементарна форма на самосъзнание с високи умствени способности, което го доближава до човешкия интелект. В последната фаза на еволюция на изкуствения интелект, т. н. суперинтелект, машината ще включва цялото колективно знание на цивилизацията (Cordon, 2023). Специалистите се притесняват от скоростта, с която се развива изкуственият интелект и доколко това корелира с нивото на човешката етика.

Хуанг и Руст (2018) провеждат изследване, свързано с човешкия и изкуствения интелект, анализирайки и синтезирайки много литературни източници по темата. Според получените резултати учените разграничават четири вида интелигентности на изкуствения интелект в реда на тяхното историческо развитие. Според Хуанг и Руст (2018) четирите интелигентности могат да бъдат както редни, така и паралелни:

1. Механичният интелект е способността за автоматично изпълнение на рутинни, повтарящи се задачи. За хората механичните процеси не изискват много креативност, тъй като процесите са били извършвани много пъти и следователно могат да бъдат извършени с малко или никакво допълнително обмисляне (Sternberg, 1997). Роботите са едно типично приложение. Обслужващите роботи са „технологии, които могат да изпълняват физически задачи, да работят автономно, без да се нуждаят от инструкции, и се управляват от компютри без помощ от хора“ (Colby, Mithas, Parasuraman, 2019).

2. Аналитичният интелект (интелигентност) се свързва с способността да се обработва информация за решаване на проблеми и да се учи от нея (Sternberg, 2005). Става дума за обработка на информация, логически разсъждения и математически умения (Sternberg, 1999). Тези трудни умения се придобиват от обучение, опит и специализация в когнитивното мислене; например работниците, свързани с компютъра и технологиите, специалистите по данни, математиците, счетоводителите, финансовите анализатори, техниците в автосервизите и инженерите, всички силно използват аналитични умения. Машинното обучение и анализите на данни са основните аналитични приложения на AI. В литературата за изкуствения интелект аналитичният интелект се счита за „слаб AI“, тъй като въпреки че такива приложения на AI могат да проявяват привидно интелигентно поведение, те не могат лесно да симулират интуиция.

Общото мнение е, че това ограничение възниква, защото такива машини нямат съзнателни състояния, ум и субективно съзнание (Azarian, 2021). Тази интелигентност е необходима за изпълнение на сложни, но систематични, последователни и предвидими задачи; например за тези, които изискват много данни и информация.

3. Интуитивна интелигентност е способността да мислим креативно и да се адаптираме ефективно към нови ситуации. Може да се счита за мъдрост, основана на холистично и базирано на опита мислене (Sternberg 1984, 1999, 2005). AI литературата разглежда интуитивния AI като „силен AI“, тъй като AI е проектиран да функционира по-гъвкаво, по-скоро като човек. Някои дори твърдят, че интуитивният AI включва самосъзнание, чувствителност и съзнание – всички характеристики на човешкия интелект (Azarian, 2021). Интуитивният AI няма толкова лесно да извърши една и съща грешка два пъти, защото се учи от опита.

4. Емпатичната интелигентност е способността да разпознаваме и разбираме емоциите на другите хора, да реагираме по подходящ начин емоционално и да влияем на емоциите на другите (Goleman, 2000). Тя включва междуличностни, социални умения и умения за работа с хора, които помагат на хората да бъдат чувствителни към чувствата на другите и да работят добре с другите (Gardner, 1983). Свързваме емпатията с добра комуникация, изграждане на взаимоотношения, лидерство, застъпничество и преговори, баланс между работа и личен живот, социални отношения, работа в екип, културно многообразие и харизма. Емпатичният AI описва машина, която може да чувства или поне да се държи така, сякаш има чувства (Stewart, 2008). Емпатичният AI е най-напредналото поколение AI и текущите приложения за обслужване все още са много малко.

3. Нови предизвикателства и рискове при интеграцията на човешкия и изкуствения интелект

Темата за взаимодействието между човека и машината предизвиква много дебати, които често са противоречиви – от идеята, че AI ще подпомогне човешкото развитие, до тезата, че ще предизвика много проблеми в бъдеще. Хората се вълнуват как развитието на AI ще повлияе на бизнеса, на личния им живот, на живота на планетата. На фокус излизат въпросите как ще си сътрудничат хората и машините, могат ли да си взаимодействат и да постигнат синхроничност, системите с AI ще подобрят ли човешките способности или ще ги заменят?

Системите с изкуствен интелект в организациите се разширяват бързо, трансформират бизнеса и производството, разширявайки обхвата си в това, което обикновено се разглежда като изключително човешки области (Dwivedi et al., 2021). Някои експерти смятат, че по-нататъшният напредък на AI към свръхинтелигентност може да бъде лош за човечеството.

Способността на изкуствения интелект да обработва големи масиви от данни подпомага бизнеса да постигне по-добра производителност, но все още сложността на човешкото мислене и чувства не е преведено ефективно на езика на алгоритмите.

По-оптимистичните прогнози за бъдещето са свързани с концепцията за ноосферата, предложена още през XX век от Владимир Варнадски и Пиер Теяр дьо Шарден. Според тях ноосферата е еволюционен етап от развитието на колективния разум и колективното знание на човечеството. Ноосферата се счита за колективното развитие на съзнанието и знанието (Dwivedi et al., 2021). Слой, който се е появил чрез взаимодействието и натрупването на човешкото познание и се характеризира с присъствието и преобладаването на човешката мисъл. Терминът произлиза от гръцкото νοῦς („nous“), което означава „ум“ и σφαῖρα („sphaira“), което означава „сфера“. Ноосферата може да се разбира и като суперорганизъм, който не е съставен от човешки мозък, а от съвкупност от мозъци и се основава на изключително свързващото свойство на мисълта, което може да обедини генетично несвързани индивиди във функционално организирани групи (Wilson, 2023).

Колтер и Дусулен правят обзорно изследване за влиянието на изкуствения интелект върху човешкото познание, като запълват пропуските в литературата чрез теоретично отразяване. Хората и организациите все още имат ограничено разбиране за това как системите за изкуствен интелект могат да трансформират ново съвместно пространство на знание между човека и AI, нови форми на сътрудничество и разпространение на знанието (Coulter, 2024).

Изкуственият интелект се оказва ключов фактор за нов еволюционен етап на човешкото познание. Тъй като изкуственият интелект развива и допълва човешкия интелект, сътрудничеството между тях предполага изграждането на сложна колективна интелигентност, разбираана според Coulter (2024) като сфера на колективната човешка мисъл. Това определено би довело до повишаване на добавената стойност от интегрираната работна сила в бизнес средата.

Ноосферата, като пространство на споделено човешкото познание, има своите предимства и рискове.

Предимства:

- В ноосферата се интегрират знания от различни области, които надхвърлят традиционните дисциплинарни граници. Чрез увеличаване на обема от информация и синтезиране на по-задълбочено разбиране и учене чрез преживяване, се променя подхода към образованието, което отразява един взаимосвързан свят .

- Един от най-въздействащите аспекти на AI е способността му да обработва и анализира данни в мащаб и скорост, които далеч надхвърлят човешките способности (Dwivedi et al., 2021)

- AI може да улесни комуникацията и свързаността в глобален мащаб, преодолявайки езиковите и географските бариери, а системите за автоматичен

превод и виртуалните асистенти могат да позволят по-гладко и по-разбираемо взаимодействие между хора от различни региони и езици и да подобрят комуникацията и свързаността (Dwivedi et al., 2021)

- AI се очертава като катализатор за човешкото познание, улеснявайки по-широк и по-задълбочен достъп до знания, подобрявайки глобалното сътрудничество и комуникация и ускорявайки иновациите и откритията (Dwivedi et al., 2021)

Рискове:

- Един от основните рискове, свързани с AI като посредник в ноосферата, е потенциалната концентрация на контрол върху самите AI системи. Ако тези системи са предимно разработени и контролирани от няколко големи технологични компании или държави, може да има безпрецедентна централизация на властта върху това как знанията се избират и споделят (Dwivedi et al., 2021).

- Друг риск е, че нарастващото разчитане на изкуствения интелект за посредничество в процеса на знание и учене може да доведе до намаляване на критичното мислене и уменията за решаване на проблеми сред хората. Това може да се превърне в зависимост и да влоши човешките интелектуални способности. Рискът да станем по-малко интелигентни поради намаленото използване на нашите когнитивни способности е истинско безпокойство (Bostrom, 2014)

Концепцията за ноосферата изглежда все още футуристично – утопична. Като се изключат рисковете, пространството на ноосферата като колективен ум и глобална интелигентност би допринесло за един по-хармоничен и проспериращ свят.

Заклучение

Според Coulter (2024) уникалната сила на човешкия интелект е способността му да се учи и да се адаптира към нова среда и предизвикателства.

Нашето мнение е, че хората могат повече, отколкото си мислят! В човека е закодиран огромен потенциал, който е свързан с човешкото съзнание. Необходимо е съзнанието да се разшири и да премине на друг еволюционен етап. Вероятно изкуственият интелект ще провокира този процес. Човечеството е изправено пред предизвикателството да направи скок в развитието на самосъзнанието, познанието като холистично единство на отделните науки и да постигне когнитивна пластичност. В противен случай ще се изправи пред собственото си творение – изкуствения интелект, който е създаден от хора с набор от предубеждения, предразсъдъци, пристрастия и не много висок морал. Според Мюлер (2019) „алгоритмите са просто мнения, вградени в кода“. Дори когато се движим към истински [интелигентни роботи](#), които могат да се изграждат сами, те все още използват човешката култура като източник за разбиране на взаимоотношенията – стереотипи, дискриминация, предразсъдъци и всичко останало (Muller, 2019).

Според Кай-Фу-Лий изкуственият интелект ще прекрои света такъв, какъвто го познаваме (Lee K.,2018).

Съгласни сме с мнението на научните изследователи, че процесите, свързани с бъдещето на изкуствения интелект, ще стимулират хората да развиват непрекъснато знанията и уменията си, колективното съзнание, ценностите, етиката и отговорността, за да постигнат сътрудничество между човека и машината.

Приемаме мнението на голяма част от цитираните автори, че при спазване на етичните норми, сътрудничеството между изкуствения интелект и човешкия интелект ще допринесе за увеличаване на добавената стойност на човешкия капитал чрез насърчаване на иновациите, креативността и повишаване на технологичния напредък.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- AZARIAN D. (2021). Machine Learning Techniques for Predictive Analytics, <https://www.udemy.com › MachineLearning>
- BINE A. (1894). Introduction a la psychologie experimentale, <https://archive.org › details>
- BIRNEY, D.P., & BECKMANN, J.F., BECKMANN, N., & DOUBLE, K.S., (2017), Beyond the intellect: Complexity and learning trajectories in Raven's Progressive Matrices depend on self-regulatory processes and conative dispositions
- BOSTROM N. (2014), „Etical Issues in Advanced Artificial Intelligence“, The Cambridge Handbook of Artificial, 2014
- CORDON A. (2023). The Artificial Intelligence Perspective, 2023, ISBN 978-619-01-1251-8
- COULTERCH.,DUSOULIN J.P. (2024). Artificial Intelligence a Driving Force in the Evolution of Human knowledge, Innovation and Knowledge Magazine
- COLBY C.L. MITHAS S., PARASURAMAN A. (2019). Robotic Process Automation: A Guide to Implementing RPA in Your Organisation
- CATTELL R. (1946). Personality Structure and Motivation, <https://psycnet.apa.org>
- DAMASIO A. (1994). Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain, New York,
- DWIVEDI Y., Hughes L., Williams M. (2021), Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities and agenda for research and policy, International Journal of Information Management April 2021
- EKMAN P. (1992). An Argument for Basic Emotions, Cognition and Emotion 6, pp. 169-200
- EYSENCK H. (1973). The measurement of intelligence, <https://doi.org/10.1007/978-94-011-6129-9>
- GOLEMAND. (2000). Emotional Intelligence, 2000, ISBN 954-474-211-5
- GARDNER H. (1983). Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences
- M., RUST R. (2018), Artificial Intelligencein Service, <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
- IVANOVA M. (2020). New professions on the labor market, Conference proceeding Human resources management in the age of digital, ISBN 978-954-21-1051-4, pp. 67-73
- LEE K. (2018). *AI Superpowers: China, SiliconValley, andthe New World Order*
- MARLEVEDE P., BRIDOUX D., VANDAMR (2005). 7 Steps to Emotional Intelligence, 2005, ISBN 954-9964-80-9

- MULLER V. (2019). Ethics of Artificial Intelligence and Robotics, Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2019
- SALOVEY P., MAYER J.D. (1990). Emotional Intelligence, Journal of Personality Assessments, 50, p.p. 772-781, 1990
- STERNBERG, R. J. (1997). The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success. American Psychologist, 52 (10), 1030–1037.
- STEWART P. (2008). Making it So: A Memories, ISBN: 9781398512948, 2008
- VERWAY M., TURNER R. (2015). Emotion, rationality, and decision-making: how to relate affective and social neuroscience to social theory
- VARELA F., THOMPSON E., ROSCH E. (1991). The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience, ISBN 9780262335492, 2017
- WILSON E. (2012). The Social Conquest of Earth, Liveright Publishing Corporation
- WUNDT W. (1874). Fundamentals of Physiological Psychologist, ISBN 9780527984007

THE VIRTUAL TEAMS – A SOURCE OF EFFICIENCY AND HIGH ORGANIZATIONAL RESULTS¹

Dean Vasilev, PhD Student

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: This paper examines virtual teams as an innovative form of organizational collaboration in educational institutions, focusing on their role in increasing flexibility and effectiveness in project and administrative management. The study combines theoretical analysis with a survey among participants in real virtual teams engaged in national and international educational projects. Attention is paid to key managerial aspects such as technological support, task allocation, communication, and team satisfaction. The findings contribute to the ongoing discourse on digital transformation in human resource management within the public education sector.

Keywords: virtual teams, team effectiveness, educational projects

JEL code: M50, M54

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.325](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.325)

ВИРТУАЛНИТЕ ЕКИПИ – ИЗТОЧНИК НА ЕФЕКТИВНОСТ И ВИСОКИ ОРГАНИЗАЦИОННИ РЕЗУЛТАТИ

Докторант Деан Василев

Икономически университет – Варна, България

Въведение

Настоящото изследване има за цел да анализира факторите, които влияят върху ефективността на виртуалните екипи в контекста на училищна проектна дейност. Чрез анкетно проучване сред участници в виртуални екипи се изследват практиките на работа, комуникационната динамика, използваните технологии и степента на удовлетвореност.

Изследователската теза е, че ефективността на виртуалните екипи зависи от добрата организация на процесите, технологичната обезпеченост и ангажираността на членовете. В тази връзка се търсят отговори на въпроси, свързани с предимствата, предизвикателствата и условията за успешно виртуално сътрудничество в образователна институция.

Докладът е структуриран в три основни части: теоретичен преглед на виртуалните екипи и управленските процеси във виртуална среда, анализ на приложението им в образователните институции и представяне на резултати от проведено емпирично изследване.

¹ **Цитиране:** Vasilev, D. (2025). The Virtual Teams – A Source of Efficiency and High Organizational Results. *Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management*. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 325 – 333. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.325>

1. Виртуалните екипи като съвременна форма на организационно управление

Виртуалните екипи са динамична форма на организационно сътрудничество, която придобива все по-голяма популярност в различни сфери. Те се могат да се характеризират по следния начин „*групи от хора, които работят съвместно за постигане на общи цели, но са географски разпръснати и комуникират основно чрез дигитални технологии, като могат да бъдат временни или дългосрочни, да включват служители от различни организации и дори различни часови зони*“ (Ebrahim, 2009; Reisberger 2024). Благодарение на напредъка на информационните технологии, виртуалните екипи предлагат нови възможности за ефективна колаборация, но същевременно поставят и редица предизвикателства, свързани с координацията и доверието между членовете. Създаването на ефективен виртуален екип изисква добре обмислен подход, който да компенсира липсата на физическо присъствие и да гарантира висока степен на координация между членовете.

Виртуалните екипи функционират в динамична среда, в която гъвкавостта и адаптивността играят решаваща роля. Следователно, сформиранието на такива екипи трябва да се основава на **добре дефинирани цели, подходящ избор на технологии и ефективни стратегии за управление**. На таблица 1 по-долу е представена примерна схема на етапите за съставянето на виртуален екип за успешната работа и способност да постигат високи организационни резултати.

Таблица 1.

Етапи при сформиранието на виртуален екип

Етап	Деятности
1. Инициране (Подготовка)	● Определя се целта на екипа, нуждата от виртуален формат, подбира се профилът на участниците. ● Извършва се предварителен анализ на задачи, ресурси и необходимите технологии.
2. Формиране (Съставяне на екип)	● Избират се членовете, разпределят се роли и отговорности. ● Определят се комуникационни канали и правила на взаимодействие.
3. Структуриране (Организационна рамка)	● Изгражда се график, план на дейности, въвеждат се платформи за сътрудничество. ● Гарантиране на сигурност и достъпност на информацията чрез облачни системи.
4. Сътрудничество (Работа и взаимодействие)	● Изпълняват се задачите по проект/дейност. ● Провеждат се редовни синхронни и асинхронни срещи, използват се инструменти за проследяване на напредъка.

5. Оценка и адаптация (Заключителен етап)	● Извършва се оценка на екипната ефективност, на комуникацията и постигането на цели. ● Идентифицират се добри практики и възможности за подобрене при бъдещи виртуални екипи.

Източник: Адаптирана по (Lenka, 2023)

След като бъдат установени тези основни структурни елементи, виртуалният екип преминава към фазата на реално сътрудничество, в която технологичната обезпеченост и процесната организация играят централна роля.

Работните процеси във виртуална среда се отличават с висока степен на дигитализация, ясно структурирана координация и пълна зависимост от онлайн инструменти за комуникация и управление. За разлика от традиционните екипи, при които взаимодействията се основават на физическо присъствие и непосредствени социални връзки, виртуалните екипи функционират около конкретно планирани процеси, зададени чрез дигитална инфраструктура. Работата не се организира около локация, а около споделени цели, инструменти и информационни потоци.

В тази среда основните дейности като планиране, разпределение на задачи, проследяване на напредъка, отчетност и оценка се извършват чрез специализирани платформи. Планирането се осъществява чрез съвместна работа върху графици и документи, достъпни в облачни среди, където всеки член на екипа може да следи и актуализира статуса на своите задачи. Комуникацията се води както синхронно – чрез видеосрещи и онлайн дискусии, така и асинхронно – чрез имейл, чат платформи и вътрешни съобщения. Напредъкът по задачите се проследява в реално време чрез табла за управление на проекти, а отчетността се гарантира чрез периодично подаване на формуляри, вътрешни отчети и дигитално документиране.

Функционирането на виртуалните екипи зависи ясно дефинираните роли в екипа (координатор, експерт, технически сътрудник и др.) създават база за отговорност и отчетност (Sharma, 2024). В типичен проектен цикъл екипната работа започва с виртуална стартова среща, на която се разпределят задачите и се задават сроковете. Всеки член работи самостоятелно, но координирано, в рамките на общ работен план. Комуникацията се поддържа чрез редовни онлайн срещи и ежедневни съобщения, докато документацията и отчетността се осъществяват чрез споделени дигитални пространства. Това дава възможност за прозрачност, проследимост и гъвкава адаптация към динамиката на работата.

Друг ключов момент в работата на виртуалните екипи е целеполагането тъй като създава основата за организиране на дейностите, разпределение на задачите и поддържане на екипна координация. При липсата на физическо присъствие, ясен и споделен фокус върху целите компенсира невидимите аспекти на присъствената комуникация и спомага за изграждане на сплотеност и ангажираност.

Целеполагането във виртуална среда включва и синхронизация на индивидуалните задачи с общата стратегия на екипа. При добре структурирани процеси, всяка цел се обвързва със срок, отговорник и очаквани резултати, което позволява проследимост и навременна отчетност. Освен това, възможността за бързо адаптиране на целите в хода на работа е от решаващо значение за ефективното функциониране на виртуалния екип в условията на динамична и често променяща се среда. Когато целеполагането е ясно структурирано, прозрачно и обвързано с реални очаквания, то създава основа за проследимост и обективна оценка на резултатите. В този смисъл, целите не само насочват екипа, но и служат като база за измерване на неговата ефективност – както на индивидуално, така и на колективно ниво.

Измерването на екипната ефективност във виртуална среда е многопластово понятие, което надхвърля простото изпълнение на задачи. В контекста на дистанционната работа, тя се проявява както чрез постигнатите резултати, така и чрез качеството на взаимодействието между членовете на екипа, тяхната мотивация и удовлетвореност (Хаджиев, 2021). Именно поради това оценката на ефективността изисква разглеждане на няколко взаимосвързани измерения. Водеща е производителността, отразяваща способността на екипа да реализира целите си в рамките на определени срокове и ресурси, докато качеството на изпълнение се свързва с прецизност, устойчивост и реална стойност на резултатите. Вътрешната екипна динамика – включваща доверие, ясно разпределени роли и споделени норми – също е определящ фактор. Наред с това, удовлетвореността на участниците, повлияна от автономността, подкрепата и възможността за принос, оказва пряко въздействие върху ефективността. Тези измерения често се оценяват чрез комбинация от обективни показатели и субективна обратна връзка.

Обобщено, съвременните виртуални екипи представляват гъвкави и динамични структури, които, при правилна организация, могат да бъдат източник на висока ефективност и устойчиви резултати – независимо от сферата на приложение.

2. Виртуалните екипи в училищното управление и проектна дейност

В съвременното училище, изправено пред динамично развиващи се образователни политики, програми и дигитални изисквания, работата в екип се трансформира отвъд традиционното присъствие. Виртуалните екипи се налагат като необходима организационна форма, чрез която училищата планират, координират и реализират както вътрешни дейности, така и външни партньорства. Чрез тях се осъществяват административни и оперативни задачи, които изискват бърз обмен на информация, съвместна разработка на документи, дистанционна отчетност и участие в национални или международни инициативи.

Формирането на такива екипи в училищна среда е пряко свързано с необходимостта от гъвкавост, прецизност и проследимост. Виртуалната

координация позволява на педагогически и административни специалисти да съчетават ежедневните си задължения с допълнителна ангажираност по проекти, обучения или организационни дейности. В този смисъл виртуалните екипи се превръщат не само в инструмент за управление, но и в платформа за развитие на професионалната култура и сътрудничество в училищната общност.

Виртуалните екипи намират **широко приложение в училищното управление**, особено в контекста на нарастващата дигитализация и нуждата от ефективна координация между различни звена. Ето основните области, в които те могат да бъдат приложени (табл. 2):

Таблица 2.

Приложение на виртуалните екипи в училище

Дейност	Приложение
Проектна дейност	- Разработване, администриране и отчитане на национални и европейски проекти (напр. „Еразъм+“, НП „Иновации в действие“, НП „ИКТ в училище“ и др.). - Подготовка на проектни предложения, комуникация с партньори, отчетност, популяризиране на резултати. - Съвместна работа между училища, регионални управления и външни организации.
Стратегическо и административно планиране	- Изготвяне на училищна стратегия, вътрешни политики и програми. - Създаване на екипи за самооценка, анализ на резултати и училищно развитие. - Разпределяне на отговорности при изпълнение на образователни политики.
Педагогически съвети и вътрешноучилищна координация	- Провеждане на дистанционни педагогически съвети и работни срещи. - Сътрудничество между учители по междупредметни екипи или методични обединения. - Координация при планиране на учебното съдържание, графици, дейности по ЗП и ИУЧ.
Организация на квалификационна дейност	- Създаване на екипи за организация на вътрешно– и междуучилищни обучения - Координиране на участия в семинари, конференции, уебинари - Споделяне на ресурси и добри практики чрез облачни среди
Кризисен и дистанционен мениджмънт	- Реакция при извънредни ситуации (напр. COVID-19) чрез дистанционно управление - Организация на учебен процес, комуникация с родители и институции - Създаване на екипи за подкрепа на ученици, дистанционно консултиране

Източник: Адаптирана по (Старибратов, 2024)

Посочените направления очертават широкия спектър на приложение на виртуалните екипи в училищното управление, което ги превръща в съвременен инструмент за координация и стратегическо развитие.

Един от основните контексти, в които виртуалните екипи се активират в училищна среда, е проектната дейност. Все по-често образователните институции участват в проекти по национални и европейски програми, които изискват ясно структурирана екипна работа, разпределение на роли, дигитална отчетност и взаимодействие с външни партньори. Това предполага работа в екип, която не може да се реализира ефективно в рамките на стандартното работно време и изисква алтернативен – виртуален – модел на организация.

Проектите, особено тези по програма „Еразъм+“ или по линии на МОН и МОНРБ, включват етапи като подготовка на предложения, подбор на участници, изготвяне на обучителни материали, провеждане на дейности, мониторинг, отчетност и разпространение на резултати. Всички тези компоненти предполагат не само административна компетентност, но и силна екипна синхронизация, която в повечето случаи се постига чрез работа от разстояние.

В този контекст виртуалните екипи се утвърждават като организационна необходимост. Те позволяват гъвкаво разпределение на задачите, включване на външни експерти, провеждане на онлайн срещи и бърз обмен на документи. Не на последно място, този тип организация създава възможности за професионално развитие на участниците, чрез овладяване на нови дигитални инструменти, работа в междуинституционални екипи и ангажиране с международни партньорства.

3. Изследване на въздействието на индивидуалните нагласи, емоции и удовлетвореност върху виртуалните екипи

3.1. Методология на изследването

Изследването е насочено към анализ на факторите, които влияят върху ефективността на виртуалните екипи в образователна среда. Обект на изследването са виртуалните екипи, функциониращи в рамките на национални и международни проекти в ПГИ „Д-р Иван Богоров“ – Варна. Предмет е взаимодействието между участниците и възприеманата ефективност при изпълнение на административни, координационни и проектни дейности.

Изследването е проведено чрез онлайн анкета, в която участват 25 респонденти – всички с реален практически опит във виртуални екипи в периода 2019–2024 г. Проектите, в които те са се включили, включват 11 инициативи (2 национални и 9 по програма „Еразъм+“), обхващащи дейности като изготвяне на проектни предложения, подбор на участници, комуникация с партньори, отчетност и разпространение на резултати.

Целта на изследването е да се установи как индивидуалните нагласи, комуникационната организация, удовлетвореността и използваните инструменти влияят върху екипната ефективност.

3.2. Резултати от изследването

В рамките на емпирично изследване, в ПГИ „Д-р Иван Богоров“ – Варна е проведено анкетно проучване сред служители с опит във виртуални екипи, работили по национални и международни проекти. Въпросникът обхваща теми като ефективност, комуникация, използвани технологии, удовлетвореност и индивидуални нагласи. Резултатите са обобщени по основни тематични направления и визуализирани чрез графики. Анализът има за цел да идентифицира възприетите предимства и предизвикателства на виртуалната екипна работа и да потвърди нейния организационен потенциал.

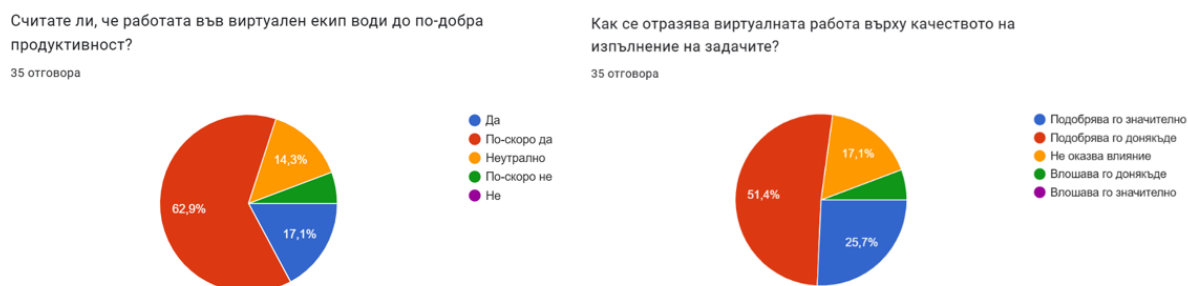
Работата във виртуални екипи повишава както ефективността, така и темпа на изпълнение на задачите, особено при координиране на проектни дейности. 82,9% от участниците определят виртуалната форма на работа като по-ефективна от традиционната, като 79,4% смятат, че тя ускорява изпълнението на задачите и улеснява спазването на срокове (фиг.1). Респондентите възприемат виртуалната форма на сътрудничество като по-гъвкава, динамична и насочена към резултати. Това я прави предпочитана в среда, където времето и координацията са критични фактори.



Фиг. 1. Ефективност и скорост на работа

Източник: Разработка на автора

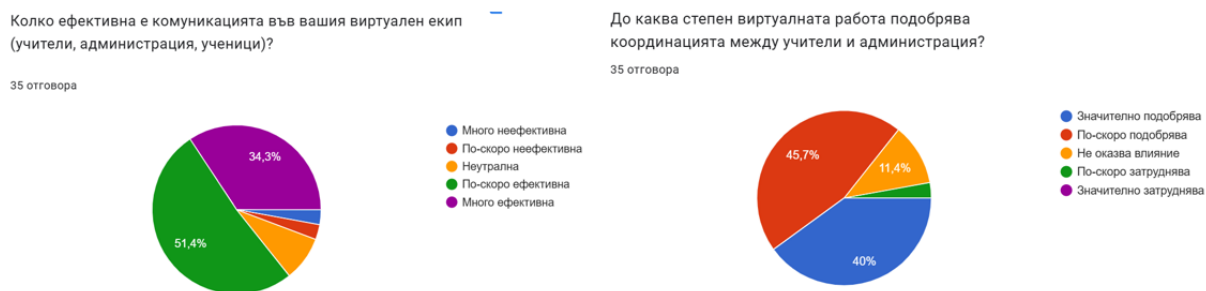
Работата във виртуална среда не само увеличава продуктивността, но и подобрява качеството на изпълнение чрез по-добра организация и отчетност. 80% от участниците смятат, че виртуалната работа повишава продуктивността, също така 77% оценяват положително нейното въздействие върху качеството на изпълнение на задачите (фиг.2). Участниците свързват дигиталната работа с по-добра самостоятелност, ясно разпределение на отговорности и възможност за проследяване на напредъка, което повишава прецизността и резултатността.



Фиг. 2. Качество и продуктивност

Източник: Разработка на автора

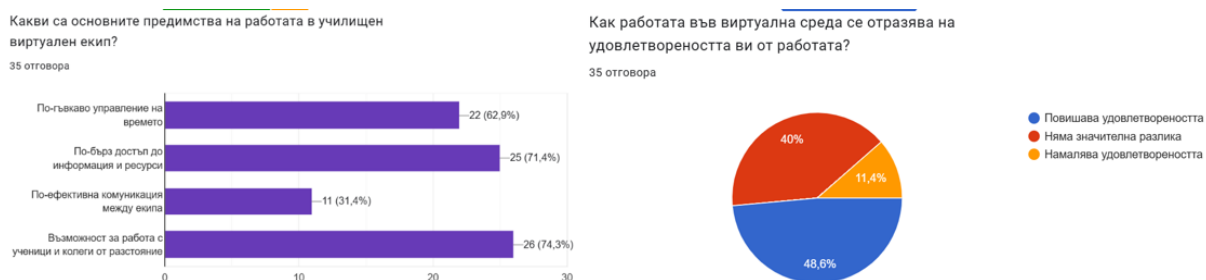
Ефективната комуникация и координация са ключови за успешното функциониране на виртуалните екипи и гарантират навременно изпълнение на задачите. 51,4% определят комуникацията във виртуалния екип като „ефективна“, а 34,3% – като „напълно ефективна“. Същевременно, 85.7% отговарят че виртуалната работа улеснява взаимодействието между учители и администрация (фиг.3). Участниците възприемат виртуалната комуникация като ясна, достъпна и добре структурирана. Използваните платформи подпомагат не само вътрешно-екипната координация, но и междунституционалното сътрудничество.



Фиг. 3. Комуникация и координация

Източник: Разработка на автора

За самите участници участието във виртуален екип носи усещане за удовлетвореност, гъвкавост и професионална реализация, което засилва ангажираността и положителните нагласи към този модел на работа. Около 50% от респондентите споделят, че поради работата във виртуален екип се е повишила цялостната им удовлетвореност от работния процес. Също така, виртуалната форма на сътрудничество има ясни предимства – основно свързани с гъвкавост, достъпност и по-добро управление на времето. Виртуалната организация на работа създава положителна екипна динамика, намалява напрежението от административния натиск и улеснява участието в проекти. Това я прави предпочитан формат сред ангажираните в образователни инициативи.



Фиг. 4. Нагласи на участниците

Източник: Разработка на автора

Анализът на анкетните резултати потвърждава, че виртуалните екипи в образователната сфера се възприемат като ефективна, функционална и в много случаи предпочитана форма на организационно сътрудничество. Участниците отчитат положително влияние върху ефективността, комуникацията и удовлетвореността от работата, като същевременно посочват конкретни

предизвикателства, свързани с техническа безопасност и дигитална подготовка. Налице е ясно изразена нагласа, че при наличие на подходяща структура, подкрепа и ресурсна осигуреност, виртуалната екипна работа може да бъде устойчива и резултатна дори в условията на ограничен физически контакт.

Заключение

Изследването потвърждава, че виртуалните екипи могат да бъдат ефективен инструмент за управление на административни и проектни дейности в образователната среда. Участниците възприемат този модел като структуриран, гъвкав и резултатно ориентиран, с ясни ползи за продуктивността, качеството и комуникацията. Наред с предимствата обаче се открояват и предизвикателства, свързани с дигиталната култура, натоварването и устойчивостта на ангажираност. Необходимостта от ясни правила, подходящи инструменти и вътрешна мотивация остава ключова за устойчивото функциониране на виртуалните екипи.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- EBRAHIM, N.A., AHMED, S. AND TAHA, Z. (2009). Virtual teams: A literature review. Australian journal of basic and applied sciences, 3 (3), pp.2653-2669.
- HADZHIEV, K. (2021). Upravljenje na virtualni ekipi, NBU, p. 407.
- LENKA, R. AND BHATIA, A. (2023). December. Challenges of Building a Virtual Team. In International Conference on Information and Communication Technology for Competitive Strategies (pp. 177-188). Singapore: Springer Nature Singapore.
- REISBERGER, T., REISBERGER, P., COPUŠ, L., MADZÍK, P. AND FALÁT, L., 2024. The linkage between digital transformation and organizational culture: Novel machine learning literature review based on latent Dirichlet allocation. Journal of the Knowledge Economy, pp.1-37.
- SHARMA, N. AND AGARWAL, N. (2024). Virtual Team Building: A Challenging Landscape with Blue Line. In International Handbook of Skill, Education, Learning, and Research Development in Tourism and Hospitality (pp. 1-13). Singapore: Springer Nature Singapore.
- STARIBRATOV, I. (2024). Upravljenje Na Choveshkite Resursi V Uchilishte, Ui Paisiy Hilendarski, P. 126

ARTIFICIAL INTELLIGENCE PLATFORMS FOR EMPLOYEE ENGAGEMENT MANAGEMENT¹

Chief Assistant Professor Miglena Stoyanova, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: In recent years, organizations have increasingly integrated artificial intelligence (AI) technologies into human resource management (HRM) processes to enhance employee engagement. AI-based platforms play an important role in helping companies better understand, measure, and improve the motivation, satisfaction and commitment of their workforce. This study explores the application of AI tools in managing employee engagement, outlining their key features and capabilities. Practical implementations from real business environments are discussed. In addition, the main trends in the development of AI solutions for employee engagement are outlined.

Keywords: Artificial intelligence, Platforms, Employee engagement, Human resource management

JEL code: M12, M15, J24

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.334](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.334)

ПЛАТФОРМИ С ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА АНГАЖИРАНОСТТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Гл. ас. д-р Миглена Стоянова

Икономически университет – Варна, България

Въведение

Ангажираността на служителите е ключова тема за съвременните организации, стремящи се към устойчив растеж и висока производителност. Все повече изследвания показват, че ангажираните служители не само изпълняват своите задачи ефективно, но и демонстрират лоялност, инициативност и желание за принос към целите на организацията. Според Gallup (2023), компаниите с високи нива на ангажираност отчитат значително по-добри бизнес резултати, включително по-ниско текучество и по-висока продуктивност на персонала.

През последните години се наблюдава нарастващ интерес към използване на възможностите на изкуствения интелект (ИИ) в управлението на човешките ресурси. Той се утвърждава като стратегически инструмент, който позволява не само автоматизация на HR процесите, а задълбочено разбиране на мотивацията,

¹ **Цитиране:** Stoyanova, M. (2025). Artificial Intelligence Platforms for Employee Engagement Management. *Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management*. Varna: University publishing house “Science and Economics”, University of Economics – Varna, pp. 334 – 341. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.334>

нуждите и преживяванията на служителите. Все повече организации внедряват платформи с ИИ, които събират, анализират и интерпретират данни за ангажираността с цел подобряване на работната среда и навременно идентифициране на проблемни зони.

В тази връзка, настоящото проучване има за цел да изследва възможностите на платформите с ИИ да подпомогнат управлението на ангажираността на служителите. Разглеждат се водещи технологични решения от областта на човешките ресурси, анализират се основните им функционалности, ползи и ограничения, както и практическото им приложение в реална бизнес среда. В допълнение са открити водещите тенденции в развитието на тези технологии.

1. Преглед на литературата

Терминът „ангажираност“ е широко изследван в научната литература. В основата му стои разбирането, че когато служителите са дълбоко емоционално и когнитивно свързани с работата си, те демонстрират високи нива на мотивация и отдаденост. Най-често ангажираността се определя като положително психологическо състояние, което се характеризира с усещане за отдаденост, усърдие и погълнатост от работата (Schaufeli et al., 2002). Saks (2019) отбелязва, че ангажираността е пряко свързана с резултати като висока продуктивност, по-голяма инициативност и дългосрочна лоялност към организацията. Това обяснява нарастващия интерес на организациите към системи, които подпомагат нейния мониторинг, измерване, поддържане и развитие.

През последните години в литературата се наблюдава засилено внимание към ролята на ИИ в управлението на човешкия капитал. То се дължи както на нарастващата сложност на работната среда, така и на навлизането на дигитални технологии в тази сфера. Платформите, базирани на машинно обучение и обработка на естествен език (NLP), позволяват анализ на големи обеми от текстови и поведенчески данни, идентифициране на рискове и предлагане на персонализирани действия (Bhise et al., 2024; Elbadawi, 2024; Gusti et al., 2024). Целта е повишаване на удовлетвореността и продуктивността на служителите чрез разкриване на техните индивидуални потребности и мотивация.

Голям брой научни публикации разглеждат положителния ефект от прилагането на ИИ инструменти в различни бизнес среди. Така например, в проучване сред компании от банковия и обслужващия сектор, се установява, че служителите са по-ангажирани в среда, в която се използват ИИ решения, особено когато процесът е подкрепен от ръководството (Wijayati et al., 2022). Друга група изследователи установяват положително въздействие на ИИ върху физическите, когнитивните и емоционалните аспекти на ангажираността в производствени предприятия с Lean практики (Tortorella et al., 2024). Manresa (2024) показва, че използването на генеративен ИИ на работното място намалява когнитивното натоварване, освобождава време за стратегическа работа и води до подобрена ангажираност и благосъстояние на служителите. Възможността на ИИ системите

да определят прогнозни индикатори, свързани с бъдещи поведения и нагласи на персонала също се разглежда като стратегическо предимство, позволяващо навременно задържане на ключови кадри (Sari et al., 2020).

Литературният обзор потвърждава, че ИИ платформите са обещаващ инструмент в усилията за устойчиво ангажиране на служителите. Те не само разширяват възможностите на HR екипите, но и променят самото естество на взаимодействието между хора и организации.

ИИ за управление на ангажираността

Платформите с ИИ за управление на ангажираността на служителите представляват специализирани решения, които използват алгоритми за машинно обучение, обработка на естествен език и анализ и интерпретация на разнообразни данни в реално време. Основната им цел е да идентифицират динамиките в екипите, да предлагат действия, съобразени с конкретния контекст, и да поддържат високо ниво на ангажираност. Те включват различни и тясно свързани помежду си функционалности, които са предназначени да подпомагат HR процесите. Една от водещите функционалности е **анализът на настроеността** (sentiment analysis), при който се използват NLP техники за автоматична обработка на отворени текстове от анкети, вътрешна комуникация (имейли) или чат съобщения. Целта на този анализ е да се извлекат преобладаващите нагласи и емоционални състояния сред служителите. Това позволява разкриване на позитивни или негативни нагласи, ранно разпознаване на проблемни теми или спад в мотивацията.

Платформите също така предлагат **персонализирани препоръки**, насочени към подобряване на ангажираността. Такива например са програми за признание, мерки за подобряване на благополучието или индивидуални планове за развитие, съобразени с нуждите на определени групи служители. **Прогнозните модели** са друга ключова функция. Те анализират поведенчески данни и могат да откриват възможни рискове от „прегаряне“ (burnout) или напускане. Прилагането им позволява предприемане на своевременни и адекватни действия преди задълбочаване на проблемите.

Друга ключова функционалност е интегрирането на **чатботове или виртуални асистенти**, които улесняват ежедневната комуникация между служителите и им създават усещане за достъпност и подкрепа. Служителите могат да задават въпроси в реално време, свързани с работата или личните им цели, да получават съвети или достъп до ресурси. Това допринася за изграждането на доверена и прозрачна работна среда, и създава усещане за ангажираност от страна на организацията.

Платформите с ИИ често включват и т.нар. **динамични кратки анкети** (pulse surveys), които се изпращат автоматично на определени интервали от време (например, седмично, месечно). Въпросите в тях могат да се адаптират според предишните отговори на всеки служител. Тази динамика предотвратява рутинното им попълване и гарантира събирането на смислена информация.

От съществено значение е и възможността за **интегриране на платформите с ИИ с други организационни системи** като HRIS, инструменти за производителност, вътрешни социални мрежи и инструменти за сътрудничество. Подобна връзка позволява събиране на данни от различни източници, изготвяне на по-пълнен анализ за поведението на служителите и изграждане на цялостен поглед върху тяхното преживяване в организацията.

В наши дни се предлагат множество подобни решения, разработени както от утвърдени, така и от нововъзникващи технологични компании. Някои от тях са представени в Таблица 1, която обобщава ключовите им характеристики, предимства и ограничения.

Таблица 1.

Популярни платформи с ИИ за управление на ангажираността

Платформа	Основни функции	Предимства	Ограничения
Peakon (Workday Peakon Employee Voice)	Събиране на обратна връзка, анализ на мотивация и удовлетвореност в реално време	Анализ на настроения, модели за прогнозиране, интерактивни табла	Нужда от културна адаптация при глобални екипи
Culture Amp	Анализ на трендове в ангажираността, препоръки за подобрене, персонализирани стратегии за обратна връзка	Обратна връзка в реално време, екипни сравнения, развитие на мениджърски умения	По-ограничена прогнозна функционалност
Qualtrics Employee Experience	Текстов анализ чрез NLP, изследване на емоционални тенденции, измерване на настроения, прогнозиране на рискове от текучество	Подходяща за мащабни организации със сложна структура	Изисква експертно конфигуриране
Microsoft Viva (Viva Insights)	Анализ на данни от Microsoft 365, персонализирани препоръки, „пулс“ анкети и обратна връзка в реално време	Интеграция с MS Teams, Outlook, Viva Learning, Goals, Topics и др., подходяща за големи организации, обхваща целия HR жизнен цикъл	Зависи от Microsoft 365, изисква обучение и адаптация, не е подходяща за малки екипи с ограничени вътрешни възможности
IBM Watson Talent Insights	Когнитивен анализ на HR данни, прогнози за представяне и напускане, визуални табла и препоръки за HR екипи	Мощен аналитичен инструмент за прогнози с ИИ, подходящ за големи организации, обхваща целия HR жизнен цикъл	По-подходяща за големи организации, изисква обучение и адаптация

TINYpulse	Микроанкети и „пулс“ оценки, отворени коментари	Подходяща за малки и средни компания, бърз цикъл на обратна връзка	По-малко възможности за задълбочен анализ

Източник: Собствена разработка

Анализът на представените платформи показва разнообразие от подходи, функционалности и конкретни приложения. Общата тенденция, която се забелязва при всички, е стремежът към все по-персонализирано и адаптивно управление на ангажираността, което се разглежда като постоянен процес, подпомаган от данни и интелигентни алгоритми. Ефективността на този подход обаче зависи не само от техническите възможности на системите, но и от степента на готовност за тяхното прилагане от страна на организациите.

Успешното внедряване на платформи с ИИ изисква наличието на ясни политики, свързани със защитата на личните данни, както и прозрачност при използването на събраната информация. Спазването на нормативни рамки като GDPR и придържането към етични стандарти имат ключово значение за изграждането на доверие сред служителите. В допълнение, организациите следва да осигурят подходящо обучение за HR специалистите, използващи такива платформи, за да могат правилно да интерпретират изводите и да предприемат конкретни действия.

Важно е да се подчертае, че технологиите сами по себе си не могат да гарантират високи нива на ангажираност. Те са средства, които следва да бъдат използвани стратегически в контекста на цялостната култура и визия на организациите. Поради това изборът на подходяща платформа следва да бъде съобразен с конкретните цели, мащаб и вътрешна динамика на съответната институция.

2. Практически приложения на ИИ платформите в бизнеса

Все повече компании използват решения с ИИ за подобряване на преживяването на служителите си, повишаване на тяхната ангажираност и укрепване на вътрешната организационна култура. Един от водещите примери в тази област е на компанията IBM, която още преди години започва активно да прилага ИИ в HR процесите си. Използвайки възможностите на платформата Watson, компанията разработва вътрешни инструменти за събиране и анализ на мнения от служителите. След въвеждането им IBM отчита повишена удовлетвореност сред служителите и оптимизиране на процесите по вземане на решения (IBM, n.d.). Освен това, компанията внедрява виртуален асистент – Watson Career Coach, който предлага персонализирани кариерни съвети на база на уменията, целите и възможностите за развитие на всеки отделен служител.

Microsoft използва платформата Viva Insights както вътрешно, така и в клиентски проекти. Чрез анализ на работното време, електронната комуникация и

срещите на служителите, системата предлага персонализирани препоръки за намаляване на претоварването и насърчаване на устойчив ритъм на работа. Това допринася за балансиране на професионалния и личния живот, минимизиране на пренатоварването и намаляване на риска от прегаряне (Microsoft, n.d.).

Компанията SAP също демонстрира добри практики чрез прилагане на платформата Qualtrics Employee Experience. Непрекъснатото събиране на обратна връзка през цялата кариера на служителя (от назначаване до напускане), както и прилагането на NLP и аналитични функции дава възможност на компанията да идентифицира водещи фактори за ангажираността. Като резултат се осигурява навременна реакция от страна на управляващите при възникващи предизвикателства и се отчитат повишени нива на ангажираност (SAP SE, 2025).

Успешен пример за задържане на служителите е този на компанията Nasdaq, която използва платформата Culture Amp за анализ на рисковете от текучество. Фирмата провежда регулярни проучвания и анализира данни за удовлетвореността, чрез които идентифицира служители с понижена ангажираност, изложени на риск от напускане. Това позволява на ръководството да взема превантивни мерки за повишаване на удовлетвореността, задържане на ключови служители и подобряване на вътрешната култура (Culture Amp, n.d.).

3. Тенденции в развитието на ИИ решенията за ангажираност

С развитието на технологиите и нарастващото натрупване на данни от преживявания на служители, платформите с ИИ за ангажираност продължават да еволюират. Няколко значими тенденции очертават посоката на това развитие, като се очаква те да окажат дългосрочно влияние върху начина, по който организациите взаимодействат със своите служители. Една от тези тенденции е разпространението на генеративен ИИ в ежедневната работа на служителите. С появата на усъвършенствани езикови модели, организациите започват да внедряват виртуални асистенти, които не само отговарят на запитвания, но и участват в диалог, дават съвети за справяне със стрес или предлагат съдържание за обучение в реално време. Тези системи допринасят за повишаване на интерактивността и адаптивността в комуникацията между служители и организация.

Нараства и стремежът към по-задълбочена персонализация в преживяването на служителите. ИИ подпомага създаването на индивидуализирани планове за развитие и обучение, гъвкави графици и политики, които отразяват личните предпочитания и нужди на всеки служител. Това води до по-голямо чувство за принадлежност и мотивация, които са важни за постигането на устойчива ангажираност.

Важна роля играе и развитието на проактивни решения за благополучие на персонала. Платформите започват да съчетават данни за натоварване, използване на отпуски и дори индикатори за здравословно и психическо състояние, за да откриват навреме признаци на демотивация, стрес или прегаряне. В някои

организации вече се използват приложения, които предоставят персонализирани предложения за възстановителни практики при засичане на тревожни сигнали – например, почивки, упражнения или дигитална подкрепа (Deloitte, 2024).

Наблюдава се и все по-интензивно интегриране на ангажираността на служителите с ключови бизнес метрики. Чрез разширени HR аналитики се проследява как нивата на ангажираност се отразяват върху удовлетвореността на клиентите, иновациите и финансовите резултати. Така ангажираността се позиционира не само като HR показател, а и като стратегически фактор в организационната ефективност.

Заклучение

Приложението на платформи с ИИ в управлението на ангажираността на служителите е важна стъпка в модернизацията на човешките ресурси. Проучването на водещи технологични решения показва, че те не просто автоматизират процеси, но и предоставят дълбочинен анализ, откриват скрити зависимости и подпомагат вземането на информирани решения на всички управленски нива. Най-голямото им предимство се състои в способността им да създават среда, в която служителите се чувстват уважавани и насърчени да се развиват. Бизнес практиките показват, че при правилно и прозрачно прилагане на ИИ технологиите, те могат да повишат удовлетвореността, да намалят текучеството и да засилят културната свързаност в организациите. В съчетание с тенденции като генеративен ИИ, проактивна грижа за благополучието и интегриране с бизнес резултатите, тези решения ще играят все по-важна роля в бъдещето на управлението на хората.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- BHISE, P., KAREKAR, P., NIKAM, R., & RAY, S. (2024). AI-HRM: Transforming Human Resource Management With Artificial Intelligence. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30 (5), pp. 9208-9215.
- CULTURE AMP. (n.d.). How Nasdaq used Culture Amp data analytics to monitor for attrition risks. [online]. [2025-04-04]. Accessible: <https://www.cultureamp.com/case-studies/nasdaq>.
- DELOITTE. (2024). AI-Powered Employee Experience: How Organisations Can Unlock Higher Engagement and Productivity. [online]. [2025-04-04]. Accessible: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/blogs/2024/ai-powered-employee-experience.html>.
- ELBADAWI, M. A. (2024). Exploring the Impact of AI on Employee Engagement and Productivity in Human Resource Management. In *Achieving Sustainable Business through AI, Technology Education and Computer Science: Volume 1: Computer Science, Business Sustainability, and Competitive Advantage*, pp. 541-550. Cham: Springer Nature Switzerland.
- GALLUP. (2023). The Benefits of Employee Engagement. [online]. [2025-04-01]. Accessible: <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>.
- GUSTI M.A., SATRIANTO A., CANDRIANTO, JUNIARDI E., FITRA H. (2024). Artificial intelligence for employee engagement and productivity. *Problems and Perspectives in Management*, 22 (3), pp. 174–184. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.14](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.14)

- IBM. (n.d.). AI for HR Solutions. [online]. [2025-04-04]. Accessible: <https://www.ibm.com/ai-human-resources>.
- MANRESA, A., SAMMOUR, A., MAS-MACHUCA, M., CHEN, W. AND BOTCHIE, D. (2024). Humanizing GenAI at work: bridging the gap between technological innovation and employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2024-0356>
- MICROSOFT. (n.d.). Microsoft Viva Insights. [online]. [2025-04-04]. Accessible: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-viva/insights>.
- QUALTRICS. (n.d.). Employee Experience (EX) Management Software. [online]. [2025-04-01]. Accessible: <https://www.qualtrics.com/employee-experience/>.
- SAKS, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6 (1), pp. 19-38.
- SAP SE. (2025). Integrating SAP SuccessFactors with Qualtrics. [online]. [2025-04-04]. Accessible: https://help.sap.com/doc/e2efd0a4e67f4edb9b30be189755adb6/2411/en-US/SF_HXM_Qualtrics_Integration.pdf.
- SARI, R. E., MIN, S., PURWOKO, H., FURINTO, A., & TAMARA, D. (2020). Artificial intelligence for a better employee engagement. *International Research Journal of Business Studies*, 13 (2), pp. 173-188.
- SCHAUFELI, W.B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., & BAKKER, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), pp. 71–92.
- TORTORELLA, G. L., POWELL, D., HINES, P., MAC CAWLEY VERGARA, A., TLAPAMENDOZA, D., & VASSOLO, R. (2024). How does artificial intelligence impact employees' engagement in lean organisations? *International Journal of Production Research*, 63 (3), pp. 1011–1027.
- WEBMD HEALTH SERVICES. (n.d.). TINYpulse by WebMD Health Services | Employee Engagement and Feedback Solution. [online]. [2025-04-01]. Accessible: <https://www.webmdhealthservices.com/solutions/engagement/>.
- WIJAYATI, D. T., RAHMAN, Z., FAHRULLAH, A. R., RAHMAN, M. F. W., ARIFAH, I. D. C., & KAUTSAR, A. (2022). A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: the moderating role of change leadership. *International Journal of Manpower*, 43 (2), pp. 486-512.
- WORKDAY. (n.d.). Workday Peakon Employee Voice. [online]. [2025-04-01]. Accessible: <https://www.workday.com/en-us/products/employee-voice/overview.html>.

AI: ENEMY OR FRIEND TO THE TRAVEL AND TOURISM INDUSTRY? ¹

Hristina Santana, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: From AI-driven personalization to dynamic pricing and virtual assistants, the integration of AI technology is forming the grounds of a new era for the travel and tourism industry. However, tourism is an industry where human contact is paramount. Unlike many other industries, it is rooted in direct interactions, sensory experiences, and cultural authenticity. At the same time, for years we have been discussing e-tourism and the increasing role of e-business in tourism, the development of which today is due to AI and the pace at which it is developing. The author aims to explore its dual nature as a potential ally and friend on the one hand, a threat and enemy or a complex combination of the two, on the other. The paper analyzes the actual and potential benefits of AI for management, presents the risks related to the workforce, and reveals the ethical implications.

Keywords: AI, travel industry, innovation, experience

JEL code: Z3

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.342](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.342)

ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ: ВРАГ ИЛИ ПРИЯТЕЛ НА ТУРИСТИЧЕСКАТА ИНДУСТРИЯ?

Д-р Христина Сантана

Икономически университет – Варна, България

Въведение

Изкуственият интелект (ИИ) без съмнение е една от трансформиращите сили, оформящи туристическата индустрия. Той изменя из основи начините, по които пътниците планират, резервират, а в днешно време и преживяват пътувания. От управлявана от ИИ персонализация до динамично ценообразуване и виртуални асистенти, интегрирането на ИИ технология поставя началото на нова ера за туристическата индустрия. Туризмът обаче е индустрия, в която най-важен е човешкият контакт. За разлика от много други индустрии, тук са вкоренени преки взаимодействия, сетивни преживявания, културна автентичност. Луксозният туризъм, адвенчър пътуванията и туровете от културно познавателен характер зависят в огромна степен от гостоприемството на приемащата среда, местните водачи, качеството на екскурзоводската услуга. Едновременно с това от години

¹ **Цитиране:** Santana, H. (2025). AI: Enemy or Friend to the Travel and Tourism Industry?. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house "Science and Economics", University of Economics – Varna, pp. 342 – 353. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.342>

вече говорим за е-туризъм и повишаване ролята на е-бизнеса в туризма, чието развитие днес се дължи на ИИ и темпове, с които се развива. Изложените до момента обстоятелства утвърждават актуалността на темата. **Предмет на изследването** е ролята на изкуствения интелект (ИИ) – ползи и рисковете, които носи на туристическата индустрия. Конкретният **обект** на изследване в разработката е взаимодействието между ИИ и човешкия ресурс в разглежданата индустрия, включително въздействието му върху различните сфери в обслужването. Авторът си поставя за **цел** да изследва двояката природа на ИИ като потенциален съюзник и приятел от една страна, заплаха и враг или сложна комбинация от двете, като анализираме неговите ползи, рискове и етични последици. Чрез настоящия доклад ще се направи опит да се оцени въздействието на ИИ върху туристическия бизнес, обществото, крайния потребител.

1. Преглед на литературата

В изследванията на редица автори е залегната темата за изкуствения интелект като заплаха или съюзник. Още през 2014 **Бострьом** анализира рисковете от развитието на свръхинтелигентни системи и необходимостта от етични и правни регулации по отношение тяхната роля и приложение. Бриньолфсон и колектив (2014) обръщат внимание на икономическите ефекти от автоматизацията и изкуствения интелект върху пазара на труда и ефектите, които могат да нанесат на човешкия ресурс. В допълнение към това Тегмарк (2017) разглежда в труда си бъдещите сценарии за развитието на ИИ и неговите потенциални ефекти върху обществото като цяло. От голямо значение за развитието на академичното знание по въпросите за ИИ е разработката на Ръсел и колектив (2021). Авторите проследяват в дълбочина неговите възможности и приложения по отношение на етични предизвикателства, които представя софтуера. Еволюцията на ИИ несъмнено насочи и регулаторните органи да обърнат внимание на политиките за безопасността и спазването на нормите за приложение. Важна роля в това отношение имат разработките на института „**Future of Life Institute**“. Основана през 2014 г. от група учени и технолози, включително Макс Тегмарк и Йоанна Брайсон, организацията си сътрудничи с експерти от цял свят и подкрепя инициативи за безопасност на ИИ. Мисията на тази неправителствена организация е да намали глобалните рискове, свързани с напредването на технологията, и да гарантира, че изкуственият интелект (ИИ) и другите революционни иновации ще бъдат използвани за доброто на човечеството. Това включва изготвянето на отворени писма, научни изследвания и предлагането на политически препоръки. На 1 август 2024 г. влезе в сила Европейският акт за изкуствения интелект, който цели да насърчи отговорното разработване и внедряване на ИИ в ЕС, като разглежда потенциалните рискове за здравето, безопасността и основните права на гражданите. Създадената нормативна рамка класифицира системите по нива на риск и поставя ограничения върху високорисковите приложения. Това се случва в колаборация и с

Европейския съвет за изкуствен интелект който ще следи за прилагането на AI Act и ще координира регулаторните усилия между държавите членки.

Други важни субекти за регулиране развитието на генеративен ИИ идват от САЩ. Националният институт за стандарти и технологии (NIST) – Разработва насоки за етичното използване на ИИ. Федералната търговска комисия (FTC) – Следи за нарушения, свързани с алгоритмична дискриминация и злоупотреба с лични данни. Обединеното кралство излезе с Бяла книга за изкуствения интелект през 2023г. която дава насоки за етична регулация на ИИ, без строга законодателна рамка. Беше създадена и Агенция за цифрови технологии, култура, медии и спорт (DCMS), която да регулира използването на ИИ в публичния и частния сектор. Китай също демонстрира желание за въвеждане на регулации чрез изготвен Регламент за генеративния изкуствен интелект (2023). Определя изисквания за лицензиране и прозрачност на моделите на ИИ. А специално създадената Киберпространствената администрация на Китай (CAC) – следи за етичните аспекти на ИИ. В международен план: Организацията на обединените нации (ООН) – ЮНЕСКО прие първия глобален етичен стандарт за ИИ през 2021 г. ОИСР (OECD) разработи принципи за отговорно управление на ИИ, подкрепени от над 40 държави, а G-7 и G-20 – Дискутират глобални стандарти за сигурност и етика в ИИ.

В туризма все повече започва да се говори за използване на интелигентни системи и ИИ. Статията на Бучмал-Гидумал (2020) разглежда как AI технологиите революционизират туристическия сектор чрез увеличаване на производителността и подобряване на изживяването на клиентите. Авторът обръща внимание и на етични съображения и предлага бъдещи насоки за изследване на ИИ в туризма. Гарсия-Мадруга и колектив (2023) предоставят значителна теоретична рамка и изчерпателен синтез на съществуваща литература за приложения на ИИ в туризма. Авторите подчертават силни страни, ограничения и бъдещи изследователски пътища по ключови точки за ползите и дефицитите на ИИ. Конг и колектив (2023) анализират тенденциите в изследванията по темите за ИИ в туристическата индустрия за период от 30г. Резултатите им показват, че изследователският фокус се изменя – от използване на *AI технологията* в ранния етап от появата ѝ, към отношението на клиентите желанието им да приемат технологията.

В статията си „Роботи, изкуствен интелект и автоматизация в туризма – предимства и недостатъци“, проф. Иванов (2019) изследва и анализира внедряването на роботи и ИИ в туристическия сектор. Обръща специално внимание на влиянието им върху ефективността, качеството на обслужване и заетостта. Авторът дискутира и как с използване на ИИ могат да се автоматизират когнитивни и физически задачи в туризма, както и как това влияе върху човешкия труд и клиентското изживяване.

От направения обзор, можем да заключим, че, както изследователите, така и представителите на регулаторните органи определят ИИ като обективна

реалност. В обслужващите процеси тя може да доведе до значителен ръст в ефективността и бързината на изпълнение. Колективното обединение на усилията в изпълнението на задачите ще доведе до мултипликационен ефект на полезност. За сферата на туризма от особено значение би било запълването на нишата от недостиг на персонал в базовите процеси на обслужване. В публикацията ще направим опит да определим до колко това ще отговори положително или отрицателно на очакванията на мениджмънта, от една страна, както и на служителите и клиентите, от друга.

2. Методология

Настоящото изследване използва предимно качествени методи за събиране и анализ на данни, с цел да се проучи възприятието на служителите в туристическата индустрия относно приложението на изкуствения интелект (ИИ). Типът на изследването е описателно (дескриптивно) от една страна, а от друга – Приложно, с практическа насоченост към реалната работна среда. Методите за събиране на данни включват: Полуструктурирани интервюта с професионалисти от различни сфери на туризма (рецепционисти, специалисти по организиране на събития, екскурзоводи, мениджъри, аниматори, пътнически консултанти от град Варна. Извършен е анализ на вторични източници – научни статии, онлайн публикации и доклади на международни организации и ТНК. Качествените данни (от интервюта) са обобщени чрез тематичен анализ и синтез. Ограниченията на изследването са свързани с малкия брой участници, което не позволява обобщения за цялата индустрия; както и с времевото ограничение – данните са събрани и анализирани в рамките на период от два месеца.

3. Резултати

С инкорпорирането на чатботи и виртуални асистенти в системите за работа, за всички заинтересовани лица стана пределно ясно, че бъдещето в обслужването на клиентите се променя. Според глобално проучване на Expedia Group, проведено сред повече от 5700 пътници, средният пътуващ прекарва повече от пет часа, за да организира пътуването си, и преглежда 141 страници съдържание. За американците този брой е почти двоен – цели 277 страници, като това се случва само за последните 45 дни преди заминаването. Навлизането на генеративния изкуствен интелект, според анализатори трябва да опрости този процес и да позволи на компаниите по-добре да адаптират препоръките си към специфичните интереси на пътуващите. Макар че ИИ все по-често започва да решава проблемите за „персонализация в мащаб“, все още не е навлязъл сериозно в туристическата сфера. Но той се идентифицира със способността да търси в огромни количества данни, да отговаря на въпроси, зададени на естествен език, и умението „да се запомнят“ предишни отговори, за да се надгради разговорът по начина, по който го правят хората. А това е нещо, което много допада на индустрията в чисто базисни процеси в обслужването.

В сферата на туризма ТНК стоят в основата на планетарното движение на туристическите миграции и капитали чрез реализация на контрол върху: ТО и ТА дейност Транспорт и настаняване; Инвестиции и планиране; Комуникационните стратегии (Кръстев, 2024). Предимства на ТНК е, че в тях се осъществяват иновациите в туризма. Те са лидери в областта на стандартизирането и сертифицирането на туристическата дейност. Големите ТНК в туризма са сред първите, които интегрират ИИ. Базираната в Сингапур туристическа компания Trip.com пуска TripGen – чатбот, задвижван от OpenAI, създател на ChatGPT. Той отговаря на текстови и гласови заявки, показва изображения и карти и предоставя връзки за резервации. Старши продуктовият директор на компанията заяви, че се обмисля да разработването на виртуален пътеводител за най-новия си продукт с AI – TripGenie.

Малко след това Expedia и Kayak стават едни от първите, които пускат в платформите си ChatGPT като плъгин, като Expedia обявява старта на трета бета версия на чатбот с изкуствен интелект от ChatGPT. Базираната в Европа компания за резервации на пътувания eDreams Odigeo се присъединява към „Програмата за надеждни тестери“ на Google Cloud за AI, а Airbnb обявява плановете си да вгради в интерфейса си GPT-4, най-новия голям езиков модел на OpenAI. Конгломератът Amazon Web Services обявява инвестиция от 100 млн. долара в програма за подпомагане на компаниите да използват генеративен AI, а RyanAir и Lonely Planet са две от първите четири участващи компании. Booking.com пуска чатбота с изкуствен интелект Trip Planner в приложението за избрани американски членове на програмата си за лоялност Genius. Priceline, на свой ред, стартира платформа, наречена Trip Intelligence, ръководена от подкрепен от Google чатбот с генеративен AI, наречен Penny. Tripadvisor стартира уеб базиран, захранван с AI инструмент за съставяне на маршрути за пътуване, наречен Trips.

Сайтът за туристически новини Skift посочва, че ИИ може да се използва и за прогнозиране на закъснения на полети и да помага на туристическите компании да реагират на негативни онлайн отзиви. Компанията изчислява, че чатботовете могат да донесат стойност от 1,9 млрд. долара за туристическата индустрия, като позволят на компаниите да работят с по-малко персонал за обслужване на клиенти, освобождавайки време на хората да се съсредоточат върху сложни казуси. Чатботовете не се нуждаят от наемане или обучение, могат да говорят няколко езика и „нямат крива на обучение“. Като цяло специализираната платформа прогнозира, че генеративният AI може да бъде възможност за мениджмънта в туристическата индустрия да генерира допълнителна стойност 28,5 млрд. долара

Как технологиите повлияват потребителя?

Задвижвани от ИИ, оборудвани с програми на естествен език (NLP), технологиите могат да обработват сложни заявки, да правят резервации и да предоставят препоръки на множество езици. От въвеждането си, асистентът с изкуствен интелект на Expedia, Роми, например, действа като туристически агент,

портиер и личен асистент. Той предлага актуализации на маршрута в пътуванията в реално време и отбелязва смущения като промени във времето. Отговорите се получават мигновено, а по този начин се рационализира планирането на пътуването и се подобрява цялостното потребителско преживяване. С този продукт ще се минимизира нуждата от екскурзоводска услуга. Той може да помогне за предоставяне на информация, като например запознаване с исторически сгради и обекти в даден музей. Визията е да се създаде дигитален спътник за пътуване, който може да разбира и разговаря с пътника и да му осигурява помощ на всяка стъпка.

Един от най-значимите приноси на ИИ за туристическата индустрия е способността му да предоставя персонализирани изживявания. С усъвършенстването на алгоритмите се дава възможност за анализ на историята на сърфирането на пътника, моделите на резервации и дори активността в социалните медии. Посредством събраната информационна рамка системите са в състояние да генерират персонализирани препоръки. Компании като KAYAK възприеха тази иновация, интегрирайки ChatGPT, за да подобрят комуникацията с потребителите². При създаването на индивидуални пътувания потребителите взаимодействат с търсачката на KAYAK по-облекчено и интуитивно, твърдят мениджърите. От значение за тях се оказва и опцията за динамично ценообразуване. Задвижваното от ИИ динамично ценообразуване революционизира начина, по който пътниците резервират своите пътувания. Процесът преминава през анализ на променливи в реално време като търсене, сезонност и предпочитания на пътниците, а алгоритмите помагат на бизнеса да оптимизира ценовите стратегии. Това гарантира конкурентни цени за потребителите, като същевременно максимизира приходите за компаниите. Подобни инструменти дават възможност на потребителите да сравняват цените и да прогнозират тенденциите, като вземат информирани решения по-лесно от всякога.

Изкуственият интелект и начинът, по който го имплементира Airbnb променя подхода за взаимодействие с туристите, както и способства за оптимизиране действията на back office. Компанията се стреми да изгради солиден профил за потребителя, за да не му задава при всяко търсене стандартните въпроси къде и кога ще пътува. Стремежът е да се опознае потребителя и да му се зададат два по-големи и по-фундаментални въпроса: „Кой сте вие и какво желаете?“

И все пак, според проведено от National Research Group проучване за ползите и прилагането на ИИ при планиране на пътувания, 61% от анкетираните заявяват, че са отворени към използването на разговорен AI за планиране на

² Матиас Келер, главен научен директор на KAYAK и старши вицепрезидент по технологиите, споделя, че пътуващите вече могат да задават подробни въпроси като „Къде мога да летя от Лондон за под £300 през април?“ и получават незабавни отговори, базирани на данни, събрани от извършения от потребителя интернет трафик.

пътувания. В същото време към онзи момент едва 6% заявяват, че действително са го използвали. Освен това повече от половината от анкетираните (51%) заявяват, че нямат доверие на технологията да защитава личните им данни, а 33% се опасяват, че тя може да предостави неточни резултати.

4. Дискусия

Според разработчиците от UMNI, все по-дълбоко в туристическата индустрия навлиза термина „технологична адекватност“. А генезисът е в това процесите да съответстват на технологично базираното обслужване, което клиентите получават в своето ежедневие от други бизнеси. Потребителите на технологични услуги в работата и бита си, утре ще са туристи в дестинацията, хотела, тур оператора, СПА центъра, ресторанта. Но освен това те са и служители в туристическата индустрия и като такива също отговарят на новите технологични реалности.

Туристическата индустрия от години се изправя пред сериозни проблеми, свързани с: кадровата обезпеченост, устойчивостта на бизнес процесите, превръщането на сектора в съвременна индустрия, която да създава положителни преживявания, но и да носи печалба. Надеждата е, че ИИ не само ще планира маршрути, но и ще комуникира с хотелите, ще изготвя бюджети за пътувания, дори ще функционира като личен асистент при пътуване. По този начин ИИ ще промени из основи самата индустрия. Спецификата от прилагането му предизвиква неясноти около конкретни видове туризъм, където човешкия фактор в изготвянето на продукта стои в основата. Такива са винения и кулинарния туризъм.

Във *винения туризъм* от една страна ИИ може да анализира вкусовете на посетителя (напр. чрез въпросник или данни от предишни дегустации) и да препоръча конкретни вина или винарни. *Виртуални асистенти* – могат да дадат пояснения за виното, сортовете грозде, тероара и да превежда на различни езици. ИИ може да обобщава отзиви от TripAdvisor, Google и др., за да помага на винарни да разберат какво харесват туристите, да изгради персонализиран винен маршрут според предпочитания, време, транспорт и сезон. Това, което не може да замени е небцето. Виното въздейства на сетивата чрез: вкус (език), аромат (нос), усещане. Ролята на добрия сомелиер е да разпознава и анализира вкусове и аромати много фино, да усеща баланс между киселинност, танини, сладост, алкохол и тяло, различава сложни нюанси – като подправки, дървесина, плодове, минералност и др. Опитните винари често опитват гроздето, за да определят кога е точният момент за бране – това не е само химия, а и усещане в устата. По време на винификацията (ферментация и отлежаване) е нужно, за да усеща как се развива виното – дали се нуждае от още време в бъчва, дали балансът е постигнат. Много решения се взимат на база дегустация, не само на лабораторни анализи или алгоритми. За да се гарантира, че виното отговаря на стила на избата, на винтиджа (реколтата) или на очакванията на пазара отново значение има финалното

оценяване от специалиста на конкретната изба. Много топ-сомелиери и винари тренират небцето си години наред – опитват хиляди вина, за да развият усещане за текстура, структура и баланс. Това е изкуство, почти като музикален слух, но за вкус.

По отношение на кулинарията и кулинарния туризъм, ИИ несъмнено може да предлага нови кулинарни комбинации, базирани на местни продукти и гастрономически тенденции. За международни туристи може да извършва превод на менюта, обяснения на съставки и културен контекст в реално време. На база на поведение на други потребители и ревюта, ИИ може да препоръча малки, не толкова известни, но отлични заведения. Има възможност за създаване на обогатено преживяване с AR/VR – дегустирайки дадено ястие, на екран да се представя историята му, начина на приготвяне или къде се отглеждат съставките. Но водеща е ролята на създателите на кулинарна продукция. От просто „готвачи“ или „хора приготвящи храна“ в контекста на *кулинарния туризъм*, тяхното значение става още по-голямо. Те са творци, културни посланици, иноватори и пазители на традиции. Те предават традиционни рецепти от поколение на поколение, съхранявайки на кулинарното наследство. Храната е един от най-директните начини за опознаване на дадена култура. Гастрономите разказват истории чрез храната – за природата, хората, вярванията и начина на живот. Чрез вкуса, представянето, атмосферата и разказа те изграждат емоционална връзка с храната и потребителя. В кулинарния туризъм именно това изживяване остава в съзнанието на туриста. Работят с местни продукти, често в тясно сътрудничество със земеделски производители. Това създава екосистема, в която печелят и общността, и туристите и се създават предпоставки за цялостно устойчиво развитие на дестинацията. Кулинарията е неразривна част от културната идентичност на всеки народ. В съвременния свят, където туризмът се насочва все повече към преживявания, свързани с автентичност и локални традиции, ролята на създателите на кулинарна продукция става все по-значима. Те създават вкусова връзка между туриста и местната култура, превръщайки се в посланици на регион.

Туристическата индустрия се характеризира изключително с преки човешки взаимодействия, където роля има емпатията – способността да разпознаваме, разбираме и съчувстваме на емоциите на другите. Това е едно от най-човешките качества. С имплементирането на изкуствения интелект в туризма възниква въпросът: може ли една машина да проявява емпатия? Ако не – може ли поне да я имитира достатъчно добре, за да бъде полезна в социални и емоционални контексти? ИИ системите могат да бъдат програмирани да разпознават емоции, но не изпитват емоции, тъй като нямат съзнание или съпреживяване. Изкуственият интелект не може да изпитва истинска емпатия, но може да симулира нейни аспекти чрез език и поведение. Това го прави ценен инструмент в много сфери, където емоционалната интелигентност е важна. Тази симулация обаче не може да замести човешката топлина, разбиране и вникване психологическото състояние на туриста.

Други сектори на туризма, в които ИИ не може да се идентифицира като приятел и да се прилага пълноценно е културният туризъм. Той се характеризира с посещения на религиозни обекти, светини, ритуали. Туровете са съпътствани от обяснения от водачи с лично отношение към местната история. При този вид специализиран туризъм, ИИ не е в състояние да предаде емоционалната стойност, духовността или нюансите на вярата и традициите.

Изкуствата и занаятите в туризма също имат подобно значение. Занимания като грънчарство, тъкане, ръкоделието на калоферска дантела са ръчно изкуство, с лично предаване на опит. *ИИ може да даде инструкции*, но не може да замени живото взаимодействие, което е в сърцето на тези преживявания.

При емоционално заредени туристически услуги, например: уелнес, медитация, йога ритрийти, доброволчески мисии, туристите търсят автентична човешка връзка, съпреживяване и разбиране. В екстремния и приключенски туризъм (водачество и спасителни дейности), където има планински и пещерни експедиции, гмуркане, сафари и др., са нужни бързи реакции в критични ситуации. Тук роля често има импровизация, физическо присъствие и човешка преценка. ИИ е чудесен инструмент за подпомагане, автоматизация и персонализация, но не може да замени дълбоко човешките взаимодействия, където се изискват: емпатия, културен контекст, емоционална връзка, физическо присъствие и импровизация. Вместо да го изключваме напълно, по-добре е да гледаме на ИИ като подкрепа на човешкия фактор, а не като негов заместител.

Възприятието на служителите в туристическата индустрия към изкуствения интелект (ИИ) също варира в зависимост от професионалната роля, нивото на запознаване с технологиите, културния и социален контекст, личните нагласи. В голяма степен той предизвиква едновременно страх, любопитство, ентузиазъм. За рецепционистите в хотела е инструмент за улесняване на работата – особено при повтарящи се задачи: автоматични резервации, чатботове за често задавани въпроси, обработка на данни за клиенти. По отношение ролята на т.нар. *guest relation agent/manager* също води до подобряване на обслужването. ИИ предлага персонализирани препоръки на гостите (напр. „гостът обича вегетарианска кухня и спа, нисък или висок етаж, отдалеченост от ресторант и общи зали и помещения“). Това подобрява преживяването и улеснява комуникацията между служителите и туристите. В голяма част от процесите, извършвани *back-office*, служителите имат възможност за обучение и развитие. При смяна на софтуерни продукти и резервационни системи бързата адаптация към новите инструменти гарантира ефективност в процеса на обслужване на клиентите. Обучаването на персонала в новостите, имплементирани в сектора подобрява общото представяне на организацията. Използването на новите технологии в резервационните и счетоводни системи, повишава квалификацията им и професионалното развитие.

Разбира се в част от сектора отзвукът не е толкова положителен. Съществува **страх** от загуба на работа, тъй като автоматизацията ще направи *излишни* част от туристическите агенти и особено служителите в кол центрове,

резервационни отдели. Компании като **CluneTech**, обръщат все по-голямо внимание към прилагане на инструменти на ИИ, като освободиха част от персонала, обслужващ клиенти по телефон. Фокусът е към служители и разработчици, които развиват и поддържат софтуера, но сектор „обслужване на клиенти“ считат за излишен. В туристическия сектор ситуацията е по-различна. По-възрастните служители често се чувстват несигурни или изостанали от технологичните новости. За тях ИИ е „сложен“, „неразбираем“ или „заплашителен“. Като цяло проучванията показват, че Младите служители (до 35 г.) са по-отворени към ИИ, виждат го като възможност за усъвършенстване на уменията. По-възрастните служители са по-предпазливи, особено без да са получили подходящото обучение. Хората в директна комуникация с туристи (гидове, аниматори, домакини) – по-склонни да защитават нуждата от човешки контакт. Служители в луксозни хотели, СПА центрове, гидове и аниматори смятат, че „човешкото отношение“ не може да бъде заменено. Възприемат ИИ като студен и неангажиран, тъй като не е в състояние да вникне в дълбината на човешките характери и потребности.

Можем да обобщим, че служителите в туристическата индустрия възприемат ИИ едновременно с надежда и несигурност. Ключът за доброто приемане от страна на служителите е в доброто обучение, ясната комуникация с мениджърите и хората, които поддържат системите. Прилагането на инструментите на ИИ следва да се разглеждат като подкрепа, а не заместител на човека.

Заключение

Докато ИИ продължава да се развива, неговите приложения променят глобалната туристическа индустрия. Чрез интегриране на персонализирани инструменти, динамично ценообразуване и интелигентни асистенти, се стимулира ефективността и се подобрява удовлетвореността на пътниците. Предприятията в туризма използват ИИ, за да подобрят оперативната ефективност, да намалят разходите и да останат конкурентоспособни на бързо променящия се пазар. От малки стартиращи фирми до големи корпорации, приемането на технологията се превръща в необходимост за посрещане на съвременните потребителски изисквания. Въпреки че ИИ предоставя огромни възможности, той също повдига въпроси относно бъдещето на човешката роля в туристическата индустрия. Може ли изкуственият интелект наистина да повтори персонализираното отношение на човешкия персонал и да допълни техния опит? Отговорът вероятно се крие в хибриден модел, при който ИИ се справя с рутинни задачи, позволявайки на човека да се съсредоточи върху сложни взаимодействия с висока стойност. Изкуственият интелект не е просто тенденция, а революция в туристическата индустрия, той задава нови стандарти за изживяване на пътниците. Тъй като технологията продължава да напредва, нейната интеграция в

туристическата индустрия обещава бъдеще, в което планирането и изживяването на пътуването става по-интуитивно, ефективно и приятно за всички.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- AIRLINES HAVE LAGGED IN AI – HOW THEY ARE USING IT NOW [online]. [2025-02-24]. Accessible: <https://skift.com/2025/03/05/airlines-have-lagged-in-ai-how-they-are-using-it-now/>.
- BOSTROM, N. (2014). *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies*. Oxford University Press.
- BRYNJOLFSSON, E., MCAFEE, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
- BULCHAND-GIDUMAL, J. (2020). *Impact of Artificial Intelligence in Travel, Tourism, and Hospitality, Handbook of e-Tourism*. Springer.
- FUTURE OF LIFE INSTITUTE. (2023). *Policy & AI Safety*. [online]. [2025-03-24]. Accessible: <https://futureoflife.org>
- GARCIA-MADRUGA, M.-Á., GRILLO-MENDEZ, A.-J. (2023). Artificial Intelligence in the Tourism Industry: An Overview of Reviews. *Administrative Sciences*, 13 (8), 172. <https://doi.org/10.3390/admsci13080172>.
- <https://bgtourism.bg/interview-ai-elitsa-stoilova-umni-bg/> [online]. [2025-03-24].
- <https://greeninitiative.eco/bg/2025/02/10/ai-powered-sustainable-tourism-the-future-of-travel-and-climate-action/> [online]. [2025-02-24].
- IVANOV, ST. (2019). Roboti, izkustven intelekt I avtomatizacia v turizma – predimstva I nedostatci. 10.13140/RG.2.2.16485.14566, [online]. [2025-03-24]. Accessible: www.researchgate.net/publication/338101829_ROBOTI_IZKUSTVEN_INTELEKT_I_AVTOMATIZACIA_V_TURIZMA_-_PREDIMSTVA_I_NEDOSTATCI
- IZPOLZVANETO NA AI V HOTELIERSKATA INDUSTRIA [online]. [2025-02-24]. Accessible: <https://bg.eturbonews.com/the-use-of-ai-in-the-hospitality-industry/>.
- KAK IZKUSTWENIQ INTELEKT REVOLYUTIONIZIRA TURISTICHEKATA INDUSTRIA S PERSONALIZIRANI IZZHIVIAVANIA, DINAMICHNO CENOOBRAZUWANE I INTELIGENTNI ASISTENTI.[online]. [2025-02-24]. Accessible: <https://www.travelandtourworld.bg/news/article/how-artificial-intelligence-is-revolutionizing-the-travel-industry-with-personalized-experiences-dynamic-pricing-and-smart-assistants/>.
- KAK TEHNOLOGIATA PROMENIA TURISTICHEKATA INDUSTRIA. [online]. [2025-02-24]. Accessible: <https://profit.bg/article/2024012516360989865>.
- KONG, H., WANG, K., QIU, X., CHEUNG, C. and BU, N. (2023). „30 years of artificial intelligence (AI) research relating to the hospitality and tourism industry“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 35 No. 6, pp. 2157-2177.
- KRASTEV, V. (2024). *GEOPOLITIKA I GEOSTRATEGIA NA TURIZMA, NAUKA I IKONOMIKA*, VARNA.
- POLITICHESKI DOCUMENT NA G7/OECD.[online]. [2025-03-24]. Accessible: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/artificial-intelligence-and-tourism_41e7f157/3f9a4d8d-en.pdf
- RUSSEL, S., NORVIG, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.
- STAGWELL AND NATIONAL RESEARCH GROUP RESEARCH REGARDING THE USE OF AI WHILE PLANNING A TRIP. [online]. [2025-03-24]. Accessible:

<https://www.stagwellglobal.com/what-the-data-say-61-ready-to-use-ai-to-plan-the-next-vacation-81-unsure-whether-to-trust-the-advice/>.

TEGMARK, M. (2017). *Life 3.0: Being Human in the Age of Artificial Intelligence*. Knopf.

THE EU ARTIFICIAL INTELLIGENCE ACT, Up-to-date developments and analyses of the EU AI Act, [online]. [2025-03-24]. Accessible: <https://artificialintelligenceact.eu/>

OPPORTUNITIES FOR ACHIEVING BETTER RESULTS IN REMOTE WORK IN MODERN CONDITIONS¹

Ivan Popov

The Union of scientists – Varna

Abstract: In recent decades, technology has developed at a very rapid pace. Artificial intelligence is entering many fields. Expert decision-making systems are being compiled. Built platforms and video links allow people to not be in one place all the time. In many cases, when working together, it is better to have direct contact. In 2020-2021, due to the complicated epidemiological situation in the world, many places worked remotely from home. It is convenient for translators, designers, planners, architects and in many other sectors where physical actions and working with classified information are not required. The remote form will have a positive effect on the work process, as long as it is implemented correctly and people are conscientious.

Keywords: Work, efficiency, conditions, results

JEL code: J81, J83

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.354](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.354)

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА ПО-ДОБРИ РЕЗУЛТАТИ ПРИ ДИСТАНЦИОННА РАБОТА В СЪВРЕМЕННИТЕ УСЛОВИЯ

Иван Попов

Съюз на учениите – Варна

Въведение

В съвременния свят технологиите навлизат с голяма скорост и затова хората постоянно трябва да изучават новостите. Това важи особено за медицинския персонал и работещите с компютърни програми (IT специалисти). Всеки работещ трябва да е наясно с новостите, за да може да усвои собствените си задачи. В много сектори, където няма пряка физическа дейност се оказва, че е ефективно да се работи дистанционно. В това няма нищо лошо – началникът поставя задачите и сроковете, а кога и как ще се изпълнят зависи само от работника. За удобство има създадени платформи, като Zoom, където чрез видеовръзка може да се съгласуват действията и да се изяснят подробностите при решаване на въпросите и поставените задачи. По този начин се спестява време,

¹ **Цитиране:** Popov, I. (2025). Opportunities for Achieving Better Results in Remote Work in Modern Conditions. *Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management*. Varna: University publishing house "Science and Economics", University of Economics – Varna, pp. 354 – 362. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.354>

тъй като няма да се пишат писма и да се чакат срокове за отговор. Разбира се на високо ниво, примерно при посланици, министри, директори това е невъзможно. Удобството на дистанционната форма на работа е, че може да се направи бърза справка в интернет по някои въпроси, особено при статистически данни, където е невъзможно всичко да се запомни. Не навсякъде на работното място има осигурен достъп до интернет.

Методология: Основните изследвания са извършени през последните години от Прохаска и Ангелова. Данните на ЕВРОСТАТ показват също големи регионални различия в разпространението на работата от разстояние в Европа. Те варират от 5% в България, Румъния и Кипър до над 35% в Холандия и Швеция. Един от основните фактори, които обясняват тези регионални различия са различията в структурата на икономиката на съответните страни. Влияние имат и различията вътре в секторите по страни членки на ЕС, разпределението на заетостта според размера на фирмите и дигиталните умения на работниците (Prohaska, Angelova, 2021). Дистанционната работа може да се следи с програма „Time doctor“. С тази програма може да се следи работата на компютъра, всички действия на екрана и след инсталиране на контролния компютър може да се следи за спазване на работното време. При предварително зададени параметри и ограничения може и да се вижда как се редуват почивките и каква е натовареността на работещия. Time Doctor е инструмент за производителност на работното място, който дава възможност на служителите и екипите с прозрения и анализи да увеличат максимално производителността и ефективността.

Приложение на дистанционния труд: До преди няколко години усилено се говореше за работа от дома (homeoffice), поради усложнената епидемиологична обстановка от COVID-19 по света. Дори из службите се правиха разчети колкото може по-малко служители да са в канцелариите и да няма контакт и струпване на много хора на едно място, пускаха се служители в отпуска и компенсации за положен извънреден труд. След края на пандемията в много структури останаха да работят дистанционно, отчитайки ползите и предимствата от това. При дистанционната работа няма колеги наоколо, които може да се попитат, особено ако са по-отдавна и знаят много за естеството на работата, в съответствие с длъжностната характеристика (Vasilev, 2023). За новопостъпилите не е особено целесъобразно да се работи от дома без пряк контрол. При работа от дома няма на разположение регламентиращи документи, от които да се направи бърза справка. При изградена компютърна мрежа обаче може да се постигнат много добри резултати от диалога с колегата отсреща, с когото се работи. В подобни случаи системата отчита влизане и излизане от платформата, както и стриктно спазване на определените от работодателя и правилника почивки. Например при работа с компютри пред монитор на всеки час се полага по десет минути почивка. Удобството е, че може човек да се чувства по-свободен при полагане на дистанционен труд, дори за миг за се разсее.



Снимка 1: Работа от обособено място в домашна обстановка

Източник: <https://money.bg/about/rabota-ot-doma>

От снимка 1 се вижда как мъжът си е оборудвал работно място в дома – бюро, снабдено с компютър, настолна лампа, книги, канцеларски материали и слушалки. Проучване на Accenture на 15 000 служители в 10 държави показва, че екипите се нуждаят от лидерска подкрепа на три нива:

- на основно ниво, физически нужди: по време на криза хората искат да бъдат в безопасност.

- на средно ниво – психологическо състояние: за хората е трудно да преминат към нов формат (у дома не е лесно да издържите на работно време, често няма достатъчно самодисциплина и много от тях трябва да се грижат за децата и възрастни роднини).

- върхът на „пирамидата“ е необходимостта от комуникация и връзка с общата кауза: служителите трябва да се чувстват ангажирани в задачите, които бизнесът решава. (Prohaska, Angelova 2021) Дистанционната форма на работа е удачно да се приложи в много области. Проектантите може да начертаят архитектурния проект от дома и да го изпратят за одобрение. Работата от дома може да замести някои дейности, а при установяване на връзка с колегите чрез платформи може постоянно и по-бързо да се изясняват въпросите при работа в екип. По този начин ще се спестява време, свързано с писане на писма (e-mail-и), чакане на отговор, търсене на подходящия специалист по въпроса за изясняване на задачите. Методът в някои сфери се прилагаше още преди COVID – епидемията. При правене на анализ и оценка за ефективността на дистанционната работа се стига до изводите, че има поделено влияние на обективния и субективния фактори. Може да се каже, че в известен смисъл до голяма степен постигането на по-добри резултати зависи от качествата и нагласата на определения човек. Има си и негативи – при липса на непосредствен контрол и началник, който да следи отблизо за резултатите може служителят да се отпусне и да не си свърши цялата работа. Всичко опира до правилно изясняване и степенуване на поставените задачи и самото им изпълнение.

Резултати: Повече хора, които търсят работа, се изправят пред променящата се реалност: все по-малко компании предлагат дистанционна работа като опция за постоянна заетост. Позициите, при които се работи напълно отдалечено, вече са рядкост сред обявите. Работата, извършвана от дома, спестява време и стрес, поради намаленото време за пътуване до работното място, дава възможност за по-добро равновесие между професионалния и личния живот и води до по-висока производителност и по-добра концентрация (Pehlivanska, 2024). В зависимост от натовареността на работа не винаги може да се ползват полагащите се почивки. Цифровите технологии са от решаващо значение за извършване на работа от разстояние, но използването им е свързано с редица психо социални и физически рискове. Те се задълбочават, когато излагането на цифрови технологии се удължава поради дългото работно време (Pehlivanska, 2024).



Снимка 2: Работа от дома

Източник: <https://www.novinite.bg/articles/245735/Kakvi-prava-imame-pri-rabota-ot-vkashti>

От снимка 2 се вижда, че при добра организация и съвест работата може да бъде в друга поза и да не е обезателно на стол.

Области, в които може да се работи дистанционно:

– преводачески агенции – област, в които може да се приложи ефективно работата от дома. От опита и споделянето с познати преводачи имам наблюдение, че е удачно да се работи от дома. Има случаи, където още през 2016 г. се работеше дистанционно и сме коментирали, че преводите може да си ги правят където си искат, но трябва сроковете да се спазват. За преводача например това може да доведе до икономисване на време за отиване и връщане до работа, удобно да се настани и да мисли в среда, където външното влияние и въздействие е ограничено. Въпреки всичко за всяка работа си има срокове, които трябва да се спазват. По време на работа от дома може да се потърси нещо в интернет, защото на работните места не навсякъде има компютър, свързан с мрежата и такава възможност. У

дома съществуват предпоставки за отклонение от служебните задължения, но това си е за лична сметка. При неспазване на сроковете навсякъде има санкции, често парични. За извършване на работа на преводача му трябва речници за справка и оригиналният текст. Има и отрицателен ефект – липсата на социални контакти и възможности за споделяне с колегите.

– в архитектурата – в тази сфера може да се направи разграничение. Проектантите може дистанционно на спокойствие да си свършат работата, но при изпълнителите на проекта няма как да стане. Изобщо в областите и местата, свързани с физическа работа не може да се говори за дистанционна работа. Проектантите може да вземат необходимите размери, ограничения и у дома да пристъпят към изпълнението. Голяма полза при планиране и оформяне на дизайн има и изкуствения интелект. С негова помощ очакванията са за 37% от дейностите той да замести проектантите. Това обаче е в перспектива и към сегашно време архитектите ще имат възможност за изява.

– в счетоводството – сега има много случай големите фирми да наемат счетоводител, който да им води сметкоотчетите. Практиката показва, че един счетоводител може да обхване 3-4, дори и повече средно големи фирми. Неговата работа може да се извършва от обособено работно място, например в дома или в някакво помещение. За счетоводството са необходими знания и справочна литература, а базата данни могат да бъдат предоставени от фирмата/предприятието. Фактически в това направление може да се постигнат добри резултати.

– туроператорите – могат да работят от специално обособено място, оборудвано с компютър, връзка с мрежа. При тях практиката показва, че една и съща почивка или екскурзия може да се предлага в различни фирми и те трябва да имат връзка помежду си. Условието и цените са почти еднакви. Туристическите фирми са снабдени с формуляри, договори и други документи. Необходими са им принтери и ксерокопирни машини за разпечатване. При тях е малко по-особено, че те не може да работят отвсякъде, защото ежедневната им работа е свързана с хора. Работното помещение трябва да бъде оборудвано с компютри, канцеларски материали и място за изчакване.

– адвокатите – може да извършват услугите си у дома. За целта са необходими две стаи, оборудвани с някоя секция, където да държат основните документи в папки, за да работят дистанционно. На такова място може да се правят консултации и да се контактува с клиенти.

– банковите служители – при пандемията имаше разреждане на персонала в помещенията и работа с маски зад прегради. Опитът обаче показва, че намаляването на заетите, които работят с клиенти не е от полза. Дистанционно могат да работят застрахователите, които да се срещат с клиенти след предварителни уговорки за условията и попълнени формуляри на определени места, често в кафенета. Това продължава и сега, но в случая имаме само

намаляване на заетостта да се стои в работните офиси. Всяка застраховка е свързана с ходете до банка и паричен превод.

– нотариусите се нуждаят от едно по-голямо помещение и място за изчакване. Един апартамент може да се преоборудва в нотариална кантора. При нотариусите трябва да има много правна литература и тя непрекъснато да се актуализира с новите изменения на законите.

За по-добро представяне на даден вид услуга, която се извършва дистанционно е необходимо информацията за нея да стигне до крайния потребител. Трябва да се има предвид, че в много сфери на услугите на помощ ще навлиза все по-бързо изкуствения интелект. Той не може да замести в пълна степен работещите, защото трябва да има компютърни специалисти/системни администратори, които да поддържат и обновяват периодически системите. Навлизането на изкуствения интелект ще доведе до намаляване на работещия персонал и съкращения на щата.

Области, в които не може да се приложи дистанционната работа:

При работа, свързана с физическа дейност няма как да се работи от друго място. Пример за това са техниците, които извършват ремонтни услуги, като поддръжка на цифрова телевизия, ремонт на големи домакински електроуреди, които не може да се пренасят до сервизите (бойлери, готварски печки, хладилници, климатици...), шофьорите. Автомонтьорите също винаги ще работят от сервиза, защото автомобилите трябва да се докарат, а един автосервиз е оборудван с техника. Лекарите може единствено да извършват консултации по телефона, но в случай, които не са свързани със сериозни болести. Работещите в строителството няма как след получаване на проекта като задание да го изпълнят от друго място, освен от строителния обект. Свидетели сме на това как много помещения са оборудвани в работни офиси. Има случаи в един дом едното помещение да е преоборудвано в работно и оттам да се извършват услугите, обикновено свързани с работа на компютър. Удобно е работното място да бъде от дома, но са малко областите, където може да се приложи ефективно. Не може да се работи дистанционно от Ръководител полети, Трафик-контрол на корабоплаването, оперативните дежурни, деловодствата в информационните центрове, където непрекъснато работят с хора. Целта при изнесено работно място е да се получат по-добри резултати, да се повиши ефективността и ако може да се спестят някои разходи (консумирана електроенергия, транспортни разходи и други).

Обособяване на дистанционно работно място: За целта е необходимо да има подходящо бюро. Естествената светлина повишава настроението и енергията, така че ако е възможно трябва да се постави бюрото близо до прозорец. Ако естествената светлина е ограничена, може да се използва LED светлини. Необходимо е да има секции, където да се поставят основните ръководни документи и всичко най-необходимо, което се използва най-често в работата. Ако се използва стая за домашен офис с достатъчно пространство, може също да се

диференцира специфична зона за кратки почивки от работа и екрани. (Ciplus 2024) За целта е необходимо да се създаде уютен кът с удобен стол и добро осветление, където да се ползват регламентираните почивки, за да се заредим психически. При добра подредба на обособеното място може да се постигне ефективност при работа и необходимите резултати.



Снимка 3: Примерно оборудване на работно място

Източник: <https://www.artisanfurniture.net/bg/wholesale-commercial-furniture/ergonomics-in-workplace-furniture/>

Отново всичко опира до личностните качества, защото в началото на деня работещите трябва да са навреме на мястото си, а след приключване на работа да приберат в чекмеджета или на други предназначени места документите. При дистанционна работа има възможност да се създадат повече удобства, за да спори работата. В работните помещения не винаги се отдава такава възможност, поради редица причини. На снимка 3 се виждат най-необходимите принадлежности за работа от вкъщи. Саксиите с цветя създават уют и впечатление на подреденост. Инвестирайки в мебели: бюро с чекмеджета и надстройка с рафтове може хората да се адаптират с развитието на задачите си и очакваните перспективи в работата. (Ciplus 2024) Поставянето на етикети на чекмеджета и рафтове и използването на кутии за съхранение може да улесни намирането на предмети и да създаде още удобства. Работата от дома изисква първо да се помисли как ще се оборудва работното място и как ще се преправи, за да бъде в съответствие с изпълнението на функционалните задължения. За работещите с класифицирана информация това не се отнася. Със сигурност ще има недобросъвестни хора, които ще злоупотребяват и няма да изпълняват всички поставени задачи. Очакванията са в подобни случаи да се прекрати дистанционната работа и евентуално да се прибегне към санкции.

Обучението също може да се прави дистанционна. Много университети предлагат дистанционна форма на обучение за много специалности. Студентите

посещават няколко лекции, където им се дава списък с литературата, която всеки сам си набавя и конспект.

Предимства и недостатъци: Както всяко нещо работата от дома или друго предварително обособено работно място си има своите предимства и недостатъци. (Stefanov 2020) При правене на преценка, че е възможно работата да се извършва надомно е необходимо да се извършат следните действия:

- създаване на подходящи условия за възлагането и отчитането на работата на работниците и съответната организация за извършването ѝ;
- осигуряване на необходимото работно оборудване, съответните материали и средства за извършването ѝ;
- постигане на съгласие с работника за извършване на надомна и/или дистанционна работа, като за целта се подписва допълнително споразумение. (Kik info 2020)

Всичко трябва да е оформено юридически, за да не се получават възможности за подаване на жалби и рапорти от служителите и респективно работодателят да може да си защити и обоснове позицията.

Надомната работа си има своите предимства и недостатъци:

- спестява транспортни разходи и време за отиване и връщане до работното място;
- работата от вкъщи може значително да подобри баланса ви между работа и личен живот;
- работата от вкъщи изисква дисциплина и за да работи, служителят трябва да е наясно в кое време от деня да го прави, без да се подава на изкушения, като да си пусне музика, едновременно с работата си да гледа телевизия или да търси нещо в интернет, несвързано с функционалните му задължения;
- възможност за увеличаване на автономността при работа;
- за недостатъци се приемат: изолацията, дълго работно време, работа извън редовното работно време, риск от мускулно-скелетни нарушения заради работата на място;
- при работа от дома винаги има възможност да се направи нещо в дома, което поради недостиг на време е пропуснато. (Stefanov 2020);
- при работа от дома човек се чувства по-удобно и няма притеснения, ограничения. Някои забрани у дома не важат, като пушенето, личните телефонни разговори, влизане в интернет за нещо, несвързано със служебните задължения.

Заключение

Вследствие на резултатите, анализа и констатациите се вижда, че може да се постигне по-голяма ефективност при работа от дома или обособено другаде работно място. Може да се приложи в някои области, където не е необходимо да има физически контакт или да се извършва ръчен труд. Има области и места, където при наличие на платформи и програми може да се получи добре да се работи дистанционно. Все пак много зависи от самите хора, тъй като при работа

на друго място е занижен контрола. През последните две – три години се забелязва тенденция към леко намаляване на местата за работа в домашни условия. Причината е в желанието на работодателите персоналът да им бъде „под ръка“. При добра организация може при дистанционна работа да се постигнат резултати и да има полза за фирмата. Отчитайки предимствата и недостатъците от дистанционната форма на работа работодателят може да направи разчети и да създаде условия за подобряване на работния процес.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES:

- „RABOTA OT VKASHTI I GAVKAVO RABOTNO VREME KATO MYARKA SRESHTU PANDEMIYATA COVID-19 PREPORACHVA MTSP“ (2020), publikovano v Kik info ot administratora na sayta.
- CIPLUS (2024) „Rabota ot vkashti – kak da podredim doma si“.
- PEHLIVANSKA R. (2024). „Dstantsionna I hibridna rabota: vazdeystvie, plyusove I minusi“, publikovano v dev.bg.
- PROHASKA M., ANGELOVA A. (2021). „Predstavyane na osnovni dannii ot evropeyskoto izsledvane za hibridnite modeli na trud“ (sachetavashti dstantsionnata rabota I rabota v ofis na rabotodatelya), str. 2.
- STEFANOV V. (2020). „Rabota ot vkashti: kakvi predimstva I nedostatatsi razkrivat ekspertite“.
- VASILEV A. (2023). „Algoritmi I programirane“, izdatelstvo „Asenevtsi“.

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE LEGISLATIVE PROPOSALS SUBMITTED TO THE NATIONAL ASSEMBLY WITH THE AIM OF REGULATING THE REAL ESTATE AGENT PROFESSION¹

Assist. prof. Lyubomir Tsvetanov, PhD

University of National and World Economy, Bulgaria

Abstract: *The real estate agent profession is becoming increasingly popular in Bulgaria due to the high dynamics of the real estate market, but at present there is no legal framework on the issues of mediation in real estate transactions. This leads to a number of difficulties, which is why the need for legal regulation of the sector, including the profession, has arisen. In this regard, two draft laws on mediation services in real estate transactions have been submitted to the Parliament of the Republic of Bulgaria. The main purpose of this report is to examine the two draft laws and analyze the changes concerning the regulation of the real estate agent profession. The report also discusses the expected consequences for the labor market in the field of real estate in the event of the adoption of a new law, as well as what would change for clients of mediation services after the adoption of the changes concerning the figure of the agent.*

Keywords: *broker, human resources, legal regulation, real estate properties*

JEL code: *O15, K25, K31*

DOI: [10.56065/HRM/2025.1.363](https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.363)

СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ЗАКОНОДАТЕЛНИТЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ВНЕСЕНИ В НАРОДНОТО СЪБРАНИЕ С ЦЕЛ РЕГУЛИРАНЕ НА ПРОФЕСИЯТА БРОКЕР НА НЕДВИЖИМИ ИМОТИ

Ас. д-р Любомир Цветанов

Университет за национално и световно стопанство, България

Въведение

С растежа на имотния пазар у нас, бурното ново строителство на сгради и рекордния брой сделки през последните няколко години, професията брокер на недвижими имоти постепенно стана привлекателна и предпочитана. Все повече хора започнаха да се занимават професионално с посредничество при сделки с недвижими имоти, като по този начин на пазара се появиха и много неподготвени и недостатъчно квалифицирани кадри, които упражняват професията. Това влече

¹ **Цитиране:** Tsvetanov, L. (2025). Comparative Analysis Of The Legislative Proposals Submitted To The National Assembly With The Aim Of Regulating The Real Estate Agent Profession. Proceedings of the 6th International Scientific-Practical Conference Human Resource Management. Varna: University publishing house "Science and Economics", University of Economics – Varna, pp. 363 – 371. DOI: <https://doi.org/10.56065/HRM/2025.1.363>

след себе си редица проблеми, както за клиентите, така и за агенциите за недвижимите имоти, а в някои случаи това води дори и до затрудняване работата на нотариуси и институции. Към настоящия момент липсват каквито и да е изисквания или ограничения, за да бъде упражнявана професията брокер на недвижими имоти, което позволява безпрепятствен достъп до професията за всеки желаещ. Част от новопоявилите се брокери на имоти са не само неопитни и недостатъчно квалифицирани, а често и недобросъвестни. Поради горното, в обществото се заражда дискусия, дали тази професия не следва да бъде регулирана и регламентирана, като се въведат минимални изисквания, на които следва да отговарят брокерите на недвижими имоти. В тази връзка, през последните две години в Народното събрание на Република България бяха внесени три законопроекта от различни парламентарни групи (един в 49-тото и два в 51-вото Народно събрание), които целят да регулират посредничеството при сделки с недвижими имоти, в това число и професията брокер на недвижими имоти.

Преглед на внесените законопроекти и съдържащите се в тях разпоредби отнасящи се за брокерите на недвижими имоти

Макар, че законодателните инициативи на депутатите целят да регулират целия пазар и да обхванат всички участници осъществяващи посредническа дейност при сделките с недвижими имоти, настоящото изследване ще се фокусира единствено върху статута и ролята на брокерите на недвижими имоти. Внесените законопроекти в 51-вото Народно събрание са два, като те ще бъдат разгледани хронологично, по реда на тяхното постъпване. Следва да се отбележи, че подобен, почти еднакъв законопроект бе внесен и в 49-тото Народно събрание (който не е предмет на разглеждане в настоящата статия), но до неговото разискване и приемане не се стигна по различни причини, главно заради краткия политически живот на този парламент. Във всеки един от двата законопроекта, на които ще бъде обърнато внимание, се съдържат специални разпоредби, касаещи брокерите на недвижими имоти, като именно те ще бъдат анализирани и обсъдени в контекста на цялостната визия за участниците в имотния пазар на всяко от тези предложения за нов закон.

Внесеният на 12.12.2024 г. **Законопроект за Закон за посредническите услуги при сделки с недвижими имоти**, до голяма степен се припокрива с внесения преди около година друг законопроект със същото наименование в 49-тото Народно събрание. Той е доста обстоен, като впечатление прави прекалената регулация на сектора и множеството изисквания към участниците в посредническата дейност. Цели се формирането на условия за прозрачност и идентификация на посредниците, чрез създаване на единен регистър, както и носенето на отговорност от страна на брокерите и агенциите, чрез създаване на камара, която да следи процесите и да допринася за повишаване качеството на предлаганите услуги от страна на посредниците. Предвиден е и ред за налагане на

санкции при констатиране на нарушения. Що се касае до брокерите на недвижими имоти, техният статут е изяснен, като в §1, т. 3 от Допълнителните разпоредби е изведена и легална дефиниция, съгласно която „Брокер“ е пълнолетно и дееспособно физическо лице, което притежава съответната професионална квалификация и действа професионално като посредник или консултант по търговски въпроси във връзка със сделки с недвижими имоти или пазарни проучвания и/или осъществява дейност по управление и контрол на агенция за недвижими имоти като законен представител или член на управителен орган на агенция или което е съдружник или акционер в агенция“ (Законопроект за Закон за посредническите услуги при сделки с недвижими имоти). Чрез тази подробна дефиниция, вносителите на проектозакона са се опитали да обхванат всички дейности, които към настоящия момент се приемат като присъщи за брокерите, добавяйки и управлението на Агенциите за недвижими имоти, за което са въведени изрични изисквания, че може да бъде осъществявано само от брокери. Тоест, тази дейност занапред следва да се осъществява само от регистрирани посредници, отговарящи на изрични условия и вписани в регистър, а не както е към момента, собственик или управител на агенция за недвижими имоти да може да бъде всяко лице. За пръв път е въведена фигурата на „Управляващ брокер“, като това следва да са хората, които представляват Агенциите за недвижими имоти.

За да може едно лице да практикува професията брокер на недвижими имоти, то следва да притежава удостоверение за правоспособност. Това удостоверение, ще бъде издавано само на лица, отговарящи на изрично изброени изисквания: да притежава необходимото образование или квалификация, да не е осъждано за престъпление от общ характер, да е вписано в Регистъра на посредниците при сделки с недвижими имоти към Камарата на посредниците при сделки с недвижими имоти, да има сключена застраховка „Професионална отговорност“. В чл. 17, ал. 2, т. 1, т. 2 и т. 3 е обърнато специално внимание и изчерпателно е описано какво следва да е образованието на лицето, което може да практикува професията брокер, като алтернативно са посочени три варианта:

- да има завършено средно образование, поне три години професионален опит като Агент на недвижими имоти и Свидетелство за придобиване на трета квалификационна степен по специалност „Брокер на недвижими имоти“ съгласно държавните образователни изисквания или призната професионална квалификация „Брокер на недвижими имоти“ от Камарата на посредниците при сделки с недвижими имоти след влизане в сила на закона или положен успешно изпит пред Камарата за получаване на Свидетелство за професионална квалификация за брокер на недвижими имоти (Законопроект за Закон за посредническите услуги при сделки с недвижими имоти);

- да има висше образование с образователно-квалификационна степен „бакалавър“ или по-висока, поне две години професионален опит като Агент на недвижими имоти и Свидетелство за придобиване на трета квалификационна

степен по специалност „Брокер на недвижими имоти“ съгласно държавните образователни изисквания до влизане в сила на този закон или призната професионална квалификация „Брокер на недвижими имоти“ от Камарата на посредниците при сделки с недвижими имоти след влизане в сила на закона или положен успешно изпит пред Камарата за получаване на Свидетелство за професионална квалификация за брокер на недвижими имоти (Законопроект за Закон за посредническите услуги при сделки с недвижими имоти);

- да има висше образование по специалност „недвижими имоти“ или икономическо, юридическо, архитектурно или инженерно-строително образование с образователно-квалификационна степен „бакалавър“ или по-висока по специалност, одобрена от Камарата на посредниците при сделки с недвижими имоти и поне една година професионален опит като Агент на недвижими имоти (Законопроект за Закон за посредническите услуги при сделки с недвижими имоти).

Също така, съгласно изискванията на закона, брокерите трябва периодично да поддържат и повишават своята професионална квалификация, като посещават специални ежегодни курсове организирани от Камарата. Изрично е записано, че удостоверението за правоспособност на брокерите на недвижими имоти се подновява периодично (преиздава се), като това ще се случва само след успешно преминати курсове и издържани изпити след тях. Това изискване се доближава много, до задълженията за продължаващо учене и повишаване на квалификацията на представители на други регулирани професии, като адвокатската например, но при тях това задължение не е обвързано със санкции, като спиране на права.

Според разпоредбите на този законопроект, брокерът може да упражнява дейност като служител само в една агенция по трудово правоотношение, на граждански договор или договор за управление.

Няколко месеца след внасянето на горесцитирания проектозакон, на 02.04.2025 г. в деловодството на народното събрание е внесен друг подобен проект на нормативен акт – **Проект на Закон за посредниците при сделки с недвижими имоти**. Той се отличава от предходните две предложения като е значително по кратък и съдържа по-малко разпоредби, но отново е направен опит за цялостна регулация на правния статут, правата и задълженията на посредниците при сделки с недвижими имоти, както и техните отношения с клиенти и институции. Основно внимание е отделено именно на фигурата на брокера, като също в допълнителните разпоредби към закона е предложена легална дефиниция: „„Брокер на недвижими имоти“ е физическо лице, извършващо посредническа дейност, което: а) има сключен граждански или трудов договор с „Агенция за недвижими имоти“; или б) е в членствени правоотношения с „Агенция за недвижими имоти“ (съдружник, член-кооператор, собственик/съсобственик в капитала); или в) е законен представител на „Агенция за недвижими имоти“, който посредничи между клиенти (продавачи, купувачи, наематели и наемодатели) при сключване на сделки с недвижими имоти от името

и за сметка на Агенцията“. Съгласно разпоредбата на чл. 6 от закона, правото да упражнява професията брокер на недвижими имоти има всяко пълнолетно лице, което отговаря на следните изисквания: да не е осъждано за престъпление от общ характер, освен ако е реабилитирано, да е вписано в регистъра, да има сключена задължителна застраховка „Професионална отговорност“, да има висше образование и минимален изискуем опит като брокер на недвижими имоти поне една година или да притежава трета квалификационна степен по професия „Брокер“ специалност „Недвижими имоти“ съгласно наредба по чл. 22, ал. 6 от Закона за предучилищното и училищното образование.

Според текстовете на проектозакона, всички брокери трябва задължително да бъдат вписани в специален регистър, който следва да бъде създаден към Агенция по вписванията – Национален регистър на посредниците при сделки с недвижими имоти. Една година след влизане в сила на закона, ще имат право да практикуват единствено брокерите вписани в този регистър. Също така, се предвижда в регистъра да бъдат създадени отделни партии за всички агенции, а брокерите да се вписват към партидите на агенцията за която работят, като това вписване следва да се подновява на всеки две години. В партидата на агенцията всеки брокер следва да има досие, което да съдържа данни за образованието му, езиковата квалификация, професионалният му опит и дали са му налагани административни наказания. И в този проектозакон е заложено изискването брокерите периодично да поддържат и повишават квалификацията си, като при подновяване на вписването си в регистъра, те трябва да докажат и удостоверят със съответните документи, че в този две годишен период са преминавали поне пред две продължаващи професионални обучения по професия „брокер“, специалност „недвижими имоти“ с минимална продължителност от 40 часа. Съгласно разпоредбата на чл. 14 от проектозакона, брокер може да бъде заличен от регистъра при няколко хипотези, а именно: при смърт, при поставяне под запрещение, при прекратяване на трудовите гражданските или членските отношения с агенцията, към която работи, ако брокерът бъде лишен от право да упражнява професията.

И в този проект на закон присъства изрична разпоредба, която не позволява на брокерите на недвижими имоти да работят едновременно на трудов и граждански договор с повече от една агенция.

Анализ на основните нови положения в проектозаконите, касаещи професията брокер на недвижими имоти

Както бе споменато по-горе, пазарът на недвижими имоти в България е доста динамичен през последните години, което води и до голямо текучество на брокери в агенциите. Тъй като често професията на брокера е добре платена и предоставя предимството на гъвкавото работно време, тя е привлекателна за много млади хора, студенти или хора които избират тази професия за своя втора работа. Мнозина от новопостъпилите брокери все още не притежават

необходимия опит и познания в сферата на недвижимите имоти, което затруднява работния процес и може да доведе до грешки, които да рефлектират негативно върху интересите и на клиентите и на агенцията. Често агенциите подценяват това, като веднага допускат новите си служители да посредничат при сделки с недвижими имоти, без да са им осигурили нужното предварително обучение или без да са им определили по-опитен брокер, който да ги наставлява. Този процес, освен, че може да навреди на клиентите, често води и до лоши резултати за самата агенция. В условията на динамични промени организациите са изправени пред все повече предизвикателства, които засягат управлението на човешките ресурси и в този смисъл са необходими бързи и адекватни мерки за справяне с често срещаните се в последните години непредвидими обстоятелства (Иванова, Антонова, 2022). В динамичният пазар, който наблюдаваме в момента в сектора на недвижимите имоти, човешкият фактор и подборът на персонал са ключови за постигането на успех, устойчиво развитие и осигуряването на предимство пред конкурентите в бранша (Стефанов, Димитрова, 2018). От една страна това се допуска да се случи, поради подема на бизнеса с недвижими имоти и рекордното ново строителство, които водят до остра нужда от персонал в агенциите за недвижими имоти, но от друга страна, това се случва и поради факта, че към настоящият момент в българското законодателство почти изцяло липсва уредба на професията брокер, като не са поставени никакви нормативно предвидени изисквания към кандидатите. Тъй като, очевидно на пазарен принцип бизнеса не успява да се регулира сам и да извършва обстоен и успешен подбор на кадри за професията брокер на недвижими имоти, се налага този процес да бъде регламентиран по нормативен ред и именно това вероятно ще бъде един от големите приноси на бъдещ закон за посредничеството при сделки с недвижими имоти. И в двата разгледани законопроекта се поставят определени образователни и квалификационни изисквания, поставени са условия за предишен опит в сферата, както и административни изисквания, които би следвало да ограничат достъпа до професията брокер на недвижими имоти за мнозина от неподготвените кандидати. Тези изисквания се въвеждат не само с цел гарантиране интересите на клиентите, но и с цел прозрачност, отчетност и въвеждане на спокойствие в крайно динамичния и небалансиран пазар на труда при посредниците на сделки с недвижими имоти. Приемането на подобен закон би следвало да повиши качеството на предлаганите услуги от брокерите, тъй като на пазара ще останат само квалифицирани и опитни кадри.

От друга страна, наличието на прекалено много образователни и квалификационни изисквания към брокерите може да рефлектира и негативно на пазара. Особено в първия разгледан законопроект, изискванията към квалификацията на брокерите изглеждат прекомерни, като голяма част от практикуващите в момента брокери едва ли ще успеят да ги покрият. Това от своя страна може да доведе до недостиг на служители за агенциите, което да възпрепятства работата им. Заложените в проектозаконите задължителни и

значително завишени изисквания и очаквания за опита и квалификацията на брокерите, неминуемо ще доведе и до по-малък брой кандидати за работа, сред които агенциите да направят своя подбор. В сектори като бизнеса с недвижими имоти, човешкият фактор е от изключително голямо значение, като до голяма степен развитието на целия сектор зависи от човешкия ресурс (Димитрова, 2017). Ограниченият брой кандидати, вероятно ще постави агенциите за недвижими имоти в затруднение, като липсата на достатъчно брокери на пазара, които да отговарят на законовите изисквания може да намали обемите на работата и да донесе спад в приходите. Невъзможността за покриване на необходимите критерии за да се упражнява брокерската професия, може да доведе дори и до закриването на част от агенциите за недвижими имоти практикуващи в момента, особено на по-малките от тях. Това неминуемо ще предизвика ограничаване на конкуренцията, а вероятно и увеличаване на цените и разходите за клиентите потребители на тези услуги.

Идеята за създаването и поддържането на единен регистър, присъстваща и в двата законопроекта, също може да се отчете като добра и представлява стъпка в правилната посока. Наличието на регистър ще осигури прозрачност в работата на агенциите и брокерите, като клиентите ще могат предварително да се информират при избора на брокер, на който да се доверят. Във вторият разгледан законопроект, предложението за създаване на регистър към Агенция по вписванията изглежда по-подходящо, тъй като ще улесни достъпа на повече граждани до него. Наред с горното, във вторият законопроект е предвидено в регистъра да се вписва значително повече информация, като дори ще може да бъде проследявано дали брокерът е бил наказван за нарушения.

В първият разгледан в доклада проект на закон е предвидено създаването на Камара на посредниците при сделки с недвижими имоти, като в нея членуват всички агенции, брокери и агенти на недвижими имоти. Камарата е натоварена с множество функции, като основната сред тях е да управлява и организира дейността на агенциите и брокерите в страната. Също така, Камарата следва да организира курсове за повишаване квалификацията на брокерите, семинари, конференции, както и да издава помагала и наръчници за брокерите. Тези дейности имат потенциал значително да разширят познанията на брокерите, като по този начин ще се повиши и качеството на предлаганите от тях услуги. Според проекта на закон, Камарата следва да разработи и приеме Етичен професионален кодекс, като отново тя ще следи за спазването му от всички брокери. Наличието на етичен кодекс, както и възможността за налагане на санкции при неспазването му, ще ограничи нелоялните практики и ще защитава допълнително доброто име на брокерската професия, а не на последно място и интересите на клиентите.

И в двата проекта присъстват текстове, с които за пръв път ще се въведат важни задължения към брокерите, каквито досега не бяха нормативно установени, въпреки че същите отдавна са неразделна част от добрите бизнес практики. Тук се визират въведените нови професионални задължения за брокерите, свързани с

опазване на професионална тайна, опазване на лични данни на клиентите, недопускане на конфликт на интереси, недопускане на заблуждаваща реклама, сключването на задължителна персонална застраховка „професионална отговорност“ за всеки брокер и др.

Не на последно място, с въвеждането на легална дефиниция за професията брокер на недвижими имоти, се прави ясно разграничение между тази и други подобни професии в същия бранш, като се изяснява и нейната конкретна роля на пазара. По този начин значително ще се улесни и административната част от дейността на агенциите за недвижими имоти, главно свързана със сключване на трудови и граждански договори с брокерите, изготвяне на длъжностни характеристики и други дейности свързани с задълженията произлизащи от трудовото законодателство.

Заклучение

Приемането на закон, който да регулира професията брокер на недвижими имоти със сигурност ще допринесе за повишаването на нейния авторитет, а също така контролът над дейността, който се предвижда и следва да се осъществява според закона, ще спомогне и за повишаване на качеството на предлаганите услуги. Въпросът с регулациите винаги е сложен, като следва внимателно да се прецени, дали те не са прекалени, а поставените изисквания към брокерите свръх високи. Под претекст постигане на по-високо качество на услугите чрез завишени изисквания и прекален подбор на участниците в пазара на недвижими имоти, е възможно да се постигне обратен ефект, тъй като ако брокерската професия, а и гилдията занимаваща се с недвижими имоти като цяло, се затвори и капсулира прекалено много за нови участници на пазара на труда, това може да доведе до по-малко конкуренция и повишаване на цените за крайните потребители на тези услуги.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА /REFERENCES

Conference papers

ДИМИТРОВА, М., (2017), Длъжностната характеристика – инструмент при управлението на човешки ресурси в агенциите за недвижими имоти, Строително предприемачество и недвижима собственост. Сборник с доклади от 32-ра международна научно-практическа конференция – ноември 2017 г., [online] Accessible: https://conference.ue-varna.bg/emc/wp-content/uploads/2017/03/sbornik_2017.pdf , стр. 242

ИВАНОВА, П., АНТОНОВА, К., (2022) Подходът „Skunk Works”: иновативно решение за управление на човешките ресурси. Управление на човешките ресурси = Human Resource Management: Сборник с доклади от Международна научно-практическа конференция, организирана от ИУ-Варна, 30 септ. 2022г., Варна: Наука и икономика, с.93-103, ISBN(онлайн) 978-954-21-1138-2/ [Линк](#)

Articles

СТЕФАНОВ, Д., ДИМИТРОВА, М., (2018), Процедурата за набиране и подбор на персонал–ключов фактор за устойчивото развитие на агенциите за недвижими имоти.

Управление и устойчиво развитие, бр. 2018, том V, [online] Accessible: https://www.jmsd.bg/files/articles/72/72-12_D_Stefanov_M_Dimitrova.pdf, стр. 73

Internet sources

НАРЕДБА № 1 от 16.02.2024 г. за придобиване на квалификация по професията „Брокер“, Обн. ДВ. бр.18 от 1 Март 2024 г., [online] Accessible: <https://www.navet.government.bg/bg/media/341030-naredba-dos-broker.pdf>

Законопроект за Закон за посредниците при сделки с недвижими имоти, [online] Accessible: <https://www.parliament.bg/bills/51/51-554-01-79.pdf>

Законопроект за Закон за посредническите услуги при сделки с недвижими имоти, [online] Accessible: <https://www.parliament.bg/bills/51/51-454-01-29.pdf>

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Сборник с доклади от международна научно-практическа конференция

25 април 2025 г.

Conference Proceedings of International Scientific-Practical Conference

25 april 2025

Предпечатна подготовка *Дора Томова*

Издателство „Наука и икономика“

Икономически университет – Варна

ул. „Евлоги Георгиев“ 24

Science and Economics Publishing House

University of Economics – Varna

ISBN 978-954-21-1207-5

