

¹Гл. ас. д-р, СУ „Св. Климент Охридски“
nkatsarski@gea.uni-sofia.bg

²докторант, СУ „Св. Климент Охридски“
zornitsa.marinova94@gmail.com

THE NEW ROLE OF THE HUMAN RESOURCES MANAGER

Assist. PhD Nikolay Katsarski,
nkatsarski@gea.uni-sofia.bg
PhD candidate Zornitsa Marinova
zornitsa.marinova94@gmail.com
SU "St. Kliment Ohridski" - Sofia

Abstract: *The development of innovations and technological processes in business, a number of changes in the demand for specialists in various fields have become necessary. This has raised a number of issues for the development and management of human resources in the short and long term. Solving them is the main task of the human resources manager. This necessitated a complete rethinking of the role and importance of this post, especially as a result of the epidemiological situation and the financial crisis caused by it. The role of the manager is no longer limited to the actual selection of staff and its management. Here a deeper approach is taken, as its task is related to the development of a strategy for selection of sufficiently motivated and qualified staff, intertwining the company's strategy. It is necessary to measure the monetary value of the results of each position according to the profitability of the company.*

The development of technology requires the use of artificial intelligence to support management processes and in particular human resources. In the conditions of digitalization, the requirements for the candidates will be related to their abilities to work with large databases, to analyze, sort and interpret them. All this shapes the new trends and the new role of the manager in human resource management.

Keywords: *human resource manager, strategic planning*

ВЪВЕДЕНИЕ

С развитието на иновациите и технологичните процеси в бизнеса се наложиха и редица промени в търсенето на специалисти в различни области. Това повдигна редица въпроси за развитието и управлението на човешките ресурси в краткосрочен и дългосрочен аспекти. Тяхното решаване е основна задача на мениджъра човешки ресурси. Това наложи цялостно преосмисляне на ролята и значението на тази длъжност, особено в резултат на епидемиологичната обстановка и предизвиканата от нея финансова криза. Ролята на мениджъра вече не се свежда само до фактическия подбор на персонал и неговото управление. Тук се подхожда по-дълбоко, като неговата задача се свързва с разработването на стратегия за подбор на достатъчно мотивиран и квалифициран персонал преплитайки в себе си фирмената стратегия. Налага се парично-стойностно измерване на резултатите на всяка заемана длъжност съобразно рентабилността на компанията.

Развитието на технологиите налага използването на изкуствен интелект, който да подпомага управленските процеси и в частност човешките ресурси. В условията на дигитализация изискванията към кандидатите ще са обвързани с техните способности да работят с големи бази от данни, да ги анализират, сортират и интерпретират. Всичко това оформя новите тенденции и новата роля на мениджъра в управлението на човешките ресурси.

1. Нова роля на мениджъра човешки ресурси.

Развитието на човешките ресурси се развива динамично. В тази връзка ролята на мениджмънта става все по тежка и трябва да се имат предвид множество несигурни обстоятелства. Вземането на управленско решение изисква нови знания и компетенции. Мениджмънтът не се свежа само до наемане и обучение на служителите. Тук все повече се налага мисълта свързана с финансовите измерения на човешките ресурси. Това налага анализ и оценка на възвръщаемостта от направените инвестиции в персонала. Ето защо мениджърът на човешки ресурси трябва да притежава необходимите знания за стратегическо планиране, маркетинг, производство, финанси, счетоводство и др. Тази необходимост произтича от разширяването на бизнеса в чужбина, налагайки мащабни организационни промени. Във връзка с това се прилагат дейности по стимулиране на служителите, ангажирането им в работния процес, модифициране на организационните структури и работни процеси за извършване на поставените задачи. Ролята на мениджърка на човешки ресурси се свързва със следните по-важни въпроси:

- 1. Защо бихте искали да бъдете мениджър човешки ресурси?**
- 2. Какво е необходимо, за да бъдеш мениджър човешки ресурси днес?**
- 3. Какви знания и компетенции са необходими и трябва да притежава мениджърът човешки ресурси?**
- 4. Какви са бъдещите предизвикателства пред мениджъра човешки ресурси?**

Първият въпрос, е от личен характер. Отговорът на този въпрос би могъл да има два аспекта. Първият, личен, свързан с личния избор от необходимостта за общуване с множество и различни хора. Освен това от психологическа гледна точка би могла да се разглежда удовлетворението от задоволяване на нечия потребност – намирането на работа. Вторият, професионален, свързан преди всичко с финансовите стимули и облаги.

На следващия въпрос, се поставят на преден план качествата на мениджъра човешки ресурси. Отговорът на този въпрос се свързва с множество не само професионални, но и житейски качества. Това го прави специфичен и труден за едностранно представяне. Ето защо би трябвало да се обхванат различни аспекти, които са оформили мениджърът като високо еродирана, широко скроена и почтена личност. Тези качества биха могли да бъдат обобщени в следните по-съществени моменти:

- **Лидерство и управление.** Способността да ръководи и да допринесе за инициативи и процеси в рамките на организацията.
- **Етична практика.** Способността да се интегрират основните ценности, почтеност и отчетност във всички организационни и бизнес практики.
- **Бизнес проникателност.** Способността да се разбира и прилага информация, с която да се допринесе за стратегическия план на Организацията.
- **Управление на връзките.** Способността да се управляват взаимодействията за предоставяне на услуги и за подпомагане на организацията.
- **Консултация.** Способността да се предоставят насоки на заинтересованите страни в организацията.

- Критична оценка. Способността да се интерпретира информация, с която да се вземат бизнес решения и препоръки.
- Глобална и културна ефективност. Способността да се оценяват и отчитат перспективите и фона на всички страни.
- Комуникация. Способността за ефективен обмен на информация със заинтересованите страни.¹

Третият въпрос, поставя акцент върху знанията и компетенциите, които трябва да притежава един успешен мениджър човешки ресурси. Това изисква от него допълнителна квалификация и сертифициране. Знанията и компетенциите обхващат следните области:

- Подбор, развитие и задържане на таланти.
- Насочване на служителите.
- Допълнителна квалификация и продължаващо обучение.
- Поощряване на резултатните служители.
- Организационна ефективност и развитие
- Управление на работната сила
- Връзки със служителите
- Дигитализация и работа с големи масиви от данни.
- Глобализация на човешките ресурси. HR в глобалния контекст
- Анализ, оценка и управление на риска. Управление на риска
- Корпоративна социална отговорност.
- Българско трудово право – закони и подзаконовни нормативни актове.
- Стратегическо планиране – структура на стратегията при управлението на човешките ресурси.

Всичко представено до тук представлява изходна позиция за разработването на

На следващо място, са бъдещите предизвикателства пред мениджъра човешки ресурси. Те са от различно естество и обхваща кръга от дигитализацията до изкуствения интелект. Налагането на дигитализацията и най-вече сайтовете с препоръки, типови бланки за представяне на компетенции (СИВИ, мотивационни писма, препоръки) задават тенденциите при подбора на персонал. Все повече дистанцията между подбиращия и търсещия работа се увеличава. Това се постига чрез социалните мрежи особено значение имат различните мнения, коментари, публикации и снимки за изграждане на профил на потенциални служител. Изграждането на психо профил на тази основа крие и определени рискове. Особено за хората, които не публикуват никаква информация за себе си или публикуват различни непоследователни постове.

Използването и анализирането на големи бази от данни с информация, както за служителите, така и за предприятието навлиза в бизнеса. Темповете, с които се прилага на практика са относително слаби на този етап. Това е продиктувано от неопределеността на специалистите в тази област, липсата на систематизирани данни и необходимост от допълнителни знания и умения. Усвояването на компетенции свързани с програмиране, управление на човешките ресурси, нормативна уредба, съставянето на ведомости за заплати и др., дава възможност за открояване и анализ на закономерностите. Програмирането създава подходящи условия за обработка на големи масиви от данни и тяхното интерпретиране. Това са софтуери като Python, R, C#, Java и други. Те ще поставят човешките ресурси на съвсем друго ниво, използването на изкуствен интелект. Писането

¹ Dessler G. Human Resource Management Sixteenth Edition Pearson 2020 p. 18-19

на кодове за интервю, които да създадат профил на кандидата ще заместят пряката среща с кандидата. Освен това с увеличаване на интереса към надомната отдалечена работа /т. нар. хоум офис/ се създават условия за работа от всяка точка на света. Използването на изкуствения интелект в човешките ресурси ще постави високи изисквания към кандидатите за работа и най-вече към мениджърите. Последните използват програми и кодове за различни дейности при управлението на персонала – финансови и нефинансови. Препоръките за увеличение на персонала или неговото съкращаване, увеличение или намаляване на работната заплата, анализ и оценка на психичното състояние и др.

Мениджърът човешки ресурси е изправен пред предизвикателствата на новото време. Това налага нови знания, компетенции и най-вече личностни качества. Допълнителните знания и квалификации са сериозно предизвикателство пред новото поколение мениджъри. От тях все повече ще се изискват знания свързани с програмиране, финанси и анализ на резултатите от поставените задачи. Тяхното парично-стойностно измерване е от значение при настъпването на кризи. На следващо място ролята на мениджър човешки ресурси се разширява с осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд. Разработването на правила за работа в епидемиологична обстановка е следващото предизвикателство пред мениджърта. Тези действия подпомага висшия мениджър за вземането важни решения. Ето защо ролята на мениджъра човешки ресурси ще наложи разработването на комплексна стратегия, която да води до изпълнението на поставените задачи, развитието на таланти, обучение, от една страна, а от друга, да повиши финансовото състояние, да създаде условия за спазване на законодателството и да запази живота, и здравето на персонала.

2. Стратегически подход при управлението на човешките ресурси.

Финансово-икономическото развитие, в днешно време, изисква от мениджъра да се придържа към стратегията на предприятието. В тази връзка мястото и развитието на човешките ресурси е в тясна връзка с корпоративната стратегия. Тук биха могли да се оставят няколко въпроси: - Дали стратегията за развитие на човешките ресурси трябва да се придържа към корпоративната стратегия?; Дали корпоративната стратегия трябва да се придържа към стратегията за развитие на човешките ресурси? Отговорите на тези въпроси задават тенденциите за развитие на човешките ресурси и очертават необходимостта за набора и развитието на определен тип служители. Набирайки служители, без конкретно те да отговарят на фирмената политика и целите на предприятието крие множество рискове. Първо, мотивацията на персонала не би могла да бъде на необходимото ниво. На второ място, ефективността от поставените задачи не би довела до желаните резултати. Трето, невъзможност за представяне на парично-стойностно измерване на резултатите от положения труд.

Подборът на персонал в съответствие с фирмената стратегия има по-голямо значение за предприятието. Това създава предпоставки за постигането на следните по-важни моменти: при ясното и точно дефиниране на целите и задачите на достатъчно мотивирани хора ще доведе до по-висока ефективност при изпълнението им. Ефективността от положения труд може да се разглежда, както количествено, така и качествено в съответствие с фирмената стратегия. На следващо място парично-стойностното измерване от положените усилия. Не на последно място би следвало да се имат бъдещите тенденции на развитие в бизнес сектора и региона. Всичко до тук представя необходимостта от преосмисляне на цялостния бизнес модел. В рамките на него трябва да се търсят хора, които не само да отговарят за заеманата длъжност и да полагат необходимия труд за длъжността, но и да съумяват да използват множество нови знания от научно-техническия

прогрес. По този начин бизнесът ще реализира по-висока добавена стойност. Това обаче, немислимо без разработването на единна бизнес стратегия.

Стратегическото планиране включва дейности по развитие, внедряване и управление на процеси свързани с изпълнението на конкретни задачи за постигане на целите и създаване на стойност в предприятието в дългосрочен период. Това обхваща хоризонт от 3 до 10 години. Стратегическото планиране е сериозен процес особено, когато се отнася за човешкия фактор. През последните години обучението на кадрите е от първостепенно значение, а в следствие тяхното продължително задържане. Най-големият проблем в бъдеще се свързва с използването на комплексни комбинации от знания, а именно – програмиране и финанси, програмиране и човешки ресурси, настройки на изкуствения интелект, анализ на големи бази от данни и др. Освен това знанието и компетенциите се натрупват с времето, а това налага стратегическия подход.

Разработването на стратегически планове преминава през различни етапи. Етапите, през които преминава стратегическото планиране при управлението на човешките ресурси могат да бъдат представени по следния начин:

1. Оценка на текущото състояние – анализ на вътрешната и външната среда.
2. Анализ на човешкия потенциал с целите на предприятието – финансови измерения
3. Нововъведения при управлението на човешките ресурси.
4. Прогнозиране на бъдещето развитие.
5. Бюджетиране.
6. Контрол и обратна връзка.

При разработването на стратегията свързана с човешките ресурси могат да се използват методи, като: анализ на силните и слабите страни, възможностите и заплахите (SWOT – анализ), метод използващ политически, икономически, социални, технологични, законови и екологични фактори PESTLE (political, economic, social, technological, legal and environmental factors), Силни страни, възможности, стремежи, анализ на резултатите (SOAR: Strengths, Opportunities, Aspirations, Results Analysis). Използването на конкретен метод или компилация от няколко методи зависи от спецификата на бизнеса и нужните компетенции на служителите.

Това ще налага използването на повече от един метод при разработването на стратегията. Изхождайки от текущата епидемиологична обстановка процесът на управление на човешките ресурси изисква различна от обичайната гледни токи. В този случай разработването на стратегия изисква се имат предвид:

- 1. Политиките на държавата, както и на предприятията.** Държавната политика за оказване на помощ – финансова и нефинансова, оказва значителна роля за задържането на персонала. Помощта известна като 60 на 40 има значение за големите предприятия, докато за малките тя е неефективна. Това се дължи на значително ниските обороти в резултат на засилване интересът на стоки от първа необходимост. Освен това затворените бизнеси за около два месеца няма откъде да компенсират така желаните 40% от страна на предприятията. Ето защо фирмената политика в тези случаи е неплатен отпуск на служителите, редуциране на работната заплата, съкращаване на обема, освобождаване на служители и прехвърлянето на задълженията им на други. Друга политика от страна на предприятието е използването на дистанционния метод на работа за да се намалят разходите за наем и консумативи. Но най-важния въпрос при разработването на една подобна стратегия трябва да отговори на въпроса: Какви стратегии трябва да бъдат предприети по отношение на персонала при

излизане от кризата (епидемията)? Отговорът на този въпрос би запазил или увеличил конкурентните предимства на предприятията.

2. Стратегически предизвикателства и възможности

В условията на епидемиологична обстановка предизвикателствата и са повече от възможностите. Въпреки това, от значение са следните въпроси при тяхното представяне: Какви са критичните предизвикателства за успеха на една компания? Какви препятствия трябва да преодолее една компания, за да запази или укрепи пазарната си позиция в дългосрочен план? Какви заплахи са на хоризонта или вече са налице? Предизвикателствата пред управлението управлението на човешките ресурси са:

- **Дигитализация.** Цифровите технологии се развиват експоненциално. Следователно съществува риск технологично да се надминат, тъй като конкурентите могат да произвеждат по-добри продукти и услуги много по-ефективно чрез използването на цифрови технологии. Навлизането на работата с големи маси от данни и тяхното интерпретиране налага изцяло нови познания свързани с програмиране. В тази връзка не би било достатъчно знанието за обичайната дейност, но и комбинирането им с програмиране.
- **Навлизане на нови пазари.** Посредством дигитализацията се откриха множество възможности за навлизане на чужди пазари. Това дава възможност за развитие на аутсорсинга, като средство за набиране на все повече хора с компетенции.
- **Промяна на поведението на купувача.** Промяната на поведението на потребителите създаде нови работни места при доставките на храни. Затварянето на заведенията остави хората без възможност да ги посещават. Това на свой ред увеличи доставките. Освен това потребителите в кризисни ситуации се насочват към стоки от първа необходимост. Доказателство за това са спадът на цените на хранителните стоки.
- **Недостиг на ресурси.** Критичните материални ресурси, като суровини, са обект на колебания на цените или имат постоянен дефицит. Последното повишава цените и намалява възвръщаемостта на продажбите.

Възможностите пред, които е изправен бизнесът и управлението на човешките ресурси се крият в заплахите за другите. Те могат да бъдат обобщени по следния начин:

- **Преструктуриране на персонала и бизнеса. – нови бизнес модели.** В рамките на собствения ни сегмент се появяват изцяло нови начини за създаване на ползи за клиентите, създаване на стойност и печелене на пари. Установените бизнес модели могат да бъдат заменени изцяло с нови. Това също е заплаха и възможност едновременно.
- **Демографски.** „Бизнеса разглежда демографския фактор не само по отношение на търсенето (като фактор за формиране на съвкупното потребителско търсене и неговата териториална диференциация), но и по отношение на предлагането (като фактор за формиране на заетостта). Наличието на високообразовани, квалифицирани и незаети трудови ресурси се явява важен фактор за намаляване на финансиите за подготовка и стимулиране на имиграцията в даден регион на работна сила.“²
- **Наемане на висококвалифицирани специалисти.**
- **Кандидатстване по държавни и европейски програми за подпомагане.**

² Найденев Кл., Иванов М. УПРАВЛЕНИЕ НА ДЕМОГРАФСКИЯ РИСК В Р БЪЛГАРИЯ – ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВИ ГОДИШНИК НА МИННО-ГЕОЛОЖКИЯ УНИВЕРСИТЕТ “СВ. ИВАН РИЛСКИ”, Том 59, Св. IV, Хуманитарни и стопански науки, 2016

3. Заплахи при управлението на човешките ресурси.

- **Дигитализация.** В проучването на пазара, 63% от предприятията не са приложили изкуствения интелект в човешките ресурси това се дължи на:
 - Липса на убедителни случаи на употреба, които могат да бъдат обвързани с бизнес резултатите.
 - Високи разходи за внедряване.
 - Сложни процеси по внедряването във вече съществуващата ИТ инфраструктура.
 - Липса на опитни служители.³
 - **Публично регулиране.** Увеличаването на регулацията чрез публичните власти, например във финансовия или енергийния сектор, намалява предприемаческата свобода и води до бюрократична тежест. Освен това има зависимости от държавните институции, като централните банки.
 - **Промяна на поведението на купувача.** Предпочитанията на клиентите по отношение на продукти, услуги и канали за покупка на съответните целеви групи на пазара се променят. Съществува риск тези нови предпочитания да бъдат по-добре обслужвани от конкурентите. В същото време има възможност да спечелите предимства на пазара, като разгледате нови предпочитания (които са по-добри?).
 - **Политическа несигурност.** Политическите условия вътрешни и външни на страни износители и производители са обект на краткосрочни политически и социални турбуленции, които не само затрудняват планирането, но и водят до риск от драматични загуби в някои случаи. Настоящ пример е Брекзит и неговите непредвидими последици.
 - **Демография.** Миграцията на висококвалифицирани специалисти в резултат на глобализацията и множеството възможности пред специалистите поставя пред сериозни изпитания подбора в България. При миграцията оказват влияние и „психологическите фактори за задържане на персонала ... в днешно време социално-психологическите фактори играят значителна роля при вземането на решение“⁴
4. **Анализ на резултатите.** Анализът на резултатите и внедряването на добрите практики в бизнеса може да доведе до изменения в използвания бизнес модел. По този начин се увеличава стойността на вложения труд и се реализира по-висока възвръщаемост. Това спомага за внедряването на оптимизационни процеси, като използването на изкуствен интелект за еднотипни процедури и дейности.

ДИСКУСИЯ

Разработването на стратегия в съответствие с фирмените цели и задачи е наложително. Това поставя основния въпрос не само за новата роля на мениджъра свързана с управлението на човешките ресурси, но и за внедряването на нови процеси – изкуствен интелект, парично-стойностно измерване на резултатите от положението труд и неговото влияние върху рентабилността на компанията. Всичко това би могло да се постигне чрез разработването на единна стратегия отговаряща на фирмените цели. Освен това набирането на персонала в бъдеще ще изисква, не само знания в конкретна област, но и

³ PwC's HR Technology Survey 2020

⁴

тяхното прилагане посредством програмиране на различни езици. Ето защо ролята на мениджъра на човешките ресурси изисква нови знания и умения не само за самия него, но и за служителите. Това може да бъде предсказвано и поэтапно внедрявано чрез основните насоки за разработване на подобна стратегия, като се имат предвид методите за анализ посочени по-горе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За да обобщим всичко до тук би следвало да поставим въпроса за ролята на управлението на човешките ресурси в една личност – нейния мениджър. Неговата роля не случайно е една от най-важните за дейността на предприятията. Тя налага сериозен и задълбочен поглед върху икономическата дейност на предприятието в настоящия момент, както и бъдещите тенденции в развитието на бизнеса и бизнес процесите. Това налага разработването на интегрирана стратегия базирана на използваните бизнес модели за генериране на стойност и подбора на подходящия персонал, който да реализира поставените цели и задачи.

Освен стратегическия подход при подбора на персонала трябва да се имат предвид и нововъведенията в технологичен план. Това поставя нови предизвикателства пред бизнеса, обучението и подбора. Все повече ще се налагат комплексните знания, които изискват знания за програмиране на различни езици. Появата на нови позиции, като анализатор на големи бази от данни и хора с научни познания използващи големи бази от данни.

Литература

Dessler G. Human Resource Management Sixteenth Edition Pearson 2020

Найденев Кл., Иванов М. УПРАВЛЕНИЕ НА ДЕМОГРАФСКИЯ РИСК В Р БЪЛГАРИЯ – ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВИ ГОДИШНИК НА МИННО-ГЕОЛОЖКИЯ УНИВЕРСИТЕТ “СВ.

ИВАН РИЛСКИ”, Том 59, Св. IV, Хуманитарни и стопански науки, 2016 Достъпен на:

https://www.researchgate.net/publication/331833655_UPRAVLENIE_NA_DEMOGRAFSKIA_RISK_V_R_BLGARIA_-

[_TENDENCII_I_PERSPEKTIVI?_sg%5B0%5D=ZiC6qpVF11CU9JegwpJiQtuRBa48hk6mjTIlh75wtf4ILBzfReebvXaZiCsgRICuyVrZHtzMmXgMnsPsoTjvg0sLRR2s2VTHEb1Wsul.-](https://www.researchgate.net/publication/331833655_UPRAVLENIE_NA_DEMOGRAFSKIA_RISK_V_R_BLGARIA_-TENDENCII_I_PERSPEKTIVI?_sg%5B0%5D=ZiC6qpVF11CU9JegwpJiQtuRBa48hk6mjTIlh75wtf4ILBzfReebvXaZiCsgRICuyVrZHtzMmXgMnsPsoTjvg0sLRR2s2VTHEb1Wsul.-)

[0PhvWjvyMrkqh1ZO4NBBR1dg4Ay2hZhZjPzcJfOhvfowidbyc7iEn5UY5aqc3fWIPUHAjXVxXDFRJaGY0m06A](https://www.researchgate.net/publication/331833655_UPRAVLENIE_NA_DEMOGRAFSKIA_RISK_V_R_BLGARIA_-TENDENCII_I_PERSPEKTIVI?_sg%5B0%5D=ZiC6qpVF11CU9JegwpJiQtuRBa48hk6mjTIlh75wtf4ILBzfReebvXaZiCsgRICuyVrZHtzMmXgMnsPsoTjvg0sLRR2s2VTHEb1Wsul.-0PhvWjvyMrkqh1ZO4NBBR1dg4Ay2hZhZjPzcJfOhvfowidbyc7iEn5UY5aqc3fWIPUHAjXVxXDFRJaGY0m06A) последно посетен на 10.09.2020г.

PwC’s HR Technology Survey 2020 Достъпен на: <http://explore.pwc.com/c/hr-tech-survey-three-tips?x=C1x6Q8> последно посетен на 11.09.2020

Katsarski N., Factors determining migration of the population International Journal of Knowledge Management 30(6):1729-1733 DOI: 10.35120/kij30061729K Достъпно на:

https://www.researchgate.net/publication/334626759_Factors_determining_migration_of_the_population последно посетено на 11.09.2020г.