

Предизвикателства пред управлението на човешките ресурси в контекста на съвременните трансформации на работните процеси в организациите

Маргарита Атанасова*

Резюме: Трансформациите на работните процеси (в условията на Ковид-19 и ускорената дигитализация) се съпровождат с промени в дейностите по управление на човешките ресурси. **Основната цел** на настоящото изследване е да се проучат и представят ключови предизвикателства пред управлението на човешките ресурси в условията на настъпващите промени в работните процеси и в изискваните умения. За постигане на тази цел се осъществяват редица **изследователски задачи**, които се систематизират в две основни насоки: настъпващи промени в работните процеси и в изискваните умения; предизвикателства пред управлението на човешките ресурси с акцент върху ролята на ръководителите. Резултатите от проучването показват, че промяната в работните процеси и развитието на необходимите умения на служителите се очертават като водещи приоритети в дейностите по управление на човешките ресурси през следващите години. Във връзка с това, пред ръководителите на работни екипи се открояват редица предизвикателства, сред които за целите на настоящата статия се откроява необходимостта от предоставяне на

* Маргарита Атанасова е доктор, професор в катедра „Човешки ресурси и социална защита“ на УНСС.

служителите както на правила за динамичните работни процеси, така и на възможности за развитие на изискваните умения в организацията.

Ключови думи: управление на човешките ресурси, обучение и развитие на човешките ресурси.

JEL: M12, M5.

В условията на пандемията Ковид-19 и ускорената дигитализация през последните години настъпват редица промени както в работните процеси, така и в изискваните умения на служителите. В тази ситуация нарастват очакванията към ръководителите, които отговарят за управлението на хората в екипа, вкл. и за актуализиране на правилата за работните процеси и за предоставяне на възможности за развитие на уменията на служителите. Успешните решения и действия на ръководителите в тези насоки имат изключително значение за изграждане и поддържане на качеството на работната среда, водещ фактор за мотивацията на персонала и за привлекателността на организацията като работодател. В основата на настоящото проучване е възприетата **теза**, че настъпващите промени в работните процеси и в изискваните умения са предпоставка за редица предизвикателства пред управлението на човешките

ресурси в контекста на отговорностите на ръководителите за успешно представяне и развитие на работните екипи. Предоставянето както на правила/указания/инструкции за работните процеси/задачи, така и на възможности за обучение е традиционен параметър на качеството на работната среда и фактор за мотивацията на хората в организацията (Atanassova, 2020, p. 31). **Основната цел** на настоящата статия е да се проучат и представят ключови предизвикателства пред управлението на човешките ресурси в условията на настъпващите промени в работните процеси и в изискваните компетенции. За постигане на тази цел се осъществяват редица **изследователски задачи**, които се систематизират в две основни насоки: а) настъпващи промени в работните процеси и в изискваните умения; б) предизвикателства пред УЧР с акцент върху ролята на ръководителите (В статията понятията ръководител и мениджър се използват като синоними, без да се подценява познавателният потенциал на десетилетната дискусия за техните специфики). **Обект** на изследване са дейностите по управление на човешките ресурси, а **предмет** на изследването са предизвикателства, с които трябва да се справят ръководителите на екипи в условията на настъпващите промени в работните процеси и в изискваните умения на служителите. Основните **источници на информация** в настоящата статия са както данни от ежегодните мащабни проучвания (Deloitte, 2021; Gartner, 2021; PwC, 2021) на световно известни консултантски компании (Делойт/Deloitte, Гартнер/Gartner, ПрайсуотърхаусКупърс/PwC), така и публично достъпни резултати от проведени изследвания, посветени на настъпващите промени в труда. При изпълнение на изследователските задачи се възприемат редица **ограничения**, които са свързани както с **обекта** на изследването

и използваните **информационни източници**, така и с продължаващия дебат за същностните характеристики на **понятийния апарат**, който е част от възприетата методическа рамка.

В настоящото изследване фокусът е върху **част от дейностите по управление на човешките ресурси** (анализ и проектиране на длъжностите и обучение и развитие на човешките ресурси), при което не се коментират: планиране на човешките ресурси; подбор на персонала; оценяване на изпълнението/представянето; заплащане и допълнителни изгоди; осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд. В статията се отчита водещата роля на стратегическата и оперативната функция на управлението на човешките ресурси в организацията, но се откроява фокусът върху **администрирането** – създаване, организиране и съхраняване на съответната документация според изискванията на нормативната база – нормативни актове с национален, международен и вътрешно-организационен обхват (Атанасова, 2015, с. 9).

В условията на продължаващия дебат за същностните характеристики и дефиниране на **ключови за настоящото изследване понятия** (работен процес, умения, администриране и др.) в настоящата статия се възприемат следните определения:

- Понятието **работен процес** се разбира като: „**Последователност от стъпки**, които се изпълняват съобразно **предварително дефинирани правила** и създават резултати за клиентите... Процесите преминават през организационните звена и свързват хора, информационни потоци и софтуерни приложения“ (Методология за усъвършенстване на работните процеси за предоставяне на административни услуги, МС на РБ и фирма ТехноЛогика ЕАД, проект „Въвеждане на комплексно административно обслужване за предоставяне на качествени услуги на гражданите и

бизнеса“; с. 5). В ключовите характеристики на термина работен процес се откроява „...**последователност от дейности (операции)**, които ползват/преобразуват определени ресурси (хора, техника, материали, пари, информация и т.н.), насочени към създаването на полезен продукт (стойност) за определен/и потребител/и“ (Стефанов, 2015, с. 43).

- Относно същността на понятието **умение** в настоящото изследване се възприема подходът на европейската класификация на уменията, компетентностите, квалификации и професиите, където **умението** се дефинира като: **способност да се прилага знание и да се използва know-how за изпълнение на задачи и решаване на проблеми** (European Skills, Competences, Occupations and Qualifications/ESCO). В европейската класификация са обхванати над 13 хиляди „умения“ като се посочва, че за целите на класификацията не се прави разграничение между „умения“ и „компетентности“ (Атанасова, 2021, с. 73).
- **Администрирането** на основните дейности по управлението на човешките ресурси обхваща създаването, организирането и съхраняването (вкл. актуализирането) на съответната документация (за съответните дейности по УЧР) според изискванията на нормативната база – както национални нормативни актове (законови, наредби и др.) така и вътрешно-организационни нормативни актове (правилници, указания, процедури и др.). С цел да се оптимизират административните процеси редица организации използват услугите на счетоводни и консултантски фирми за администриране на определена част от дейностите, свързани с управлението на човешките ресурси (вкл. заплати и допълнителни изгоди, назначаване и движение на персонала и др.), (Атанасова, 2015, с. 9). Из-

готвянето на правила и процедури, свързани с дейностите по управление на човешките ресурси, е особено актуална тема в условията на ускорена дигитализация, във връзка с което се формират нарастващи очаквания към администрирането: интерактивност, системно споделяне на информация, тълкувания на спорни въпроси и др. (Пейчева, 2020, с. 217).

Успешното управление на хората в работните екипи изисква ръководителите на съответните структурни звена да имат задълбочени познания в областта на организирането, наблюдението и контролирането на основните дейности по управление на човешките ресурси (анализ и проектиране на длъжностите, планиране на човешките ресурси; подбор на персонал, обучение и развитие на човешките ресурси, оценяване на изпълнението/представянето; заплащане и допълнителни изгоди; осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд) и администрирането на тези дейности.

Настъпващи промени в работните процеси и в изискваните умения

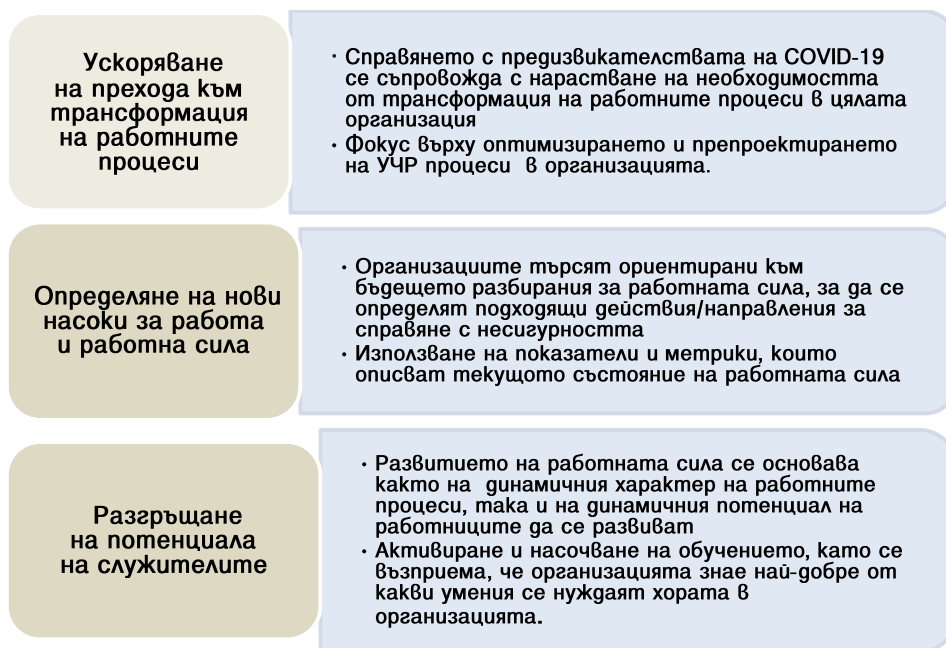
В новите условия на ускорена дигитализация и хибридна работа настъпват промени в работните задачи и в изискваните умения на служителите (Пейчева, 2020, с. 219) и се очертават редица рискове пред устойчивата заетост на работната сила без необходимите компетенции (Пандурска, 2020, с. 177). Резултатите от проведени проучвания (на управлението на човешките ресурси в организациите) на световно известни консултантски компании (Deloitte, 2021; Gartner, 2021; PwC, 2021) показват, че сред **очертаващите се тенденции** се открояват настъпващите **промени както в работните процеси, така и в изискваните умения на служителите**.

В резултатите от изследване на Deloitte

(Deloitte, 2021) се открояват промените в работните процеси като значим нововъзникващ приоритет в условията на навлизане на нови технологии в организациите. Според данните, 61% от анкетираните мениджъри посочват, че ще се съсредоточат върху преосмисляне на работата в бъдеще (което е значителен ръст в сравнение с 29% преди пандемията). Възниква необходимостта организациите да променят начина, по който използват технологиите в работата..., за да се постигнат нови резултати. Водещ фактор за успешната промяна е да се привличат и развиват хора със способности за адаптиране, преквалифициране и поемане на нови роли. Значителен дял (72%) от анкетираните ръководители определят „способността на служителите да се адаптират, преквалифицират и да поемат нови роли“ като приоритет (Deloitte, 2021, 27). Въз основа на данните от проучването се откроява необ-

ходимостта от обновяване на знанията и уменията в контекста на настъпващите промени в работните процеси (фигура 1).

Настъпващите промени в работните процеси и в управлението на човешките ресурси са във фокуса на изследване на ПрайсуотърхаусКупърс (PwC, 2021), където се посочва, че вече се навлиза в „...нова ера, която е фокусирана върху хибридни и нови начини на работа“. Сред основните резултати от проучването ясно се очертават изводите, че: компаниите променят работните процеси и усъвършенстват опита на хората. В контекста на динамичния трудов пазар, почти половината (48%) от респондентите посочват, че ще променят процесите, за да станат по-малко зависими от институционалните знания на служителите. Подобни акценти се включват в резултатите от специализирано проучване, посветено на съвременните приоритети в управлението на



Фигура 1. Тенденции в управлението на човешките ресурси

Източник: Deloitte, 2021, Global Human Capital Trends Report, 27

Икономическо развитие

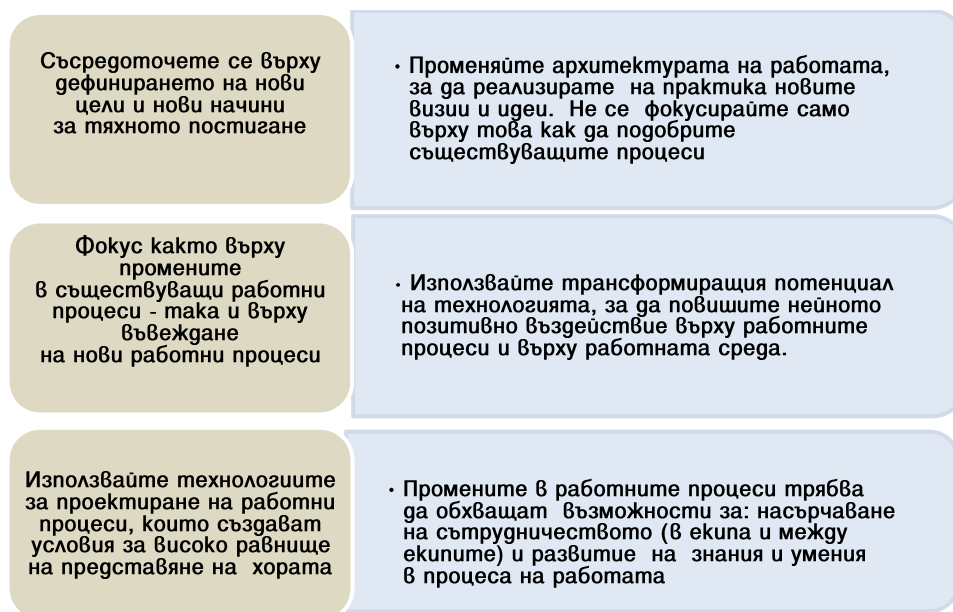
работните екипи (Gartner, 2021), където се открояват водещите позиции както на системното изграждане на critical skills/умения и компетенции (посочен от 68% от анкетиранияте ръководители), така и реструктурирането на работата (посочен от 48% от анкетиранияте ръководители).

Представените резултати от проведените проучвания показват, че в организациите ясно се очертават двете взаимосвързани тенденции – **промени в работните процеси и промени в изискваните умения на служителите**. Във връзка с това започва постепенното адаптиране на организациите към очертаните тенденции, формиращи редица предизвикателства пред управлението на човешките ресурси, част от които са във фокуса на следващата част от статията.

Предизвикателства пред управлението на човешките ресурси с акцент върху ролята

на ръководителите

В условията на широко приложение на хибридната форма на работа и ускорена дигитализация настъпващите промени в работните процеси и в изискваните умения на служителите са в основата на редица **предизвикателства** пред ръководителите в контекста на техните отговорности за успешното представяне и развитие на работните екипи. В новата организационна среда ясно се очертават нарастващите очаквания към ръководителите, които чрез своите действия трябва да създават условия както за успешна трансформация на екипните цели и тяхното постигане, така и за развитие и интегриране на потенциала на работната сила с технологиите. В специализирани изследвания се аргументират редица препоръки за успешно управление на промяната (вкл. настъпващата промяна в работните процеси и в изискваните умения), при което



Фигура 2. Препоръки за успешно управление на промяната на работните процеси в екипите и организацията като цяло

Източник: Deloitte, 2021, Global Human Capital Trends Report, с. 28

се очертават нарастващите очаквания към ръководителите (фигура 2).

Въвеждането и използването на ефективни подходи за актуализиране на работните процеси и за усъвършенстване на уменията като компонент от управлението на човешките ресурси поставят редица предизвикателства пред ръководителите, като за целите на настоящото изследване се открояват два акцента: актуализиране на длъжностите и активиране на дейностите по развитие и усъвършенстване на уменията на служителите.

- Актуализирането на длъжностите, на длъжностните характеристики и на правилата/инструкциите за работа въз основа на резултатите от задълбочен анализ на работните процеси обхваща редица дейности, които са част от анализа и проектирането на длъжностите (Димитрова, 2010, с. 84). Настъпващите промени в длъжностите са предпоставка за съответни актуализации в системите за трудовете възнаграждения (Апостолов, 2020, с. 41) като основен елемент на колективните трудови договори. Успешното актуализиране на длъжностите се базира на предварителен задълбочен анализ, който включва проучване, дефиниране и представяне на работните процеси, които се изпълняват от служителите. На този етап се подготвят и представят **алгоритмите на съответните работни процеси** – значим управленски инструмент при подготовката на указанията/правилата/инструкциите за работа, които ще се предоставят на служителите.
- Активирането на дейностите за изграждане и усъвършенстване на уменията на служителите в организацията е ключов фактор за развитие на човешките ресурси. Необходимо е в условията на динамиката на работните процеси да се актуализират целите и очакваните резултати от обучението като

компонент на мотивацията за учене (Данаилова, 2020, с. 51). Ефективните дейности за изграждане и усъвършенстване на уменията на служителите се разглеждат като предпоставка за развитие на човешкия капитал (Колева-Стефанова, 2019, с. 96) и насърчаване на икономическата активност и заетостта (Манчева, 2020, с. 45). При определяне на необходимите умения за успешно извършване на работните процеси важен и необходим информационен източник са подготвените алгоритми на работните процеси. На настоящия етап е необходимо да се има предвид акцент в организационните стратегии, който вече е представен като част от изследване (PwC, 2021, Pulse Survey: Next in work): „В контекста на стагниращия трудов пазар, почти половината от анкетирания мениджъри (48%) посочват, че ще променят работните процеси, за да стават по-малко зависими от институционалните познания на служителите“. В тази среда ръководителите трябва **да разбират и осъществяват в единство актуализирането на длъжностите и активирането на дейностите по развитие и усъвършенстване на уменията на служителите.**

При осъществяване на тези задачи, трябва да се имат предвид редица специфички на организационния контекст, които открояват нарастващите очаквания към ръководителите:

- Нараства значимостта на отношението мениджър-служител, а в условията на хибридна и дистанционна работа, мениджърите/ръководителите са основната връзка, чрез която служителите комуникират със своя работодател (11 Trends Harvard Business Review, 2022). Успешната комуникация на ръководителите със служителите в тази нова среда зависи от множество фактори, сред които се откроява нарастващото зна-

чение на културата, мотивацията и лидерството в контекста на прилагането на новите работни схеми. Във връзка с това се формират конкретни препоръки към ръководителите: ... да се проявява чувствителност и разбиране към нуждите и притесненията на служителите и те да усещат, че получават подкрепа от ръководителите; ...комуникацията да се разбира и като средство за поддръжане на чувството за приобщаване и повишаване на нивата на доверие (Раипов, 2022, pp. 16-17).

- В съвременната динамична организационна среда ръководителите на работни екипи трябва да разбират, че може да съществува значително разминаване между приоритетите на мениджърите и реалността как техните организации подкрепят развитието на работната сила, за да се адаптират/преквалифицират хората и да изпълняват нови работни процеси. Във връзка с това в резултатите от специализирано изследване (Deloitte, 2021) се откроява изводът, че по-малко от 20% от анкетиранияте ръководители посочват, че тяхната организация има висока готовност да се адаптира и да преквалифицира работниците и служителите, за да поемат нови роли. Тези данни от проучването показват, че ръководителите на работни екипи очакват подкрепа на развитието на работната сила на организационно ниво.
- Резултатите от изследванията показват, че до 65% от задачите, които ръководителят/мениджърът изпълнява в момента, имат потенциал да бъдат автоматизирани до 2025 г. (11 Trends Harvard Business Review, 2022). Това създава предпоставки определена част от времето, което е необходимо за управленски задачи, да се съкрати и да се създаде пространство за мениджърите/ръководителите да изграждат повече човешки взаимоотношения със своите

служители. В условията на постепенно автоматизиране на част от управленските работни процеси нарастват очакванията към дигиталните умения на мениджърите, вкл. и умения в областта на администрирането.

Представените предизвикателства пред успешното управление на работните екипи в условията на трансформация на работните процеси ясно открояват фокуса върху отговорностите на ръководителите/мениджърите за актуализиране на глъжностите и активиране на обучението и развитието на служителите. Успешното изпълнение на тези управленски задачи зависи от редица фактори, сред които се открояват задълбочените познания на ръководителя както за промените в работните процеси, така и за уменията и постиженията на членовете на работния екип. В този контекст нарастват очакванията към ръководителите на екипи за **наблюдение и оценяване** на приноса на всеки член на работния екип за постигане на настоящите и бъдещите цели на структурното звено в условията на настъпващите промени в работните процеси.

Цитирани източници:

- Апостолов, В., 2020. Анализ на договорените трудови възнаграждения в действащите колективни трудови договори на равнище предприятие. София, изд. „Авангард Прима“, с. 41.
- (Apostolov, V., 2020. Analiz na dogovorenite trudovi vaznagrazhdenia v deystvashtite kolektivni trudovi dogovori na ravnishte predpriyatie. Sofia, izd. „Avangard Prima“, s. 41)
- Атанасова, М., 2015. Мениджмънт на човешките ресурси – теория и практика. София, изд. „Авангард Прима“, с. 9.
- (Atanasova, M., 2015. Menidzhmant na choveshtkite resursi – teoria i praktika. Sofia, izd.

„Avangard Prima“, s. 9)

Атанасова, М., 2021. Развитие на дигиталните умения на заети лица в България – тенденции и предизвикателства. Списание *Население*, 39, кн. 1, Академично издателство „Марин Дринов“, 2021, с. 63-77.

(Atanasova, M., 2021. Razvitiie na digitalnite umenia na zaeti litsa v Bulgaria – tendentsii i predizvikatelstva. Spisanie *Naselenie*, 39, kn. 1, Akademichno izdatelstvo „Marin Drinov“, 2021, s. 63-77)

Данаилова, Ир., 2020. Мотивацията за учене и развитието на човешките ресурси: концепции, анализи, стратегии. София, Издателски комплекс – УНСС, с. 51.

(Danailova, Ir., 2020. Motivatsiyata za uchene i razvitiето na choveshkite resursi: kontseptsii, analizi, strategii. Sofia, Izdatelski kompleks – UNSS, s. 51)

Димитрова, Г., 2010. Оптимизиране на глъжностите в застрахователното дружество. София, изд. „Авангард Прима“, с. 84.

(Dimitrova, G., 2010. Optimizirane na dlazhnostite v zastrahovatelното družhestvo. Sofia, izd. „Avangard Prima“, s. 84)

Колева-Стефанова, Д., 2019. Човешкият капитал и значението му за нашето съвремие. Сп. *Диалог*, бр. 1/2019, с. 85-96.

(Koleva-Stefanova, D., 2019. Choveshkiyat kapital i znachenieto mu za nasheto savremie. Sp. *Dialog*, br. 1/2019, s. 85-96)

Манчева, М., 2020. Актуални проблеми при заетостта на жените. Сп. *Индустиални отношения и общественото развитие*, бр.1/2020, с. 41-53.

(Mancheva, M., 2020. Aktualni problemi pri zаетostta na zhenite. Sp. *Industrialni otnoshenia i obshtestveno razvitiie*, br.1/2020, s. 41-53)

Методология за усъвършенстване на работните процеси за предоставяне на административни услуги, No MS-132 /30.11.2012

г., МС на РБ и фирма ТехноЛогика ЕАД, проект „Въвеждане на комплексно административно обслужване за предоставяне на качествени услуги на гражданите и бизнеса“; Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. (Metodologia za usavarshenstvane na работните protsesi za predostavyane na administrativni услуги, No MS-132 /30.11.2012 г., MS на RB и фирма TehnoLogika EAD, projekt „Vavezhdane na kompleksno administrativno obsluzhvane za predostavyane na kachestveni услуги na grazhdanite i biznesa“; Operativna programa „Administrativen kapatsitet“, safinansirana ot Evropeyskia sayuz chrez Evropeyskia sotsialen fond)

Пандурска, Р., 2020. Трансформациите на трудовия пазар, свързани с дигиталната икономика и индустрия 4.0, с. 173-184. В: „Управление на човешките ресурси в ерата на дигиталните предизвикателства“; Сборник с доклади от Международна научно-практическа конференция, организирана от Икономически университет – Варна, 2020 г., Издателство „Наука и икономика“ Икономически университет – Варна.

(Pandurska, R., 2020. Transformatsiite na trudovia pazar, svarzani s digitalnata ikonomika i industria 4.0, s. 173-184. V: „Upravlenie na choveshkite resursi v erata na digitalnite predizvikatelstva“; Sbornik s dokladi ot Mezhdunarodna nauchno-prakticheskа konferentsia, organizirana ot Ikonomicheski universitet – Varna, 2020 g., Izdatelstvo „Nauka i ikonomika“ Ikonomicheski universitet – Varna)

Пейчева, М., 2020. Дигитална гистанционна работа – предпоставка за иновации в дейността по човешки ресурси, с. 215-223. В: „Управление на човешките ресурси в ерата на дигиталните предизвикателства“ Сборник с доклади от Международна научно-практическа конференция, организирана от Икономически университет – Варна,

- 2020 г., Издателство „Наука и икономика“ Икономически университет – Варна.
- (Peucheva, M., 2020. Digitalna distantsionna rabota – predpostavka za inovatsii v deynostta po choveshki resursi, s. 215-223. V: „Upravlenie na choveshkite resursi v erata na digitalnite predizvikatelstva“ Sbornik s dokladi ot Mezhdunarodna nauchno-prakticheska konferentsia, organizirana ot Ikonomicheski universitet – Varna, 2020 г., Izdatelstvo „Nauka i ikonomika“ Ikonomicheski universitet – Varna)
- Стефанов, Л., 2015. Основи на информационните системи по управление на човешките ресурси (Учебник за студенти в Университета за национално и световно стопанство – София, дистанционна форма на обучение), с. 43.
- (Stefanov, L., 2015. Osnovi na informatsionnite sistemi po upravlenie na choveshkite resursi (Uchebnik za studenti v Universiteta za natsionalno i svetovno stopanstvo – Sofia, distantsionna forma na obuchenie), s. 43)
- Atanassova, M., 2020. Quality of Working Environment – Challenges to the Attractiveness of Organizations as an Employer in Bulgaria (p. 26-43). Списание *Икономически изследвания*, кн. 6/2020.
- (Atanassova, M., 2020. Quality of Working Environment – Challenges to the Attractiveness of Organizations as an Employer in Bulgaria (p. 26-43). Spisanie *Ikonomicheski izsledvania*, kn. 6/2020)
- European Skills, Competences, Occupations and Qualifications/ESCO.
- Deloitte, 2021. Global Human Capital Trends Report – p. 27. 2021 Deloitte Global Human Capital Trends, <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>
- Gartner, 2021. Top 5 Priorities for HR Leaders in 2021, Gartner for HR, <https://axdata.no/wp-content/uploads/2020/12/E-book-Gartner-top-priorities-for-hr-leaders-2021.pdf>
- Paunov, M., 2022. On Viruses and Humans: Psychological and Cultural Challenges to Human Resources Management in Remote Working Conditions. *Economic Studies*, 31 (1), p. 3-17.
- PwC, 2021. Pulse Survey: Next in work, <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/future-of-work.html>, Executive views on business in 2022 <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/executive-views-2022.html>