

# УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ – СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

Маргарита Атанасова\*

## Увод

Управлението и развитието на човешките ресурси като компонент от управлението на организациите е обект на непрекъснати трансформации в условията на дигитализация и глобализация на бизнеса и нарастваща мобилност на работната сила. Съвременните тенденции в основните дейности на управлението и развитието на човешките ресурси в организациите са във фокуса на редица изследвания (AoN, 2018; Human Capital Trends, 2015, 2016, 2017, 2018; People Trends 2018; Trends Reshaping the Future of HR, 2015) с разнообразни изследователски ракурси – повишаване на мотивацията и изпълнението/представянето на хората в работните екипи; развитие на човешкия капитал на микро и макрониво като ключов фактор на конкурентоспособността и качеството на живот; корпоративна социална отговорност и човешки капитал; промените в работните процеси и индустриалните отношения и др. (Peicheva, 2019, с. 17; Стефанов, 2015, с. 79; Todorov, 2009, с. 249; Нейкова, 2000, с. 59, Апостолов, 2018, с. 137; Димитров, 2009, с. 327).

В настоящата статия съвременните тенденции в управлението на човешките ресурси се разглеждат от позициите на промените в труда и кариерната мобилност, които са в основата на динамика в подходите към обучението, развитието и оценяване на изпълнението на човешките ресурси, като фактор за осигуряване на високи нива на организационно представяне. Кариерната мобилност и трансформациите в труда се свързват със съкращаването на продължителността на живота на уменията и с необходимостта от периодично препроектиране на длъжностите и работните задачи във връзка с навлизането на новите технологии в работните процеси. В тези условия се наблюдава редуциране на дългосрочните отношения между организациите и служителите и трансформация в психологическия договор – постепенното преместване на акцента от предлагане на кариери със сигурна заетост в компанията за всички към предоставяне на възможности за развитие (Baruch, 2004).

\* Маргарита Атанасова, доктор по икономика, професор, катедра „Човешки ресурси и социална защита“, УНСС, email: matanasova@unwe.bg

Съвременните изменения в работната среда и трудовата дейност на хората водят до промени в основните дейности по управление и развитие на човешките ресурси, които трябва задълбочено да се познават като фактор за конкурентоспособността на компаниите. В контекста на сложната и многопластова същност на управлението на човешките ресурси, в процеса на изследването, се налага да се възприемат определени ограничения, при което проучването се фокусира върху дейностите по обучението, развитието и оценяване на изпълнението като се подчертава тяхната обвързаност с останалите дейности като анализ и проектиране на длъжностите, планиране и подбор на персонал, възнаграждения и др.

Основната изследователска теза е, че настъпващите промени в управлението и развитието на човешките ресурси и в частност – в обучението, развитието и оценяване на изпълнението на човешките ресурси, формират определени предизвикателства пред политиките и процедурите в тази област от организационното управление. Във връзка с това се формира целта на настоящото изследване – да се проучат и представят съвременни тенденции в управлението и развитието на човешките ресурси с акцент върху обучението, развитието и оценяване на изпълнението и да се систематизират ключови предизвикателства в тази област от организационното управление.

За постигане на тази цел се осъществяват следните основни изследователски задачи: проучване и селектиране на специализирани международни и национални изследвания за промените в управлението и развитието на човешките ресурси; представяне на основни тенденции в подходите към труда и кариерното развитие в глобален план; систематизиране на съвременни тенденции в обучението и развитието на човешките ресурси и оценяването на изпълнението; провеждане на фокусирани интервюта за проучване на степента на разпространение в компании в България на съвременни практики в обучението и развитието на човешките ресурси; очертаване на основни предизвикателства в обучението и развитието на човешките ресурси, свързани с вътрешната мобилност на работната сила (в организацията) и лидерските умения за насърчаване на развитието на компетенциите на хората в работните екипи.

За успешното изпълнение на тези задачи в процеса на проучването се използват разнообразни изследователски методи: сравнителен анализ, desk-research метод (анализ на публично достъпни резултати от проведени международни и национални емпирични проучвания), фокусирани интервюта, статистически анализ и др. Изследователската методология обхваща разнообразни дейности, които се структурират в три основни етапа – проучване и представяне на трансформации в подходите към труда и съвременни тенденции в обучението, развитието и оценяването на изпълнението на човешките ресурси в глобален план; анализ на разпространението на съвременни

практики в управлението на човешките ресурси в компании в България; очертаване на основни предизвикателства, свързани с вътрешната мобилност на работната сила (в организацията) и лидерските умения, за предоставяне на обратна връзка и за насърчаване на развитието на компетенциите на хората в работните екипи.

### **Трансформации в труда и съвременни тенденции в управлението на човешките ресурси**

В условията на нарастваща динамика на бизнеса и непрекъснати структурни промени в организациите трудовият път на хората обхваща работа в редица компании и разнообразни форми на договорни отношения – вкл. самонаети, contractors, gig employees, crowds и др. Във връзка с това в специализираната литература се популяризира понятието кариерна мобилност (Baruch, Altman, Tung, 2016), което отразява движенията на индивидите вътре и между организациите в процеса на техния трудов живот. Съвременната кариерна мобилност е свързана с непрекъснато усъвършенстване на компетенциите на хората като основа на тяхното кариерно развитие. (Стефанов, Пейчева, 2018, с. 112; Garavan, Carbery, Rock, 2012).

В контекста на разнообразни дефиниции за същността на кариерното развитие (вкл. от психологически, социологически, демографски и др. ракурси) в настоящата статия се акцентира върху организационния аспект на кариерното развитие и то се разбира като процес на нарастване и проявление на потенциала на хората да извършват нови, по-сложни и по-отговорни работни задължения в съответствие с изискванията в разнообразна организационна среда (Атанасова, 2015, с. 69). Промените в кариерното развитие се съпровождат с възникването и еволюцията на редица теоретични концепции в тази област – концепцията за „кариера без граници“/boundaryless career

(Arthur, Khapova, 2005), концепцията за „променливата кариера“/protean career, концепцията за „кариерните полета“/career fields (Iellatchitch, Wolfgang Maughofer, Meyer, 2003) и др. В основата на тези концептуални модели стои акцентът върху нарастващата необходимост/възможност за кариерно развитие в разнообразна организационна среда през трудовия път на човека поради различни причини (които са извън предмета на настоящия доклад).

Представените кариерни концепции в различни степени обхващат и изводи от популярната теория на Шейн (Schein, 1996) за ключовите качества на индивида, които детерминират кариерното развитие и които в литературата и в практиката се свързват с понятието „кариерни котви“/career anchors. Тук се обхващат широк кръг качества на индивида (от техническата, функцио-

налната, управленската и предприемаческата компетентност на индивидите до тяхната автономност, стабилност и жизнен стил), които са предпоставка за спецификите в кариерното развитие и за нагласите към учене и развитие на компетенциите (Данаилова, 2017 с. 67). В съвременната динамична бизнес среда намаляват възможностите на работодателите да обещават дългосрочна заетост и продължителна кариера в организацията. (Mogeleu, 2004). В замяна на това организациите могат да помагат на служителите да градят и усъвършенстват своите компетенции, докато работят в компанията и чрез разнообразни програми и процеси подпомагат кариерния успех на служителите, което в специализираната литература се свързва с понятието „организационна подкрепа за кариерно развитие“ (Barnett, Bradley, 2007, с. 622). Изследванията показват, че тези дейности водят до нарастване на равнището на трудово изпълнение на служителите с всички произтичащи от това ползи за конкурентоспособността и привлекателността на компанията като място на работа. (Avey, Nimnicht, Pigeon, 2010). Резултатите от изследванията открояват динамика в редица аспекти на управлението на хората в работните екипи, част от които са представени чрез сравнение между традиционните и новите подходи и правила в организациите и кариерното развитие (вж. таблица 1).

**Таблица 1.** Динамика на подходите към труда и кариерното развитие в организациите

Традиционни	Съвременни
Организационна структура, основана на бизнес-функции с функционални лидери и глобални функционални групи. Работните задачи и длъжностите са ясно дефинирани.	Организационна структура, основана на дейности, проекти и работни екипи, които работят в мрежа и са фокусирани върху продукти, клиенти и услуги. Работните задачи и длъжностите се променят непрекъснато, но работните екипи и отговорностите са ясно дефинирани.
Основните елементи на труда са „длъжности“ с подготвени „длъжностни характеристики“. Организацията се основава на процеси. Длъжностите са относително статични с фиксирани изисквания към уменията/компетенциите.	Основните елементи на труда са „работни задачи“, които са агрегирани в „длъжности“ и „роли“. Организацията се основава на проекти и проектни екипи. Трудът непрекъснато се променя като се съкращава продължителността на живота на уменията/компетенциите.
Компанията се характеризира с йерархична структура, която е в основата на правата за вземане на решение и за заемане на лидерски длъжности.	Компанията е пълна мрежа, задвижвана от лидери на работни екипи. Сътрудничеството и споделянето на знание са в основата на успеха.

Длъжностите и кариерните стълби са основа на труда и кариерното развитие. Кариерното движение е предимно нагоре или извън организацията.	Кариерата се основава на портфолио от проекти и опит, а градивните части на труда са разнообразни проекти и назначения. Кариерното движение обхваща всички посоки.
Машините и изкуственият интелект заменят труда.	Длъжностите и работните задачи се препроектират като включват нови технологии, за да се използват най-важните умения/компетенции и да нараства мощта на човешкия труд.
Служителите на пълно работно време са основен източник на таланти (ценни за организацията служители).	Източник на талантите (ценни за организацията служители) са и лица на граждански договор, свободни професии (contractors, gig employees, crowds).
Мениджърите инструктират служителите какво да учат въз основа на съществуващите кариерни модели/пътеки. Кариерно развитие чрез повишения в редица йерархични нива. Служителите учат в присъствени курсове и понякога онлайн.	Служителите вземат активно участие в решението какво да учат въз основа на нуждите на работния екип и индивидуалните кариерни цели. Кариерно развитие чрез разнообразни назначения и експертиза/опит- вкл. и в международни компании. Служителите учат по всяко време, в работни ситуации, в работни срещи и др.

*Източник:* Deloitte Global Human Capital Trend, Rewriting the rules for the digital age, 2017

В контекста на тези промени в труда и кариерното развитие се открояват и систематизират съвременни тенденции и предизвикателства в обучението, развитието и оценяването на изпълнението на човешките ресурси. За целите на настоящата статия се открояват тенденциите, които са свързани както с обучението и развитието, така и с оценяването на изпълнението на хората в организациите. Тези дейности са част от съдържанието на мотивационния пакет, който предлагат организациите за привличане и задържане на необходимите хора. (Grant, Higgins, 2013; Nameed, Waheed, 2011; Паунов, 2009, с. 73).

Днес все повече се акцентира, че дейностите по обучение, развитие и оценяване на изпълнението на човешките ресурси са сред основните компоненти на работодателския бранд. Предоставяните в компанията възможности за усъвършенстване на компетенциите и непрекъснатата обратна връзка и оценка на изпълнението (вкл. и като основа на възнаграждението) са сред ключовите фактори на привлекателността на компанията като място за работа. (Миронова, Кичева, 2018, с. 57).

Съвременните тенденции в областта на обучението и развитието на човешките ресурси са свързани с нарастващи изисквания към организацията в следните направления: осигуряване на подвижна/пъргава длъжностна структура и на крос-функционални работни групи; предоставяне на възможности за учене по всяко време и учене в разнообразни ситуации, вкл. чрез осигуряване на свързаност и обмен на знания между хората; акцент върху отговорностите и компетенциите на преките ръководители при обучение и развитието на хората в екипите и др. Ефективните решения в тази насока имат позитивно влияние върху развитие на човешкия капитал и мотивацията за усъвършенстване на компетенциите. (Пандурска, 2013, с. 181; Димитрова, 2010, с. 159; Колева-Стефанова, 2019, с. 91).

В областта на оценяването на изпълнението на човешките ресурси изследванията се открояват редица тенденции, които са важни за организационната ефективност и ефикасност в следните направления: осигуряване на плътна връзка между системата за управление на изпълнението на човешките ресурси с бизнес-стратегията и каскадирането на целите в организацията; обвързване на управлението на изпълнението с останалите елементи на системата за управление на човешките ресурси, вкл. с организационните системи за заплащане; стремеж към предоставяне на системна обратна връзка през периода и др. Предоставянето на възможности за обучение и развитие на заетите в организацията има потенциал за позитивно влияние върху тяхното трудово представяне и трябва да се разглежда като важен компонент от средата, в която се формира ефективността на инвестициите във формалните степени на образование, вкл. и висшето образование. (Yotova, Stefanova, 2017, с. 359; Дулевски, 2010, с. 139) Представените накратко промени в областта на обучението, развитието и оценяване на изпълнението на човешките ресурси се съпровождат с навлизането на редица практики по УЧР в организацията, които условно са групирани в две основни направления (вж. таблица 2).

**Таблица 2.** Съвременни тенденции в дейностите по обучение, развитие и оценяване на изпълнението на човешките ресурси – практики в организациите [1]

1. Обучение и развитие на човешките ресурси
Системно преразглеждане на организационната структура/архитектура на длъжностите: В организацията се изгражда и поддържа подвижна/пъргава длъжностна структура, която е обвързана с проектната организация на дейностите в компанията.

<p>Предоставяне на възможности за вътрешната мобилност В организацията се създават и поддържат крос-функционални работни групи като среда за мобилност на служителите. В организацията се наблюдават и проучват съществуващите модели на кариерна мобилност и се стартират специализирани програми, включващи „развиващи кариерни пътеки“, ротации и др. с цел да се предоставят възможности за изпълнение на по-сложни работни задачи.</p>
<p>Изграждане на култура за наемане от вътре (от организацията) Мениджърите имат отговорности за обучението и за подкрепата на вътрешни кандидати за нови работни задачи/роли/длъжности. Мениджърите трябва да познават задълбочено компетенциите на своите сътрудници и чрез подходящи интервенции да насърчават тяхното усъвършенстване и развитие- вкл. чрез коучинг техники.</p>
<p>Системно наблюдение на метрики/база данни за обученията В организацията се използват новите технологии за поддържане на бази данни, които измерват развитието- напр. брой часове, които служителят инвестира в разнообразни форми на обучения; систематизиране и периодично проучване на тези данни за управленски цели</p>
<p>Промяна на фокуса на отделите/екипите по обучение и развитие: Организацията предоставя възможности на служителите да учат по всяко време и в разнообразни ситуации, вкл. чрез осигуряване на свързаност и обмен на знания между хората – в рамките на екипите и с други екипи. Хората в организацията имат възможност да споделят информация и знание- както в работния екип така и с други структурни звена</p>
<p>Усъвършенстване на лидерските умения на преките ръководители за развитие на компетенциите на хората в работните екипи Насърчаването на служителите да развиват своите компетенции се разбира като част от отговорностите на преките ръководители/тийм лидерите. Непрекъснато се усъвършенстват лидерските умения на мениджърите в областта на коучинга [2] и развитието на компетенциите на хората в екипа</p>
<p>1.7. Обучението и развитието като част от работодателския бранд: Предоставяните от организацията <i>възможности за обучение и кариерно развитие</i> са съществен компонент от работодателския бранд и това е част от стратегията за привличане и задържане на хората в компанията.</p>
<p>Оценяване на изпълнението/представянето на човешките ресурси</p>
<p>2.1. Обвързване на оценката на изпълнението на човешките ресурси с целеполагането и каскадирането на целите в организацията В организацията системата за управление на представянето/изпълнението е обвързана със стратегическите цели на компанията и с прозрачен подход за целеполагане (вкл. за каскадиране на целите на структурните звена, на работните екипи и на хората в тях)</p>

<p>2.2. Наблюдение на практики по оценяване на изпълнението на човешките ресурси в други компании: В организацията се наблюдават по подходящ начин други компании (със сходни предизвикателства, промени и възможности) в индустрията или региона, които имат успешни практики по оценка на изпълнението на човешките ресурси.</p>
<p>2.3. Наблюдение и определяне на полезни и ценни практики в организацията В организацията се наблюдават по подходящ начин хора в различни структурни звена, които имат опит в оценяване на изпълнението, и на тази основа, периодично се идентифицират доказали своята ефективност добри практики за оценяване. Вътре в организацията трябва периодично се проучват по подходящ начин работни екипи, ръководители и специалисти, които са с високи нива на представяне. Този опит може да бъде полезен и могат да се инкорпорират аспекти на тези добри практики в останалата част от компанията</p>
<p>2.4. Адаптиране на оценяването на представянето/изпълнението към организационните цели и нужди В организацията се осигурява непрекъсната обратна връзка на служителите, а оценката на изпълнението/представянето зависи от постигането на определени цели и други показатели. В организацията се събират по подходящ начин и системно се наблюдават метрики/бази данни за оценяване на изпълнението. В компанията се прилагат периодични (например на всеки шест месеца или една година) прегледи на изпълнението/представянето, числови рейтинги и планове за развитие на служителите.</p>
<p>2.5. Свързване на управление на изпълнението с останалите елементи на системата за управление на човешките ресурси: Организацията осигурява връзка между промените в системата за оценяване на изпълнението на човешките ресурси и системите за заплащане, повишения и подготовка на бъдещи заместници. Тези процеси се разглеждат и от гледна точка на мотивацията на служителите да работят ефективно в компанията.</p>
<p>2.6. Усъвършенстване на лидерските умения на преките ръководители за ефективна обратна връзка Непрекъснатата обратна връзка за служителите е съществен компонент от отговорностите на преките ръководители/тиим лидери на работните екипи. Непрекъснато се развиват лидерските компетенции на мениджърите в областта на обратната връзка.</p>
<p>2.7. Обратната връзка като част от работодателския бранд: Предоставяната от организацията възможност за актуална и обективна обратна връзка е съществена част от работодателския бранд и е инструмент за привличане и задържане на хората в компанията.</p>

*Източник:* Deloitte Global Human Capital Trend, Rewriting the rules for the digital age, 2017

Систематизираните основни тенденции в обучението, развитието и оценяването на изпълнението/представянето на човешките ресурси в организациите са изведени от специализирани международни изследвания (AoN, 2018; Human Capital Trends, 2015, 2016, 2017, 2018; People Trends 2018; Trends Reshaping the Future of HR, 2015) и отразяват динамика на бизнеса в



световен мащаб. В контекста на целите на настоящата статия е необходимо да се анализират определени аспекти от разпространението на систематизираните съвременни практики в компании в България, чиито резултати са основа на открояване на предизвикателства пред обучението, развитието и оценяването на човешките ресурси.

### **Предизвикателства пред обучението, развитието и оценяване на изпълнението на човешките ресурси**

С цел да се събере емпирична информация за определени аспекти от разпространението на систематизираните (в таблица 2) съвременните практики в български организационен контекст през 2018 г. са проведени фокусирани интервюта с представители на експертен персонал от бизнес-организации. Методическият подход на фокусираното интервю изисква единиците за изследване задължително да познават конкретната ситуация (Ченгелова, 2016, с. 65) и във връзка с това за проучването са подбрани и включени лица, които отговарят на определени условия. При селекцията на участниците във фокусираните интервюта водещо значение имат следните изисквания: притежават специализирана подготовка и опит в областта на управлението на човешките ресурси; работят в организации, които имат действащи процедури в областта на обучение, развитие и оценяване на изпълнението/представянето. През периода февруари-май 2018 г. са проведени 29 фокусирани интервюта с експерти от организации от сектора на информационните технологии, енергетиката, банкирането, бизнес-услугите и фармацията. Методическата рамка на фокусираното интервю обхваща становища и оценки на респондентите в двете тематичните полета (вж. таблица 2): обучение и развитие на човешките ресурси (Системно преразглеждане на организационната структура/архитектура на длъжностите; Предоставяне на възможности за вътрешната мобилност; Изграждане на култура за наемане от вътре; Системно наблюдение на метрики/база данни за обученията; Промяна на фокуса на отделите/екипите по обучение и развитие; Усъвършенстване на лидерските умения на преките ръководители за развитие на компетенциите на хората в работните екипи; Обучението и развитието са част от работодателския бранд) и оценяване на изпълнението/представянето на човешките ресурси (Обвързване на оценката на изпълнението на човешките ресурси с целеполагането и каскадирането на целите в организацията; Наблюдение на практики по оценяване на изпълнението на човешките ресурси в други компании; Наблюдение и определяне на полезни и ценни практики в организацията; Адаптиране на оценяването на представянето/изпълнението към организационните цели и нужди; Свързване на управление на изпълнението с останалите елементи на системата за управление на човешките

ресурси; Усъвършенстване на лидерските умения на преките ръководители за ефективна обратна връзка; Обратната връзка като част от работодателския бранд). Участниците във фокусираните интервюта представят своята експертна оценка от 1 (минимална степен) до 5 (максимална степен) за степента на приложение в организацията (в която работят) на съвременните практики в обучението, развитието и оценяване на изпълнението на човешките ресурси като представят конкретни аргументи в случаите, когато се дава оценка над 3.

Резултатите от проведените фокусирани интервюта се характеризират с очаквани вариации в оценките и нямат претенции за изчерпателност, но показват, че **най-ниски степени** (под 2.5) се очертават при *вътрешната мобилност като инструмент за кариерно развитие* и при *лидерските умения на преките ръководители за обратна връзка и развитие на компетенциите на хората* в работните екипи (таблица 3).

**Таблица 3.** Разпространение на съвременни практики в обучението, развитието и оценяването на човешките ресурси – обобщени резултати от проведени фокусирани интервюта (1-мин; 5-макс)

Тематична област: Обучение и развитие на човешките ресурси	Средна оценка	Тематична област: Оценяване на изпълнението/ представянето на човешките ресурси	Средна оценка
Системно преразглеждане на организационната структура/архитектура на длъжностите:	3,3	Обвързване на оценката на изпълнението на човешките ресурси с целеполагането и каскадирането на целите в организацията	2,7
Предоставяне на възможности за вътрешната мобилност	2,3	Наблюдение на практики по оценяване на изпълнението на човешките ресурси в други компании:	3,3
Изграждане на култура за наемане от вътре (от организацията)	2,2	Наблюдение и определяне на полезни и ценни практики в организацията	3,2
Системно наблюдение на метрики/база данни за обученията	3,4	Адаптиране на оценяването на представянето/изпълнението към организационните цели и нужди	2,9

Промяна на фокуса на отделите/екипите по обучение и развитие:	3,1	Свързване на управление на изпълнението с останалите елементи на системата за управление на човешките ресурси	3,3
Усъвършенстване на лидерските умения на преките ръководители за развитие на компетенциите на хората в работните екипи	2,1	Усъвършенстване на лидерските умения на преките ръководители за ефективна обратна връзка	2,2
Обучението и развитието като част от работодателския бранд:	3,1	Обратната връзка като част от работодателския бранд.	2,7

Участниците във фокусираните интервюта чрез своите експертни оценки очертават ясно две основни полета, където практическото приложение на съвременните практики по обучение и развитие на човешките ресурси е относително ограничено –вътрешната мобилност и лидерските умения за обратна връзка и за развитие на компетенциите на хората в работните екипи. Във връзка с това в последната част на статията се систематизират редица предизвикателства пред управлението и развитието на човешките ресурси, които условно се групират в две направления: изграждане и поддържане на гъвкава/пъргава длъжностна структура като предпоставка на ефективно управление на вътрешната мобилност на работната сила в условията на нарастване на приложението на проектния организационен подход и усъвършенстване на лидерските умения за ефективна обратна връзка за развитие на компетенциите на хората в работните екипи.

- **Насърчаването на вътрешната мобилност** и предоставянето на възможности за изпълнение на по-сложни работни задачи/дейности/длъжности в организацията изисква да се осигурява гъвкава структура на длъжностите, което е свързано с динамика на длъжностното разписание и длъжностите с всички произтичащи от това последствия върху основните дейности по управление на хората в компанията (вкл. подбор, обучение, оценяване на изпълнението, възнаграждения и др.) В условията на нарастващи изисквания към спазването на трудовоправните норми осигуряването на гъвкава длъжностна структура се свързва с нарастващи промени на документацията, която се създава, съхранява и актуализира във връзка с възникване, промени и прекратяване на трудовите правоотношения (Кодекс на труда, глава V и глава VI). През последните години определена част от подготовката и поддържането на тази документация на компаниите се изнася към външни фирми (напр. счетоводни фирми), но това не отменя задълженията на организацията да се спазват изисква-

нията на трудовото законодателство. Необходимо е да се акцентира, че изграждането и легитимирането на съответната организационна структура, длъжностно разписание и съответни длъжности/проектни роли, чрез подходящи вътрешно-институционални решения/заповеди/правилници, си остава отговорност на организацията. Динамиката в документацията във връзка с трудово-правните отношения формира нарастващи изисквания към знанията и уменията както на експертите в структурните звена по УЧР в предприятието, така и към мениджърите от всички управленски нива.

- Непрекъснатото усъвършенстване на лидерските компетенции на преките ръководители (за да изпълняват ефективно своите задължения в областта на обучението, развитието и оценяването на хората в работните екипи) е част от практиките на успешните компании. Във връзка с това се разработват и прилагат специализирани комплексни тренинг интервенции (вкл. присъствени и електронни), в които се акцентира върху компетенциите за предоставяне на ефективна обратна връзка и развитие на компетенциите на хората в екипа. В съвременните условия предоставената обратна връзка (не само в процеса на традиционното годишно оценяване на изпълнението/представянето, а и в ежедневни работни ситуации) от прекия ръководител не се изчерпва с обосновка и аргументи на изпълнението на работните задачи, а се разбира като среда за професионална комуникация с хората в екипа и предоставяне на аргументирани насоки за развитие на техните компетенции в контекста на съчетаването на целите на организацията и индивидите. Това формира нарастващи изисквания за приложение на коучинг подходи и техники в дейността на преките ръководители. В случая коучингът, се разбира като процес на надграждане на необходимите „...качества на човека, с цел развитие на неговите умения и способности...Днес всеки един ръководител, обучител ... е необходимо да владее коучинг подходи, защото основната мисия е да развие цялостния потенциал на човека и да го придружава по най-подходящ начин в процеса на израстването му”. (Добрева, Велева, 2011, с. 17) Усъвършенстването на лидерските компетенции (вкл. и на коучинг уменията) на преките ръководители трябва да се разбира в контекста на успешното функциониране и на другите компоненти от управлението на хората в компанията, вкл. и процедурите за подбор, оценяване и заплащане на мениджърския персонал.

Резултатите и изводите от изследването потвърждават изследователската теза, че настъпващите промени в обучението, развитието и оценяване на изпълнението на човешките ресурси формират редица предизвикателства пред политиките и процедурите в тази област от организационното управление, сред които се открояват развитието на гъвкави/пъргави длъжностни

структури в условията на нарастване на приложението на проектния организационен подход и целенасочено усъвършенстване на лидерските умения за обратна връзка и за развитие на компетенциите на хората в работните екипи.

## **Заклучение**

Представените накратко съвременни тенденции и предизвикателства в обучението, развитието и оценяване на изпълнението на човешките ресурси нямат изчерпателен характер и се разглеждат като стимул за активизиране на дебата за промените и нарастващите изисквания към тази област от управлението на компаниите. При това се открояват отговорностите както на мениджърите на екипи, така и на специализираните структурни звена по УЧР. Успешното справяне с очертаните предизвикателства изисква да се повишава институционалният капацитет на организациите да прилагат подходящи вътрешно-организационни решения в областта на управлението на човешките ресурси, в основата на което е подготовката и мотивацията на преките ръководители. Резултатите и изводите от настоящото проучване разкриват необходимостта от бъдещи интердисциплинарни изследвания за задълбочено познаване на съвременните аспекти от взаимодействието между компетенциите на хората в организационен контекст и лидерските умения и поведения в условията на нарастваща мобилност на работната сила и дигитализация на работните процеси.

## **Бележки:**

[1] Всяка една група от представените в таблицата изисквания към организациите обхваща разнообразни аспекти от дейностите по УЧР и взаимодействието между тях и може да бъде предмет на самостоятелни изследвания.

[2] Извън целите на настоящата статия е голямата тема за масивното навлизане на реклами за бърза/светкавична подготовка в областта на коучинг уменията – подобно на предлагани езикови обучения, които обявяват, че след един месец курсистите ще проговорят перфектно на съответния чужд език.

## *Референци:*

Апостолов, В., (2018), Индустиални отношения, ИК УНСС, София.

(Apostolov, V., 2018, Industrialni otnoshenia, IK UNSS, Sofia)

Атанасова, М., (2015), Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите – теория и практика, Авангард, София.

(Atanassova, M., 2015, Obuchenie i razvitie na choveshkrite resursi v organizatsiite – teoria i praktika, Avangard, Sofia)

Атанасова, М. (2017) Развитие на компетенциите чрез обучение в организациите и заети младежи с висше образование в България. Население. 35(2), с. 183-202.

(Atanassova, M., 2017, Razvitie na kompetentsiite chrez ubuchenie v organizatsiite i zaeti mladei s visse obrazovanie, sp. Naselenie, 35(2), s. 183-202)

Атанасова, М., (2018), Организационна подкрепа на кариерното развитие-наблюдение и анализ, сп. Диалог, кн.4/2018, с. 3-18.

(Atanassova, M., 2019, Organizatsionna podkrepa na kariernoto ravitie – nabliudenie i analiz, sp. Dialog, kn. 4/2018)

Данаилова, И., (2017), Изследване на нагласите към учене и академичните мотивационни ориентации на студенти в ранна фаза на висшето образование, Бизнес посоки, 22/2017.

(Danailova, I., 2017, Izsledvane na naglasite kam uchene i akademichni motivatsionni orientacii, Biznes posoki, 22/2017)

Димитров, К., (2009), Съвременни аспекти в управлението на човешките ресурси, Научни трудове на УНСС, Том 2/ 2009 г., Издателство “Стопанство”, с. 315-343.

(Dimitrov, K., 2009, Savremenni aspekti v upravlението na choveshkrite resursi, Nauchnu trudove, UNSS, tom 2 /2009)

Димитрова, Г., (2010), Стратегическо управление на човешките ресурси на застрахователното дружество, в: Глобални, национални и корпоративни процеси и политики през посткризисния период в застраховането и осигуряването, Акад. изд. “Д.А. Ценов”, с. 157-164.

(Dimitrova, G., 2010, Strategicheskо upravlениe na choveshkrite resursi na zastrahovatelното družhestvo, v: Globalni, natsionalni i korporativni protsesi i politiki през postkrizisnia period v zastrahovaneto i osiguriavaneto, Akad.izd. D.A. Tzenov, s. 157-164)

Добрева, Ю., Велева, Р., (2011), Коучинг методология, [www.comeincoach.eu](http://www.comeincoach.eu)

Dobрева, J., Veleва, R., (2011), Couhing metodologia, [www.comeincoach.eu](http://www.comeincoach.eu)

Дулевски, Л., (2010), Пазар на труда, Сиела, София.

(Dulevski, L., 2010, Pazar na truda, Siela, Sofia)

Колева-Стефанова, Д., (2019), Човешкият капитал и значението му за нашето съвремие, сп. Диалог, 2019, бр.1, 85-93.

(Koleva-Stefanova, D., 2019, Choveshkiat capital i znachenieto mu za nashetop savremie, sp. Dialog, 2019, br.1)

Миронова, Н., Кичева, Т. (2018), Социалните мрежи като средство за налагане на работодателската марка на организацията. Научни трудове на УНСС. бр. 2, 2018.

- (Mironova, N., Kicheva, T., 2018, Socialnite mrezhi kato sredstvo za nalagane na rabotodatelkata marka, Nauchni trudove na UNSS, br.2/2018)
- Нейкова, Р. (2000), Управление на човешките ресурси и на персонала, Алма Матер Интернационал.
- (Neikova, R., 2000, Upravlenie na choveshkite resursi i personala, Alma Mater internanacional)
- Пандурска Р. (2013), Валидирането на знания, умения и компетентности в съвременните условия на пазара на труда в България, с.172-190, в: Валидиране на компетентности придобити на работното място в България, 2013, ИК УНСС.
- (Pandurska, R. 2013, Validiraneto na znanja, umenia i kompetentnosti v savremennite uslovnia na pazata na truda v Bulgaria, 172-190, v: Validirane na kompetentnosto pridobiti na rabotното място v Bulgaria, ИК UNSS)
- Паунов, М. (2009), Трудова мотивация. Сиела, София.
- (Paunov, M, 2009, Trudova motivatsia, Siela, Sofia)
- Пейчева, М., (2019), Социален одит и стандарти за социална отговорност, АТЛ-50, София.
- (Pecheva, M., 2019, Sotsialen odit i standarti za sotsialna otgovornost, ATL-50, Sofia)
- Стефанов, Л. (2015), Информационни системи за управление на човешките ресурси, Тракия-М, София.
- (Stefanov, L., 2015, Informatsionni sistemi za upravlenie na choveshkite resursi, Trakia-M, Sofia)
- Стефанов, Л., Пейчева, М., (2018), Управление на човешките ресурси, ИК УНСС, София. (Stefanov, L., Pecheva, M., 2018, Upravlenie na choveshkite resursi, ИК UNSS, Sofia)
- Ченгелова, Ем., (2016), Интервюто в социалните науки, София, Омда.
- (Tsengelova, Em., 2016, Intervuto v sotsialnite nauki, Sofia, Omda)
- Arthur, M., Khapova, S., (2005), Career success in a boundaryless career worldy, Journal of Organizational Behavior. 26. 177–202.
- Avey, J. B., Nimnicht, J. L., Pigeon, N. G., (2010), Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. Leadership and Organizational Development Journal, 31(5), pp. 384-401.
- Baruch, Y. (2004), Transforming careers: from linear to multidirectional career paths Organizational and individual perspectives. Career Development International, Vol. 9 No. 1, 2004, pp. 58-73.
- Baruch, Y., Altman, Y. & Tung, R. L. (2016), Career Mobility in a Global Era – Advances in Managing Expatriation and Repatriation. Academy of Management Annals.

- Barnett, B., Bradley, L., (2007), The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12 (7), pp. 617-636.
- Garavan, T., Carbery, R., Rock, A., (2012), Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*. 36 (1), pp. 5-24.
- Global Employee Engagement Rebounds in 2018, AoN, (2018).
- Human Capital Trends, (2015).
- Global Human Capital Trends (2015), *Leading in the new world of work*, Deloitte, 2015.
- Global Human Capital Trends (2016), *The new organization: Different by design*, Deloitte, 2016.
- Global Human Capital Trends (2017), *Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte, 2017.
- Global Human Capital Trends (2018), *The rise of social enterprise*, Deloitte, 2018.
- Grant, H., Higgins, E. (2013), Do You Play to Win—or to Not Lose? *Harvard Business Review*, March, 2013.
- Hameed, A., Waheed, A. (2011), Employee development and its effect on employee performance: A conceptual framework. *International Journal of Business & Social Science*, 2(13), pp. 224–229.
- Iellatchitch, A., Wolfgang Mayrhofer, W., Meyer, M. (2003), Career fields, *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 14 (5), pp. 728-750.
- Lent, R.W., Brown, S.D., (2006), Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: a social-cognitive view". *Journal of Vocational Behavior*, (69), pp. 236-247.
- Moreley, M, J. (2004). Contemporary debates in European human resource management: Context and content. *Human Resource Management Review*. 14(4). 353-384.
- People Trends 2018, (2018), *Thriving in an era of unprecedented volatility*, AoN, 2018.
- Schein, E.H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development. *Academy of Management Executive*. 10(4) pp. 80–88.
- Todorov, T. Baeva, S., Komarevska, D., Nedeva, C., (2009), Optimization of the Human Resource Efficiency in Companies, *AIP Conference Proceedings* 1184, pp. 247-253, Melville, New York.
- Trends Reshaping the Future of HR, (2015), *Digital Radically Disrupts HR*, Accenture Strategy.
- Yotova, L., Stefanova, K., (2017), Efficiency of Tertiary Education Expenditure in CEE Countries: Data Envelopment Analysis. *Economic Alternatives*, Issue 3, pp. 352-364.



## **УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ – СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА**

### **Резюме**

Основната цел на настоящата статия е да се представят съвременни тенденции в управлението и развитието на човешките ресурси и да се систематизират ключови предизвикателства в тази област. Изследователската методология обхваща следните основни етапи: проучване и представяне на трансформации в подходите към труда и съвременни тенденции в обучението, развитието и оценяването на изпълнението на човешките ресурси в глобален план; анализ на разпространението на съвременни практики в управлението на човешките ресурси в компании в България; очертаване на основни предизвикателства пред дейностите в тази сфера от организационното управление. Резултатите от проведеното изследване очертават редица предизвикателства пред управлението и развитието на хората в организациите, сред които се открояват: вътрешната мобилност на работната сила в компаниите и лидерските умения за ефективна обратна връзка и за насърчаване на развитието на компетенциите на човешките ресурси в работните екипи.

**Ключови думи:** управление и развитие на човешките ресурси, компетенции, лидерски умения

**JEL:** J24, O15

## **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND DEVELOPMENT IN THE ORGANIZATIONS - CONTEMPORARY TRENDS AND CHALLENGES**

Margarita Atanassova\*

### **Abstract**

The main purpose of this article is to present current trends in the human resources management and development and to systematize key challenges in this area. The research methodology includes the following main stages: presentation of transformations in approaches to labor and contemporary global trends in training, development and performance evaluation; analysis of the spread of selected contemporary practices in the human resources management in companies in Bulgaria; outlining major challenges to organizational management activities in this area. The findings highlight a number of challenges for the management and development of people in organizations, among which stand out: the internal mobility of the workforce in companies and leadership skills for effective feedback and for competences development of people in the teams.

**Key words:** human resources management and development, competencies, leadership skills

**JEL:** J24, O15

---

\* Margarita Atanassova, PhD, Prof., Department of Human Resources and Social Protection, University of National and World Economy, email: [matanasova@unwe.bg](mailto:matanasova@unwe.bg)