

The Future of the HR Function - Main Priorities and Trends in the Development of the HR Function

Assistant Professor Dr. Pavlina Yamukova
Varna Free University "Chernorizets Hrabar"
p_yamukova@abv.bg

Abstract

The pandemic has confronted us with an entirely new business reality worldwide. The development of social capital in this new business reality goes through the improvement of the condition of the workers and the working environment. The adaptation of employers and HR employees to working conditions and to the changing economic environment caused by the COVID-19 pandemic is extremely important at the moment. What new requirements and opportunities does the current situation pose to people management? What are the benefits and risks of working remotely? How will the HR function change in the future - these are just some of the questions that are trying to answer in this paper.

Keywords: human resources, management, telecommuting, labor market, crisis, HR future.

JEL Code: A00

DOI: <https://doi.org/10.36997/IJUSV-ESS/2020.9.2.111>

Въведение

Връзката между думата „бизнес“ и словосъчетанието „управление на хора“ е неразривна и предопределена. Ефективното управление на човешките ресурси по дефиниция е от ключово значение за развитието на бизнес компаниите. Разбира се, възприемането на човешкия фактор от бизнеса непрекъснато се променя в зависимост от динамично променящата се социална среда и от наличието на други външни фактори.

Пандемията от Коронавирус изправя света пред една изцяло нова бизнес реалност. Идеята за научна статия възниква на базата на станалите вече популярни в дискусии и разискванията по темата за организацията на човешките ресурси в условията на COVID-19, което се надявам да допринесе за вземане на персонални решения в отделните бизнес организации.

Научната статия представя резултати от научни изследвания в специализирани научни издания на проблема за организацията на човешките ресурси в условията на Пандемия. На базата на критичен прочит и с цел установяване състояние на развитието на научно направление „Човешки ресурси“, основните изследователски процедури включват анализ на резултати от изследвания, които вече са направени през последната година и по-скоро – през последните месеци.

Обект на изследването е именно дилемата „за и против дистанционната работа“.

Изследователският процес обхваща търсенето на нови подходи и решения за организацията на труда по време на пандемичната криза. Какви нови изисквания и възможности пред управлението на хора поставя настоящата ситуация? Какви ползи и рискове крие работата от разстояние? Кои са компетенциите, които един HR специалист трябва да се стреми да развива, така че да бъде в крак с очакваните промени? Как ще се промени HR функцията в бъдеще – това са само част от въпросите на които се опитва да даде отговор настоящата статия.

Предмет на изследването е намиране на нови интегрирани модели на управление на хора в условията на Пандемия, в контекста на необходимите промени в HR функцията в бъдеще.

Статията не е обзорно-теоретична, поради което се съобщава кои резултати могат да имат практическо приложение, разбира се - след изводите от получените резултати.

1. Изложение по тезата.

Връзката между думата „бизнес“ и словосъчетанието „управление на хора“ е

неразривна и предопределена. Ефективното управление на човешките ресурси по дефиниция е от ключово значение за развитието на бизнес компаниите. Разбира се, възприемането на човешкия фактор от бизнеса непрекъснато се променя в зависимост от динамично променящата се социална среда и от наличието на други външни фактори.

Наистина кризата с коронавируса дава тласък на сериозни промени в много сфери и аспекти на бизнеса. Тя засяга не само начина, по който компаниите функционират, но и по който си взаимодействат със своите служители. На мнозина ръководители на екипи им се налага да се отърсят от старите стереотипи за микромениджмънт и да гласуват много по-голямо доверие на своите служители по отношение на самостоятелното справяне с поставените задачи. Те трябва да развият нови умения и компетенции, за да гарантират гладкото функциониране на екипа, включително като ментори и дори психолози. Самите служители от своя страна също трябваше бързо да възприемат и да се адаптират към тези нови нагласи, които им дават по-голяма свобода да избират кога, къде и как да работят, но и по-голяма лична отговорност да не злоупотребят с тази свобода.

Адаптацията на работодатели и заети лица към условията на труд и към променящата се икономическа среда, породена от пандемията от COVID-19, е нещо изключително важно в момента. Новата бизнес реалност налага не само повишаване на адаптивността, знанията, уменията и възможностите на човешките ресурси, но и намиране на нови интегрирани модели на управление на хора, които съответно да направят бизнеса по-устойчив на предизвикателствата, по-социален и по-конкурентен. Развитието на социалния капитал в тази нова бизнес реалност минава през подобряване на състоянието на работещите и на работната среда.

Необходим е поглед към пазара на труда от друга гледна точка. Коронавирусът създава изцяло нова бизнес реалност, в която силно изпъкна значението на новите технологии и гъвкавите модели на работа. Затова участниците в пазара на труда ще трябва да се адаптират към постоянно променящите се условия и изисквания на бизнес средата. За да се позиционира успешно на трудовия пазар, всеки трябва да притежава необходимите умения и да е в течение с последните тенденции, за да превъзхожда конкуренцията.

Как се развива управлението на хора в годините и как се променя възприятието на бизнеса към тази сфера? Въпросът е многопластов. Според мен в последните две десетилетия има развитие както в разбирането за ролята на функцията по управление на персонала на една организация - за нейното място, задачи и участие в стратегическото управление на компанията, така и в разбирането за „управлението на хора“. Промяната от последните години в начина на мислене и отношение към функцията по „управление на хора“, във фокуса на която все по-ярко и значимо навлизат темите за човешките взаимоотношения, ценности и потребности, е достойна за приветстване. В този смисъл тази функция може успешно вече да се нарече „Работа с хора“, вместо „Управление на хора“. Самото наименование говори за еволюцията, която функцията по управление на персонала претърпя в последните години: от „ТРЗ“, „Управление на персонала“, „Управление на човешките ресурси“, „Управление на хора“ до „Работа с хора“ и „Човешки взаимоотношения“.

От друга страна, бизнесът все повече търси стратегическия HR партньор - този експерт, който ще успее да превърне „ресурса“ в „актив“, ще успее да ангажира енергията на човешката мотивация, емоция, взаимоотношения, за реализацията на бизнес стратегията и изпълнението на оперативните задачи.

В същото време, спазването на законите, зачитането на личното достойнство и човешките права, насърчаването на корпоративната социална отговорност, честността и коректността са в основата на отношенията както с партньори, клиенти и доставчици, така и със самите служители. И именно от HR специалистите зависи до голяма степен да гарантират, че хората, които работят в компанията, са наясно и споделят нейните ценности. Във фокуса на HR функцията все по-ярко навлизат темите за човешките взаимоотношения, ценности и

потребности. В тази връзка, все повече компании залагат на доверието, а не на контрола, на постигнатите резултати, а не на часовете в офиса, защото именно ценностите са в основата на успеха на една компания, независимо от нейния размер и индустрията, в която работи“¹.

Кризите, особено с размерите на пандемия, която все повече се задълбочава, неизбежно водят до реорганизиране на пазара на труда. Ставаме свидетели на увеличение на ръста на безработицата в България, особено при позиции, неизискващи квалификация, и според мен тази тенденция ще остане през следващите месеци. Силното създаване на работни места намалява безработицата до 6,2% през 2019 г. от 6,6% година по-рано². Специалистите са на мнение, че „преди пандемията пазарът на труда показва признаци на прегряване, а сега може би се връща към по-здравословни нива“³. На фона на опасенията за нови ограничителни мерки през есента и зимата фирмите стават все по-предпазливи в назначаването на кадри. Нещо повече - след събуждането през летните месеци, наемането на персонал през август (6,6%) се е върнало на нивата от май (6,7%). Това става ясно от последната анкета на Националния статистически институт (НСИ)⁴. От друга страна, висококвалифицираните кадри са много предпазливи поради общата несигурност на икономиката. Други стратегии за оцеляване по време на пандемията, изглежда, също ще имат своя дългосрочен ефект - над 20% от анкетиранияте заявяват, че са преместили част от услугите си онлайн и не смятат да променят това след пандемията.

Друго явление по време на пандемията е преминаването към онлайн изпълнение на задачи от домовете (изпълнявани преди това лично в служебна работна обстановка). Кризата принуждава част от фирмите изцяло да се ориентират към електронния модел на работа. Последните данни на националната статистика показват, че ако през март в режим на работа от вкъщи са били 28% от компаниите, то през юли този процент спада до 11⁵. Според експертите обаче това намаление няма да се превърне в тенденция, а още през есента много от фирмите ще се върнат към дистанционния модел на управление. Как да бъде постигнат добър баланс между работа и личен живот и по-добро и по-равномерно разпределение на грижите между мъже и жени са горещи теми в Европейския парламент.

Това преживяване показва, че цифровите технологии могат да направят физическото присъствие на хората ненужно в определени случаи (дори за срещи, конференции или училищни уроци), но също така, че новата гъвкавост и адекватните цифрови умения са от съществено значение. Работата от разстояние не се използва често за постигане тези цели: според данните на Евростат той е бил използван само от 5% от работниците през 2017 г.

¹ Манолова, Б., „Възможността за гъвкава работа ще стане ключов фактор за привличане и задържане на хора“, септември 2020 (източник: <https://www.economy.bg/management/view/41477/Vyzmozhnostta-za-gyvka-va-rabota-shte-stane-kljuhov-faktor-za-privlichane-i-zadyrzhan-na-hora->, последно посетен на 10. 10. 2020.

² Служба за научни изследвания на членовете, в рамките на Генерална дирекция за Парламентарни изследователски служби (EPRS) на секретариата на Европейския парламент: Проучване на потенциала за напредък в ЕС „Десет възможности за Европа пост-коронавирус“: 3. Преосмисляне на света на труда с. 6 2020 (източник:

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/652035/EPRS_IDA\(2020\)652035_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/652035/EPRS_IDA(2020)652035_EN.pdf)), последно посетен на 26. 09. 2020

³ Йосифова, Р., Преди пандемията пазарът на труда показваше признаци на прегряване, сега се връща към по-здравословни нива (източник:

<https://www.economy.bg/humancapital/view/40186/Predi-pandemiyata-pazaryt-na-truda-pokazvashe-priznaci-na-pregryavane-sega-se-vrysha-kum-po-zdravoslovni-niva>), последно посетен на 26. 09. 2020

⁴ Шесто по ред бизнес анкетното изследване „Нефинансови предприятия“ е проведено от Националния статистически институт в периода от 3 до 23 септември, като на случаен принцип са избрани 3 770 предприятия с приблизително 230 хил. наети лица, като в периода на събиране на данни е предоставена информация от 1 270 предприятия (33.7% от включените в извадката) с приблизително 74.0 хиляди наети в тях лица. (източник: https://www.nsi.bg/sites/default/files/files/pressreleases/ACT_NF2020-08_covid.pdf), последно посетен на 26. 09. 2020

⁵ Гочева, Р., „Новият пазар на труда“ https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/pazar-na-truda/2020/09/25/4116633_noviiat_pazar_na_truda/, 25. 09. 2020

Общи (или по-високи) дигиталните умения се превръщат в предпоставка за влизане в много работни места. Намаляване на несъответствието между наличните умения и тези, изисквани за дигитално трансформацията на икономиката е проблем и едновременно ключов приоритет на ниво ЕС.

Спадът в фабричното производство повдига въпроса за по-нататъшната автоматизация на работните места (главно тези, включващи рутинни задачи, като работа по поточна линия, но също така и счетоводство или счетоводство)⁶. Дигитализацията и автоматизацията в HR сферата също изиграват роля за тази трансформация, позволявайки на специалистите по човешки ресурси да се съсредоточат в по-голяма степен върху това да работят в тандем с бизнеса и да бъдат припознати от него като надеждни партньори. Това включва наред с „обичайните“ задачи по подбор и наемане на персонал и по-широки компетенции, свързани с изготвяне на стратегии за развитие и задържане на персонала, сътрудничество за постигане на дългосрочните цели на бизнеса, управление на промяната, оптимизация на трудовото представяне, коучинг, менторство и много други. Същевременно комуникацията става по-важна от всякога, макар и често опосредствана от съвременните технологии. Това важи и за връзките с клиентите, които също се пренесоха до голяма степен във виртуалното пространство.

Друга важна тенденция е стремежът за опростяване на процесите и облекчаване на мениджърите в управлението на екипите. Добър пример са процесите, свързани с управление на представянето, които много организации вече промениха. Годишните цели и еднократното оценяване отдавна са в миналото – сега на дневен ред е краткосрочното целеполагане, ясната връзка между бизнес целите и личния принос. Немалко компании вече работят на принципа на OKR (objectives and key results) целеполагането, което дава възможност за по-добра проследимост на изпълнението, както и за гъвкавост при целеполагането⁷.

Очевидно е, че една такава безпрецедентна ситуация несъмнено дава и ще продължава да дава отражение и върху пазара на труда. *Основният въпрос е как Covid-19 ще се отрази на пазара на труда в бъдеще.* Начинът, по който ние работим, също се променя постоянно – Covid-19 кризата ни провокира да създадем възможности служителите да работят дистанционно със съответните правила и процеси. Вече няколко години говорим за дигитализиране на трудовоправните отношения между работодателя и служителя. *Очакванията към компаниите са да се ориентират към предоставяне на повече гъвкавост и възможности за служителите да работят от вкъщи.*

Какви промени настъпват за бизнеса в сферата на управление на човешките ресурси и какви са тенденциите в развитието на HR функцията?

За HR професионалистите е важна бизнес проникателността – разбирането и познаването не само на пазара на труда, но и на икономическите показатели, които му влияят. Водещата роля на HR-специалистите в организациите предполага осигуряване на необходимите ресурси – хора с нови знания и умения, които да движат бизнеса напред.

2. Експериментални методи - преглед на научните публикации.

Безспорно е въздействието на кризата от пандемията върху човешките ресурси.

⁶ Прогнозата за 2020 г. е дефицит от повече над 500 000 професионалисти в областта на информационните и комуникационни технологии (ИКТ) в Европа: Служба за научни изследвания на членовете, в рамките на Генерална дирекция за Парламентарни изследователски служби (EPRS) на секретариата на Европейския парламент: Проучване на потенциала за напредък в ЕС „Десет възможности за Европа пост-коронавирус“: 3. Преосмисляне на света на труда с. 6 2020 (източник: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/652035/EPRS_IDA\(2020\)652035_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/652035/EPRS_IDA(2020)652035_EN.pdf)), последно посетен на 26. 09. 2020

⁷ Румяна Гочева, Р., „Новият пазар на труда“ https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/pazar-na-truda/2020/09/25/4116633_noviiat_pazar_na_truda/, 25. 09. 2020

Пандемията накара много бизнеси да преосмислят стандартните модели за работа. Докато преди началото ѝ дистанционният труд бе по-скоро изключение, отколкото правило, поне в България, през последните месеци тази тенденция претърпява драматичен обрат. Все повече компании залагат на работата от разстояние, вместо на фиксираното работно място, на доверието, а не на контрола, на постигнатите резултати, а не на часовете, прекарани в офиса. Това обаче изисква цялостно преразглеждане не само на инфраструктурата и по-специално ИТ системите, но и на самата концепция за управление на хора.

Принудени от COVID кризата компаниите прилагат политика на домашен офис, като и в бъдеще голяма част от тях смятат да продължат да използват отново офис под една или друга форма. В случая става дума за фирми, участвали в телефонно проучване от втората половина на май на Slavtchev Consulting сред хората, вземащи решения⁸. Тези компании имат 9500 служители и са наематели на 95 хил. кв.м офиси в София (основно), Пловдив, Варна и Бургас. В първоначалната еуфория от дистанционната работа при извънредното положение наистина се чуват становища, че дните на офиса, какъвто го познаваме, са преброени. Повечето компании биват окрилени от успеха си да организират служителите да работят от вкъщи (43% всички служители при 57% - частично, според проучването). Много мениджъри откриват, че дистанционната работа е приложима в бизнеса им, без да намалява продуктивността или да вреди на екипния дух на служителите. Някои международни компании дори обявяват, че служителите им могат да работят от вкъщи едва ли не до пенсия. *Следователно, налице е ориентация към политика на домашен офис.*

Във Великобритания голяма част от компаниите смятат да продължат работа си в по-малки офиси, като част от персонала ще работи за постоянно от вкъщи дори и след края на пандемията. Това показва проучване⁹, което дава представа за дългосрочните ефекти на пандемията върху пазара на имоти, съобщено от Financial Times. Около 1/3 от директорите са заявяват, че са оставили персонала им да работи от вкъщи заради възможността от втора вълна на заразяване и връщане на всички рестрикции, докато почти същият процент казват, че го правят заради притеснения относно градския транспорт и стигането до работа. *Следователно, налице е ориентация към политика на домашен офис и по-малки офиси във Великобритания*, като очакванията са правителството да субсидира работата от вкъщи чрез данъчни облекчения, особено що се отнася за малкия и средния бизнес.

Масовият експеримент с домашния офис показва, че дистанционната работа също може да е продуктивна, а немалка част от хората биха искали да продължат да работят от домовете си и в бъдеще - било то постоянно или по няколко дни месечно. Според проучване на Gallup¹⁰ 60% от американците предпочитат да работят дистанционно колкото се може повече дори и след премахването на ограниченията. Тези нагласи ще принудят компаниите да преосмислят необходимостта си от офисно пространство. *Следователно, налице е ориентация към политика на дистанционната работа в Америка.*

Големи технологични компании като Twitter, Facebook и Shopify вече обявяват, че служителите им ще могат да избират откъде да работят¹¹. Проучване на консултантската

⁸ Генчева, Б., „Хибридният начин на работа - от различни работни пространства, се очертава като трайна тенденция“, юни 2020 (източник:

https://www.capital.bg/biznes/imoti/2020/06/26/4082912_ofisut_ocelia_no_shite_e_razlichen/), последно посетен на 26. 09. 2020

⁹ Чуканов, Ц., „Компаниите във Великобритания планират да продължат работа в по-малки офиси“, октомври 2020 (източник:

https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/ikonomika/2020/10/08/4123581_kompaniite_vuv_velikobritaniia_planirat_da_produjlat/), последно посетен на 10. 10. 2020

¹⁰ Иванова, М., „Пандемията ще преобрази глобалния офис пазар“, юли 2020 (източник:

https://www.capital.bg/biznes/imoti/2020/07/20/4083685_pandemiata_shite_preobrazi_globalnii_ofis_pazar/), последно посетен на 26. 09. 2020

¹¹ Според същия източник

компания Challenger, Gray & Christmas Inc ¹² сред над 300 мениджъри по човешки ресурси от 23 различни сектора от американската икономика също показва, че половината от компаниите ще дадат на персонала си възможност да работи дистанционно. Отсам Атлантика тенденциите са подобни. Според рейтинговата агенция Fitch Rating ¹³ пандемията ще промени необратимо офис пазарите в Европа, като свие търсенето на офис площи. Това важи с особена сила за скъпите и силно централизирани офис пазари в големи градове като Лондон и Париж, докато при регионалните пазари и градовете с по-равномерно разположение на административните сгради като Амстердам и Хелзинки ефектът няма да е чак толкова осезаем. *Следователно, налице е ориентация към политика на избор на служителите за начина на работа - дистанционната работа или в централен офис в големи технологични компании като Twitter, Facebook и Shopify.*

Линията между работата и дома е притъпена и работата се е превърнала в семейно време за около 27% на работещите ¹⁴, което дава възможност да се обобща: *Работата от разстояние успява да осигури приемственост за много бизнеси, спасявайки работни места.* В същото време дава възможност на работещите родители да продължат да работят, въпреки че трябва да се грижат за децата си на пълен работен ден в контекста на закриването на училище. Както се установи вече, нашите компании бързо успяват да се адаптират към ситуацията. Дистанционната работа не е нещо ново за тях. Още с въвеждането на извънредното положение в България голяма част от служителите им преминават в режим на работа от вкъщи с цел превенция на разпространението на заразата и осигуряване на безопасна работна среда за колегите, които работят на място ¹⁵. В същото време, българска компания вече е създала софтуер за проследяване здравословното състояние на служителите и повишаване безопасността в офисите в условията на пандемия ¹⁶. Софтуерът улеснява по-безопасното завръщане на работа на екипите и съвместните действия на работодатели и служители за осигуряване на по-здравословно работно място. На този етап решението е внедрено в България, а освен това се използва и в няколко американски компании, като предстои разпространението му в Европа.

Дилемата „за и против дистанционната работа“

В рамките на два-три месеца се усеща и сенчестата страна на нещата. Компаниите откриват, че с времето ефективността на работата и качеството на общуването в екипите им намаляват. Проучване на Colliers International ¹⁷ сред 5000 души от 18 различни индустрии от

¹² Според същия източник

¹³ Според същия източник

¹⁴ според същото проучване, 37% от населението на ЕС е работило дистанционно през април 2020 г. (през някои държави-членки, като Финландия, цифрата достига до 60%), 08. 10. 2020 г. (източник:

[https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/ikonomika/2020/10/08/4123581_kompaniite_vuv_velikobritaniia_planirat_da_produljat/?redirect=https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/ikonomika/2020/10/08/4123581_kompaniite_vuv_velikobritaniia_planirat_da_produljat/?redirect=https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/ikonomika/2020/10/08/4123581_kompaniite_vuv_velikobritaniia_planirat_da_produljat/](https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/ikonomika/2020/10/08/4123581_kompaniite_vuv_velikobritaniia_planirat_da_produljat/?redirect=https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/ikonomika/2020/10/08/4123581_kompaniite_vuv_velikobritaniia_planirat_da_produljat/?redirect=https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/ikonomika/2020/10/08/4123581_kompaniite_vuv_velikobritaniia_planirat_da_produljat/?redirect=https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/ikonomika/2020/10/08/4123581_kompaniite_vuv_velikobritaniia_planirat_da_produljat/)), последно посетен на 10. 10. 2020.

¹⁵ Според Кирчев, К., „Работата от вкъщи ще остане трайно на трудовия пазар“, Капитал, 28 септември 2020 (източник:

https://www.capital.bg/biznes/intervjuta_i_komentari/2020/09/28/4116758_viktor_trifonov_guvkavoto_rabotno_vreme_i/), последно посетен 10. 10. 2020

¹⁶ Източник: [economy.bg/humancapital/](https://www.economy.bg/humancapital/): „Българска компания създаде софтуер за мониторинг на здравословното състояние на служителите“, септември 2020 (източник:

<https://www.economy.bg/humancapital/view/41431/Bylgarska-kompaniya-syzdade-softuer-za-monitoring-na-zdravoslovnoto-systoyanie-na-sluzhitelite>), последно посетен на 26. 09. 2020.

¹⁷ Генчева, Б., „Хибридният начин на работа - от различни работни пространства, се очертава като трайна тенденция“, юни 2020 (източник:

https://www.capital.bg/biznes/imoti/2020/06/26/4082912_ofisut_ocelia_no_shte_e_razlichen/), последно посетен на 26. 09. 2020

цял свят разкрива доста смесени впечатления от дистанционната работа. Излиза, че служителите биха предпочели да могат да работят от къщи и за известно време след края на пандемията. В същото време обаче искат да започнат да общуват с колегите си лице в лице. Стандартният офис също има своите предимства, като например социалните контакти. Според него в бъдеще компаниите ще заложат на смесена стратегия. Социалната дистанция, работата от къщи и емоционално натоварване, съпътстващо пандемията, допринасят за някои неудобства за работещите, независимо дали се работи в производството, офиса или от къщи. Проучването на Challenger, Gray & Christmas Inc ¹⁸ показва, че 86% от фирмите ще се върнат в офисите си, като въведат протоколи за спазване на социална дистанция, което за бизнесите с по-голяма гъстота на служителите в офиса (каквито са например някои технологични компании) ще означава нужда от допълнително пространство, за да могат да върнат хората в обичайната им работна среда. Объркани в ситуацията и без яснота за развитието ѝ, немалко компании отлагат сложните решения за по-късно. *Следователно, налице е известно разколебаване в избора на служителите за начина на работа - дистанционната работа или в централен офис.*

Отношението към политиката на домашен офис и склонността на компаниите да го приложат в по-голям мащаб сега е от най-проучваните теми от консултантите при недвижимите имоти. Към днешна дата, изглежда, „ в офиса са се завърнали около 10 - 20% от служителите“ ¹⁹, а прогнозата е, че този процент ще се увеличава до 60 - 70 в края на годината, а компаниите ще продължат с хибриден модел на работа с гъвкаво работно време.

Според проучване на Cushman&Wakefield Forton ²⁰ сред компании с над 22 000 служители в София 28% от хората вече са в офиса, 55% планират да се върнат поетапно до есента, а 17% от компаниите още не са решили. В традиционните индустрии делът на хората, които вече са в офиса, е по-голям, отколкото в ИТ и аутсорсинг сектора.

Следователно, наблюдава се поетапно завръщане към офис сградите.

Накрая може да се обобщава /заключи/: Този хибриден модел е успешен, а липсата на „жив“ контакт с колегите почти не се усеща, защото постоянно са във връзка помежду си. От Cushman&Wakefield Forton ²¹ дори прогнозира, че хибридният начин на работа - от различни работни пространства, ще се наложи като трайна тенденция. И тя ще е съпътствана с все по-широко навлизане на технологиите в работния процес.

Моделът на работа от разстояние обаче, крие рискове за бизнеса: „Фирменият дух и култура са нещо, което в дългосрочен аспект започва да страда при постоянна работа от къщи“ ²². Също така спонтанното споделяне на знания, обмен на идеи и решение на възникнали казуси, които интуитивно се случват при работа в офиса, са нещо, което се губи, при постоянна работа в онлайн среда.

Има и друго - Кодексът на труда третира работата от разстояние като работа от друго място при същите условия, които са налични в офиса на фирмата ²³. Работното време се

¹⁸ Иванова, М., „Пандемията ще преобрази глобалния офис пазар“, юли 2020 (източник: https://www.capital.bg/biznes/imoti/2020/07/20/4083685_pandemiata_shte_preobrazi_globalniia_ofis_pazar/), последно посетен на 26. 09. 2020

¹⁹ Според [capital.bg/biznes](https://www.capital.bg/biznes) (източник: https://www.capital.bg/biznes/imoti/2020/06/26/4082912_ofisut_ocelia_no_shte_e_razlichen/), последно посетен на 26. 09. 2020

²⁰ Източник: [capital.bg/biznes](https://www.capital.bg/biznes) (https://www.capital.bg/biznes/imoti/2020/06/26/4082912_ofisut_ocelia_no_shte_e_razlichen/), последно посетен на 26. 09. 2020

²¹ Според същия източник: [capital.bg/biznes](https://www.capital.bg/biznes)

²² Гочева, Р., „Хоум офисът и инспекторите по труда, 02. 10. 2020 (източник: https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/pazar-na-truda/2020/10/02/4121015_houm_ofisut_i_inspektorite_po_truda/), последно посетен на 10. 10. 2020.

²³ Условията за работа от разстояние се уговарят в индивидуални трудови договори, анекси към тях или в колективни договори. Дори когато работата от разстояние е въведена със заповед на работодателя в условията на извънредно положение, с нея се изменя само мястото, където се полага трудът.

регулира по същия начин и условия за здравословни и безопасни условия на труд, които са установени и в офисите на работодателя, трябва да са същите ²⁴. Тази ненужна на пръв поглед бюрократична и административна тежест обаче е важна, защото урежда правата и задълженията както на работодателя, така и на служителя по време на дистанционната работа ²⁵.

Въпреки законовите възможности факт е, Главната инспекция по труда не прави проверки ²⁶. За целта работодателят трябва да създаде подходящи условия за възлагането и отчитането на работата, трябва да осигури и нужното оборудване, както и съответните материали и средства за извършването ѝ - компютър, принтер, хартия, телефон и др. Разбира се, преди всичко самият служител трябва да е съгласен да работи дистанционно, като за тази цел се подписва допълнително споразумение. *Следователно, налице са редица рискове за бизнеса при политиката на домашен офис.*

Ново изследване по време на пандемията разкрива пропуските в сигурността. Всяка трета компания се бори с ежедневни кибератаки и нови предизвикателства, свързани със защитата на служителите при отдалечена работа. Това показва ново глобално изследване на Acronis. Докладът Acronis Cyber Readiness Report ²⁷ проучва 3 400 глобални компании и служители, които работят дистанционно, вследствие на продължаващата пандемия от COVID-19. Според проучването, 92% от анкетираните компании указват, че са въвели нови технологии, позволяващи отдалечена работа, включително инструменти за съвместна работа на служителите, поверителност и киберсигурност на крайни устройства. Тези наблюдения показват, че служителите, работещи отдалечено, са уязвими от фишинг атаки. Acronis SPOCs откриха, че приблизително 10% от потребителите са кликнули върху злонамерени уебсайтове през май, юни и юли. *От всичко казано следва, че традиционните самостоятелни антивирусни и бекъп решения не са в състояние да осигурят защита срещу модерните киберзаплахи.*

Въз основа на направените изследвания, произтичат следните изводи:

Първо, работата от разстояние успява да осигури приемственост за много бизнеси, спасявайки работни места, като този хибриден модел се оказва успешен за много сектори и бизнеси.

Второ, Работата от разстояние успява да осигури приемственост за много бизнеси, спасявайки работни места, като този хибриден модел се оказва успешен за много сектори и бизнеси.

Трето, Налице са редица рискове за бизнеса при политиката на домашен офис.

Четвърто, Налице е известно разколебаване в избора на служителите за начина на работа - дистанционната работа или в централен офис, като се наблюдава се поетапно завръщане на наемателите в офис сградите.

От анализа може да се представи следния извод: прекомерната административна тежест върху подобни световни практики прави работата от co-working space, самолет, летище, хотел, дома, недостатъчно приложима в България.

²⁴ Гочева, Р., „Хоум офисът и инспекторите по труда, 02. 10. 2020 (източник:

https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/pazar-na-truda/2020/10/02/4121015_houm_ofisut_i_inspektorite_po_truda/, последно посетен на 10. 10. 2020.

²⁵ Например трябва да е ясно при инцидент по време на домашен офис дали това е трудова злополука и дали важат фирмените застраховки. Или пък, ако служител използва личен лаптоп, дали софтуерът е лицензиран и може ли фирмата да понесе отговорност за това.

²⁶ Гочева, Р., „Хоум офисът и инспекторите по труда, 02. 10. 2020 (източник:

https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/pazar-na-truda/2020/10/02/4121015_houm_ofisut_i_inspektorite_po_truda/), последно посетен на 10. 10. 2020.

²⁷ [economy.bg/humancapital](https://www.economy.bg/humancapital) „31% от компаниите, въвели отдалечена работа, са обект на ежедневни кибератаки“ (източник: <https://www.economy.bg/humancapital/view/41511/31%25-ot-kompaniite-vyveli-otdalechena-rabota-sa-obekt-na-ezhednevni-kiberataki-->), последно посетен на 26. 09. 2020

3. Дискусия по основните резултати от изследванията.

Пандемията стимулира много фирми и принуждава държавната администрация да оптимизира електронните си услуги и да се опита да развие технологиите. От въвеждането на извънредно положение през март и първоначалния стрес за бизнеса и хората, голяма част от българските компании вече имат работещи решения за отдалечена работа или хибриден модел за управление на персонала, свързан с избора откъде да се работи - от офиса, от вкъщи, от парка или от морето. Основната промяна в разбирането е, че важното е не физическото присъствие и задължителното осемчасово стоене пред компютъра, а свършената работа в срок. Към дистанционната работа очаквано се адаптират най-лесно основно ИТ специалистите и служителите на част от аутсорсинг компаниите. Много от тях така или иначе работят за чуждестранни фирми и дори следват съответната часова зона. Тази своеобразна корпоративна революция несъмнено ще продължи и след преминаването на коронавируса, поради което е необходимо и трудовите разпоредби да се актуализират.

Първото в България легитимно електронно трудово досие, което предоставя безхартиено решение за изпълнение на процесите в отношенията между служител и работодател, вече е на пазара ²⁸. Досието дава възможност напълно автоматизирано, по електронен път, да се обменят документи - договори, служебни бележки, анекси, заповеди, правилници и др., както и да се управляват взаимоотношения, свързани с отсъствия, отпуски, отчитане на работно време, работа от вкъщи. Така например, служител ще може да бъде назначен от разстояние, с електронно генериран трудов договор, подписан с дистанционно издаден електронен подпис.

Успешно се постига също трансформация и при процесите по подбор на нови служители. Трите етапа на интервю, през които стандартно се преминава с кандидатите - техническо, мотивационно и интервю за обратна връзка, се провеждат изцяло дистанционно, особено по време на карантината. Въвеждащите обучения за нови служители също се провеждат дистанционно в повечето случаи. Създават се глобален и локален екип, които координират всички действия, свързани с пандемията. Работна група следи локалната обстановка и взема решения за следващите стъпки, които трябва да бъдат въведени в ежедневната работа в компаниите.

Изводите от това, са: Налице са физически условия и нагласи за дистанционна работа у нас.

Предимствата и недостатъците на работата от разстояние, върху които се акцентира в предходния и настоящия параграфи, са обобщени в таблицата по-долу:

Таблица 1. Предимствата и недостатъците на работата от разстояние

Оценка	За работника	За работодателя
Предимства	<ul style="list-style-type: none"> • Възможност за работа въпреки намалено подвижност поради болест или увреждане; • Намаляване времето за пътуване и свързаните с това разходи, както и стресът и умората при пътуване; • Подобряване на баланса между личен и професионален живот; • Повече свобода за решения за управление на работното и лично време; 	<ul style="list-style-type: none"> • Изолация и липса на пълен достъп до обмен на информация, който се извършва от определено място на работа; • Промени в характера на социалните работни взаимоотношения с колеги и ръководство, поради дистанцията; • Трудност да се раздели работата от личния живот; • Сблъсък с индивидуални професионални проблеми, без подходяща

²⁸ Софтуерът sHRedy е разработка на българския стартап HRM Solutions, създаден от IT компанията TBI Info: [economy.bg/humancapital](https://www.economy.bg/humancapital) - „Първото електронно трудово досие вече е на българския пазар“ (източник: <https://www.economy.bg/humancapital/view/41535/Pyrvoto-elektronno-trudovo-dosie-veche-e-na-bylgarskiya-pazar>), последно посетен на 26. 09. 2020.

	<ul style="list-style-type: none"> • Възможно увеличаване автономността при работа. 	<p>подкрепа;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Развитие на мускулно-скелетни нарушения.
Недостатъци	<ul style="list-style-type: none"> • Икономия на офис площи и свързаните с тях разходи; • Намален риск от пътни инциденти; • Повишена гъвкавост на бизнес дейности и услуги; • Повишена привлекателност на компанията: привличане и задържане на квалифицирани специалист. 	<ul style="list-style-type: none"> • Възможно намаляване на ангажираността и спад на екипния дух; • Затруднена вътрешна комуникация; • По трудно осъществяване на мениджърския надзор; • Трудност за предоставяне на своевременна професионална подкрепа; • Повишени рискове за безопасността и здравето при работа, поради неправилно извършена оценка на риска.

Източник: авторово становище

Следователно, хибридният начин на работа - от различни работни пространства, се очертава като трайна тенденция. *Така че очаквам тенденцията на дистанционна работа (домашен офис) не само да се запази, но и да продължи да се развива и разширява, поне в секторите, където това е възможно.*

Впреки че животът изпреварва законодателството и в случая работата от дома все още е не добре регламентирана. Необходим е поглед към пазара на труда от друга гледна точка. В създадената от Коронавирусът изцяло нова бизнес реалност силно изпъкна значението на новите технологии и гъвкавите модели на работа. Затова участниците в пазара на труда ще трябва да се адаптират към постоянно променящите се условия и изисквания на бизнес средата. Ако обаче работата не може да се извършва изцяло извън офиса, според Кодекса по труда компанията също трябва да създаде подходяща организация за дейността, включително и въвеждане на непълно работно време, използване на свободните помещения, за да се „разредят“ служителите, и др. Така, от една страна, ще се избегне едновременното присъствие на всички работници в помещенията, а от друга, няма да се прекъсне всекидневната връзка с работодателя. Нещо повече, мисля, че *възможността за гъвкави форми на работа, включително дистанционна, ще стане ключов фактор за привличане и задържане на служителите в бъдеще.*

От гледна точка на трудовата безопасност и здраве при работа следва да се обръща внимание на рисковете за работещите - както за физическото, така и за психическото им здраве. Когато работи от разстояние, работникът от една страна е поставен в социална изолация, което влияе негативно върху психическото му здраве. От друга - той по-трудно може да се откъсне от домашните ангажименти, за да изпълнява своите служебни такива. Тъй като на работодателя са вменени контролни функции, ето защо е важно предложението: *да се променят текстовете в Кодекса по труда, така че да се минимизира административната тежест и да се даде възможност на работодателите да изработят сами правила, по които да бъде организирана работата от разстояние, без намесата на контролни органи.*

С цел да се избегнат затрудненията при осъществяването на работата от вкъщи, препоръчително е да се използват всички средства на комуникация (имейли, чатове, споделяне на документи, видеоконференции и др.). Тези варианти са възможност работодателят да информира за всяко развитие на дейността, екипа и организацията. Важно е работниците и служителите да имат обособено работно място, както и да планират работния си ден, за да не се налага да използват от личното време за изпълнение на задачи. *Вярвам, че*

основната промяна в пазара на труда ще бъде в посока промяна на работодателските политики, които ще започнат все по-видимо да поставят служителите на преден план.

В краткосрочен план, бих очаквала голяма част от българите, живели и работели в чужбина, да разгледат възможност за завръщане и реализация в България, което би било от голям плюс за компаниите, набиращи кадри. В дългосрочен план, очаквам все повече процеси (както в частния, така и в държавния сектор) да преминат в онлайн форма и да бъдат по-достъпни както за хората, които вече работят, така и за търсещите работа. Това вероятно ще доведе до повече възможности за работа от къщи, развитие на технологиите и роботизиране на системи и предприятия, с цел подсигуриране непрекъсваемост на работните процеси.

През последните години ролята на специалиста по човешки ресурси еволюира значително. Все повече фокусът се измества от чисто административните задължения, които доскоро заемаха немалка част от работния ден, към един по-широк кръг от функции. Предвид динамичните процеси, на които сме свидетели, HR професионалистът трябва да познава в дълбочина пазара на труда, неговите изисквания и специфики, а от друга страна - да играе роля на стратегически партньор и доверен съветник на бизнеса.

Изложеното до тук налага следния извод: Адаптивността на специалистите по човешки ресурси е необходимо да се подобри, с оглед успешно създаване на силни програми за дистанционна работата.

Въз основа на представените в статията становища, могат да се изведат следните изводи:

Първо, относно дебата – „за и против дистанционната работа“, бих представила следните изводи: Някои компании в по-големите градове е удачно да пробват вариант по-малък централен офис, в който пътуването до офиса отнема повече време и сателитни офиси. В провинцията офисите да се трансформират по-скоро в домашни офиси за надомна работа. Чуждестранни компании, които от чужбина влизат в България - при новите условия, за отделни проекти да отворят звена освен в столицата, но и в други големи градове, като по-разходоэффективен пазар – от гледна точка на заплати, цени на офисите и др. Съществува и очакване, че евентуалното разрастване на компаниите може да се поеме от споделените офис пространства. В ситуацията на неизвестност те дават възможност за гъвкаво краткосрочно наемане. В по-дългосрочен план пандемията може да доведе и до преосмисляне на концепцията за отворения офис и частично връщане на обособените работни пространства.

Второ, възможността за гъвкава работа ще стане ключов фактор за привличане и задържане на хора. Според мен, ако компаниите запазят офисите, каквито са, като размер, а по-малко хора ходят в тях, за да спазват физическа дистанция, чрез редуване на посещаемостта на служителите по групи за определен период, например на 2 седмици, не би трябвало да има резки движения на трудовия пазар. Но ако компаниите преценят дългосрочно да прилагат политика за home office, тогава е нормално да се очаква движение надолу в търсенето на работна ръка. Проблемата се решава също с работа на смени, ротации на персонала, частична работа от къщи, пренареждане на бюрата в офиса. Новата възможност - същият бизнес да се прави от хора във и извън офиса, според мен е особено предизвикателна за компаниите, които работят с конфиденциална или чувствителна информация, например ВРО (аутсорсинг) компаниите. Досега те са се опитвали да концентрират риска на едно място, където всичко - IT, телефония, електрозахранване, е двойно подсигурирано. Сега ще трябва да мислят как чувствителната информация да продължи да се работи от офиса, където хората са през едно работно място, а останалото да се работи от другите, пръснати на различни места.

Трето, HR функцията вече може да се нарече „Работа с хора“, вместо „Управление на хора“. Така че HR функцията в наши дни трябва да се превърне в една амалгама от различни

умения, познания и компетенции, обединени от голямата цел – да допринеса за успеха на компанията.

Заклучение

Възможността за гъвкави форми на работа, включително дистанционна, ще стане ключов фактор за привличане и задържане на служителите в бъдеще. Въпреки че работата от вкъщи очевидно ще е едно от най-големите наследства на пандемията, тя не е панацея. Именно затова голяма част от усилията следва да бъдат насочени към засилена комуникация и високо ниво на информираност, поддържане на постоянен контакт, повишаване на сплотеността и екипния дух сред служителите.

Ситуацията е толкова динамична и предизвикателна, че едва ли някой може да предвиди с точност как би се променил пазарът на труда, но аз вярвам, че положителните тенденции за повишаване на квалификацията на хората, ръстът на доходите и подобряването на условията на труд ще продължат. От най-голямо значение ще е и епидемиологичната обстановка в държавата. Вярвам, че основната промяна в пазара на труда ще бъде в посока промяна на работодателските политики, които ще започнат все по-видимо да поставят служителите на преден план.

В този смисъл, както вече споделих, новите условия на работа ще направят експертите по човешки ресурси многопрофилни специалисти. Необходимо е да имат знания и умения в много различни научни и практически направления като организация и управление на бизнеса, финанси, статистика, психология, човешки взаимоотношения, да не забравяме - трудово законодателство и отлични компютърни умения. Като личностни качества бих посочила - емоционална интелигентност, системно и стратегическо мислене, гъвкавост, находчивост, комбинативност, толерантност. Така, изпълняващите HR функцията ще се окажат наистина и оперативен, и стратегически партньор на бизнеса - като умело и гъвкаво интегрират както административно - оперативните функции на управление на ресурси (персонал), така и стратегическите функции по „работа с хора и управление на взаимоотношенията“ - мотивирането, възнаграждаването и развитието на хората в компанията.

Използвана литература

1. Chukanov, Ts. The companies in Great Britain plan to continue working in smaller offices (2020) [Online] Available from: https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/ikonomika/2020/10/08/4123581_kompaniite_vuv_velikobritaniia_planirat_da_produljat/, [Accessed 10/10/2020] (article in capital.bg/politika_i_ikonomika)
2. Gencheva, B. (2020) The hybrid way of working - from different workspaces, is emerging as a lasting trend [Online] Available from: https://www.capital.bg/biznes/imoti/2020/06/26/4082912_ofisut_ocelia_no_shte_e_razlichen [Accessed 26/09/2020]
3. Gocheva, R. Home office and labor inspectors (2020) [Online] Available from: https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/pazar-na-truda/2020/10/02/4121015_houm_ofisut_i_inspektorite_po_truda/ [Accessed 10/10/2020]
4. Gocheva, R. (2020) The New Labor Market https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/pazar-na-truda/2020/09/25/4116633_noviiat_pazar_na_truda/, [Accessed 10/10/2020] (article in capital.bg/biznes/politika_i_ikonomika)
5. Ivanova, M. The pandemic will transform the global office market (2020) [Online] Available from:

- https://www.capital.bg/biznes/imoti/2020/07/20/4083685_pandemiata_shte_preobrazi_globalnia_ofis_pazar/ [Accessed 26/09/2020] (article in capital.bg/biznes/)
6. Kirchev, K. (2020) Working from home will remain permanently on the labor market“ [Online] Available from: https://www.capital.bg/biznes/intervjuta_i_komentari/2020/09/28/4116758_viktor_trifonov_guvkavoto_rabotno_vreme_i/ [Accessed 10/10/2020] (article in capital.bg/biznes/intervjuta_i_komentar)
 7. Manolova, B. The possibility for flexible work will become a key factor for attracting and retaining people (2020) [Online] Available from: <https://www.economy.bg/management/view/41477/Vyzmozhnostta-za-gyvkava-rabota-shte-stane-kljuchov-faktor-za-privlichane-i-zadyrzhane-na-hora-> [Accessed 10/10/2020] (article in economy.bg/ management)
 8. Study on the EU's potential for progress in the European Parliament's Directorate-General for Parliamentary Research Services (EPRS): "Ten opportunities for a post-coronavirus Europe" (2020) [Online] Available from: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/652035/EPRS_IDA652035_EN.pdf [Accessed 26/09/2020]
 9. The survey "Non-financial enterprises" of the National Statistical Institute (September 3 to 23) [Online] Available from: https://www.nsi.bg/sites/default/files/files/pressreleases/ACT_NF2020-08_covid.pdf, [Accessed 26/09/2020]
 10. Yosifova, R. (2020) Before the pandemic the labor market showed signs of overheating, now it is returning to healthier levels [Online] Available from: <https://www.economy.bg/humancapital/view/40186/Predi-pandemiyata-pazaryt-na-trudapokazvashe-priznaci-na-pregryavane-sega-se-vryshta-kym-po-zdravoslovni-niva> [Accessed 26/09/2020] (article in economy.bg)
 11. [Online] Available from: https://www.capital.bg/biznes/imoti/2020/06/26/4082912_ofisut_ocelia_no_shte_e_razlichen [Accessed 26/09/2020] (article in capital.bg/biznes/imoti)
 12. [Online] Available from: <https://www.economy.bg/humancapital/view/41535/Pyrvoto-elektronno-trudovo-dosie-veche-e-na-bylgarskiya-pazar> (2020) [Accessed 26/09/2020] (article in economy.bg/humancapital)
 13. [Online] Available from: <https://www.economy.bg/humancapital/view/41431/Bylgarskacompaniya-syzdade-softuer-za-monitoring-na-zdravoslovnoto-systoyanie-na-sluzhitelite> (2020) [Accessed 26/09/2020] (article in economy.bg/humancapital)
 14. [Online] Available from: <https://www.economy.bg/humancapital/view/41511/31%25-otkompaniite-vyveli-otdalechena-rabota-sa-obekt-na-ezhednevni-kiberataki--> (2020) [Accessed 26/09/2020] (article in economy.bg/humancapital)
 15. [Online] Available from: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/652035/EPRS_IDA\(2020\)652035_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/652035/EPRS_IDA(2020)652035_EN.pdf) [Accessed 26/09/2020]
 16. [Online] Available from: <https://www.economy.bg/humancapital/view/40186/Predi-pandemiyata-pazaryt-na-trudapokazvashe-priznaci-na-pregryavane-sega-se-vryshta-kym-po-zdravoslovni-niva> [Accessed 26/09/2020]