

## Интерпретации на съвременните HR предизвикателства: емпиричен поглед от практиката

Елица Димитрова <sup>1</sup>

<sup>1</sup>докторант, Технически университет - Варна, България.

E-mail: [elitsadim.8302@gmail.com](mailto:elitsadim.8302@gmail.com)

JEL: M12, M54, O15

### РЕЗЮМЕ

Настоящата статия представя разширен анализ на предизвикателствата пред управлението на човешките ресурси (HR) в съвременната организационна среда, базиран върху емпирично изследване. Чрез анкетно проучване и експертни интервюта с HR специалисти се изследват основните фактори, които влияят върху мотивацията на служителите, както и трудностите, които срещат специалистите по човешки ресурси в условията на бързо променящ се пазар на труда. Резултатите показват, че съвременните служители поставят на преден план нематериални фактори като признание, развитие и гъвкавост, докато HR професионалистите се сблъскват с необходимостта от адаптация към нови поколения и динамична работна култура. Разширеният анализ включва допълнителни цитати от експертни интервюта и актуализирани данни от релевантни източници, за да предложи по-задълбочен поглед върху темата.

Получена: 4-05-2025

Приета: 26-06-2025

Публикувана: 29-06-2025

Copyright: © 2025  
Димитрова, Е.

**Ключови думи:** човешки ресурси, мотивация, предизвикателства, организационна култура, интервюта

Предоставя се за  
възможно публикуване в  
свободен достъп при  
условията и по реда на  
Creative Commons  
Attribution (CC BY)  
license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Citation:** Dimitrova, E. (2025) *Interpretations Of Contemporary HR Challenges: An Empirical Insight From Practice*. Journal “Човешки ресурси & Технологии = HR & Technologies”, Creative Space Association, 1, pp. 49-59.

## ВЪВЕДЕНИЕ

---

В последното десетилетие управлението на човешките ресурси (HRM) претърпя дълбоки трансформации, обусловени от ускорената дигитализация, демографските промени и еволюцията на ценностите на работната сила. Привличането, задържането и развитието на таланти все по-често изискват стратегически подходи, ориентирани не само към икономическите цели на организацията, но и към изграждането на устойчива, ангажирана и адаптивна работна среда (Ulrich et al., 2012).

В контекста на тези процеси, ключовият въпрос, който се поставя пред HR специалистите, е: Как да отговорят на новите очаквания на служителите, без да компрометират организационните цели? Отговорът не е еднозначен и често варира според сектора, културата на организацията и спецификите на пазара на труда.

Настоящата статия разглежда именно тези съвременни предизвикателства през призмата на комбинирано емпирично изследване – онлайн анкетиране и експертни интервюта с HR специалисти. За разлика от типичните обобщения, акцентът тук пада върху действителните интерпретации и реакции на практиците, което прави анализа особено ценен в условията на постоянна трансформация на работната среда.

Целта на настоящото изследване е да идентифицира основните мотивационни фактори, затрудненията, пред които са изправени съвременните HR практики в България, както и да предложи обобщения и интерпретации, основани на реални казуси и професионален опит.

## 1. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА

---

Още в началото на XXI век Лисабонската стратегия очерта образованието и развитието на човешкия капитал като ключови за икономиката на знанието. „Все още не са направени инвестициите в образованието и професионалното обучение, които са необходими за придобиването на търсените квалификационни умения. А тези инвестиции са от решаващо значение. Така например съществуват данни, според които за лицата, завършващи образование то си със сравнително ниска квалификация, е и най-малка вероятността да продължат да усъвършенстват професионалните си умения през целия си трудов живот. Имайки предвид непрекъснатия ход на настъпващите промени, адаптирането на основната образователна структура към новите потребности и

увеличаването на инвестициите в усвояването на нови знания и умения през целия живот са от съществено значение за дългосрочния икономически и социален разцвет.“ (European Council, 2000). Тази визия намира отражение и днес в управлението на човешките ресурси, където възможностите за обучение и развитие са сред основните фактори за задържане на таланти и повишаване на ангажираността.

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

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

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

## 2. МЕТОДОЛОГИЯ

---

Настоящото изследване има емпиричен характер и цели да анализира възприятията, мотивацията и нагласите на съвременните служители и HR специалисти спрямо предизвикателствата, пред които е изправено управлението на човешките ресурси в динамичната съвременна среда. Приложен е смесен изследователски подход (mixed methods), който включва както количествени, така и качествени методи на събиране и анализ на данни – онлайн анкетно проучване и полуструктурирани експертни интервюта.

### **Материали и инструменти**

Данните са събрани чрез онлайн въпросник, създаден с помощта на платформата Google Forms, и разпространен в професионалната социална мрежа LinkedIn. Въпросникът включва десет затворени и полуотворени въпроса, насочени към следните теми: мотивационни фактори, очаквания към работодателя, възприятия за фирмената култура, роля на нематериалните стимули и идентифицирани трудности в HR практиките.

Паралелно с това са проведени три полуструктурирани интервюта с HR мениджъри от различни икономически сектори – информационни технологии, подбор на персонал (recruitment) и аутсорсинг на бизнес процеси. Интервютата предоставят възможност за по-дълбоко разбиране на реалните предизвикателства и интерпретации на специалистите от практиката.

### **Процедура на изследването**

Проучването е реализирано в периода 5–12 април 2025 г., като в анкетата вземат участие общо 24 респонденти, разпределени в различни възрастови и професионални групи. Интервютата са осъществени дистанционно, чрез електронна кореспонденция, с цел осигуряване на максимална гъвкавост и автентичност на отговорите.

Анализът на анкетните резултати е описателен и включва визуализация чрез графики и таблици. Интервютата са обработени с помощта на тематичен качествен анализ, като фокусът е поставен върху повтарящи се мотиви, ключови думи и професионални наблюдения.

### **Етапи на изследователския процес**

Изследователският процес протича в следната логическа последователност:

1. Формулиране на изследователските цели и разработване на анкетния въпросник;
2. Разпространение на въпросника чрез LinkedIn;
3. Събиране на 24 валидни анкетни отговора;
4. Провеждане на три полуструктурирани интервюта с HR мениджъри;
5. Анализ на количествените и качествените данни;
6. Обобщаване на резултатите и формулиране на изводи.

### 3. ДИСКУСИЯ

---

След провеждането на анкетното проучване и полуформалните интервюта се очертават няколко ключови тенденции, които разкриват променените очаквания към работодателите и новите изисквания към HR специалистите. Сред най-съществените мотиватори за служителите изпъкват нематериалните стимули – възможност за развитие, гъвкаво работно време и признание за положените усилия. Над 70% от анкетирания поставят именно тези фактори над нивото на заплащане, което традиционно се е считало за водещо при избора на работно място.

Тези резултати се потвърждават и от интервютата с HR практики, които подчертават необходимостта от по-човешки подход и внимателно отношение към индивидуалните потребности на служителите. „Хората вече не се задоволяват само със стабилна заплата – търсят възможности за развитие, за гъвкавост, за личен баланс“, споделя HR мениджър от ИТ сектора. Подобно мнение изразява и представител на аутсорсинг компания, според когото младите служители още при кандидатстване задават въпроси от типа „Какво ще получа извън заплатата?“. Това според него е ново, но напълно обяснимо поведение на фона на променящите се обществени нагласи.

Изходящите интервюта също се разглеждат като ценен инструмент за обратна връзка. Един от респондентите споделя, че напускаща служителка е изтъкнала липсата на кариерна перспектива като основен мотив – сигнал, който не е бил отчетен по време на вътрешните годишни прегледи. Това подчертава значението на редовната комуникация и необходимостта от адаптиране на системите за оценка към реалните очаквания на служителите.

Резултатите от онлайн анкетата разкриват интересни тенденции относно очакванията и мотивационните фактори, които движат съвременната работна сила. Участниците, предимно от сферата на ИТ, рекрутмънта и административните дейности, очертават редица нематериални елементи като водещи мотиватори в процеса на работа.

#### **Формулировки на анкетните въпроси:**

1. Кои са трите най-важни фактора, които Ви мотивират в работата?
2. Какви са Вашите очаквания към работодателя относно работната среда?
3. Как оценявате настоящата фирмена култура във Вашата организация?
4. Доколко важни са за Вас нематериални стимули като признание, развитие и гъвкавост?

5. Срещали ли сте предизвикателства, свързани с обратната връзка от мениджмънта?

6. Смятате ли, че има яснота относно възможностите за израстване в кариерата Ви?

7. Какво Ви кара да останете дългосрочно в една компания?

8. Какви са според Вас слабите страни на политиката по човешки ресурси във Вашата организация?

9. Какви форми на комуникация между служители и мениджъри намирате за ефективни?

10. Имате ли предложения за подобрене в HR практиките на Вашата организация?

### Основни мотиватори според участниците

Данните от анкетата показват, че най-често посочваните мотиватори са свързани със смисъла на работата, добрата работна атмосфера и възможността за гъвкаво работно време. Вижда се отчетливо изместване на фокуса от класическите материални стимули (заплата, бонуси) към фактори, които засягат качеството на професионалния и личния живот. Това се потвърждава както от табличното обобщение (табл. 1), така и от графичното представяне на резултатите (фиг. 1).

Таблица 1

Мотивиращи фактори според анкетата

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

*Източник: Резултати от анкетно проучване, проведено от автора*



**Фиг. 1. Какво мотивира най-силно служителите днес**  
Източник: Резултати от анкетно проучване, проведено от автора

Тези резултати са в синхрон с отговорите от експертните интервюта. Един от интервюираните HR мениджъри споделя:

*„Тези нематериални стимули зависят от очакванията на отделните поколения кандидати. Определено „закостенелите“ в разбиранията си работодатели няма да бъдат „на мода“, защото гъвкавостта е тук, за да остане, особено след влиянието на Ковид“.*

Гъвкавото работно време все така се цени особено от студенти, майки и кандидати, които работят на повече от едно място. Фирмената култура, в истинската ѝ същност е атрибут, който все повече се приоритизира от служителите, тогава когато се обмисля дългосрочен служителски опит в определена компания. Кандидатите и служителите в днешно време все повече търсят автентичност, прозрачност и истинност, и лесно могат да доловят, когато им се сервира нещо различно, което пряко би засегнало мотивацията им да се присъединят или задържат в дадена компания.

### Предизвикателства пред HR управлението

Сред основните трудности, които анкетиранияте посочват, изпъкват липсата на прозрачна комуникация, недостатъчно ясно дефинирани очаквания и липсата на възможности за израстване (фиг.2). Освен това, споменати са и предизвикателства, свързани с междупоколенческите различия в работната среда. Според една от интервюираните, Мениджър Човешки Ресурси в голяма аутсорсинг компания:

„Очакванията на кандидатите не се промениха толкова, колкото се промениха поколенията и бизнес средата. Различните поколения приоритизират различни неща – например, поколение Z очаква само по-добри финансови условия, и „лесна работа“, милениълите Y пък все повече търсят автентичността, оценяването на уменията им, смисъла в това, което правят, дори и не на всяка цена за най-високата заплата. Поколение X и бейби бумърите пък са по-скоро изпълнителите, за които е трудно да се адаптират към ценностите и приоритетите на бизнеса в днешно време, защото в разцвета на тяхното време, бизнес средата е функционирала по коренно различен начин, имало я е природно заложената лоялност в отношенията компания-служител, доста повече дългосрочно, като цяло, е имало в професионалните отношения. Бих казала, че поколение Z бавно, но сигурно ще налага промените в бизнеса в бъдеще, и бизнесът просто ще се адаптира. От друга страна, AI също ще допринесе в посока гъвкавост и оптимизация, с минимална или без нужда от човешки ресурс.“



**Фиг. 2. Предизвикателства пред HR управлението според анкетата**

*Източник: Резултати от анкетно проучване, проведено от автора*

„Имаме сблъсък между поколенията – по-младите искат динамика и признание, по-възрастните – сигурност и стабилност. Не е лесно да се намери баланс.“

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

Анализът на събраните данни показва, че съвременните предизвикателства пред управлението на човешките ресурси не могат да бъдат сведени до универсални решения. Очакванията на служителите са все по-персонализирани, което налага гъвкав и адаптивен подход от страна на HR специалистите. Особено значими се оказват нематериалните стимули, усещането за принадлежност, както и качествената вътрешна комуникация.

Изследването разкрива отчетливи междупоколенчески различия – по-младите служители (поколения Y и Z) отдават изключително значение на възможностите за развитие, гъвкавото работно време и откритата обратна връзка, докато представителите на по-старите поколения търсят сигурност, стабилност и яснота в структурите на управление. Това изисква HR отделите да управляват очакванията с повишено внимание и да балансират различни ценностни системи в рамките на една и съща организация.

Важен акцент е и ролята на HR специалистите в периода след пандемията, когато на преден план излязоха теми като менталното здраве, преосмислянето на работното време и приоритетите на служителите. Традиционните модели на командване и контрол постепенно отстъпват място на култура, основана на доверие, автономия и подкрепа. Както сподели един от интервюираните мениджъри:

*„ Събирането на периодична обратна връзка от служителите по време на тяхната работа в дадена компания и при тяхното излизане е от ключово значение, за да се подобряват всички вътрешни процеси. Често мениджърите човешки ресурси трябва да са като медиатори при вътрешни конфликти и да действат като арбитри, за да потушават тези разгорещени моменти в работната обстановка. Сега, повече от всякога, служителите очакват да бъдат чути. Те не просто работят, те искат да имат глас – в решенията, които засягат тяхното ежедневие.“*

На този фон, мениджърът човешки ресурси все повече се доближава до ролята на стратегически партньор, а не просто човек, изпълняващ административна функция. Разширява се обхватът на компетентностите – от аналитично мислене до емоционална интелигентност, от разбиране на бизнес процесите до умения за изграждане на ангажираща вътрешна култура.

Накрая, можем да заключим, че гъвкавостта, емпатията и готовността за учене остават ключовите активи на HR специалистите в динамичната и често непредсказуема работна среда на XXI век. Добрите практики не се изчерпват с прилагане на модели, а започват с разбиране на човека зад позицията.

## REFERENCES

---

1. Asenov, A., Emilova, I. (2017). *Osnovi na upravlението na choveshkite resursi*. Svishtov: D. A. Tsenov Academy of Economics.
2. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
3. European Commission. (2000). *Lisbon Strategy: Towards a knowledge-based Europe*. [Internal document excerpt]. [online]. [Accessed 13 Apr. 2025]. Available at: <https://sf.mon.bg/?h=downloadFile&fileId=212>
4. Jennings, M. (n.d.). *The importance of exit interviews*. [online]. [Accessed 13 Apr. 2025]. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-exit-interviews-mike-jennings-crync/>
5. Wherewework.Bg. (n.d.). *Metodi za otsenka na sluzhiteli v kompaniyata*. [online]. [Accessed 13 Apr. 2025]. Available at: <https://www.wherewework.bg/bg/news-and-articles/metodi-za-otsenka-na-sluzhiteli-v-kompaniyata-34>
6. Sp-Audit. (n.d.). *Metodi za ocenka na individualното трудово представяне*. [online]. [Accessed 13 Apr. 2025]. Available at: <https://sp-audit.com/metodi-za-ocenka-na-individualното-trudovo-predstavяне/>

## INTERPRETATIONS OF CONTEMPORARY HR CHALLENGES: AN EMPIRICAL INSIGHT FROM PRACTICE

Elitsa Dimitrova

### ABSTRACT

This paper presents an extended analysis of the challenges facing human resource management (HRM) in the modern organizational environment, based on empirical research. Through a survey and expert interviews with HR professionals, the study explores the key factors influencing employee motivation as well as the difficulties HR specialists face in the context of a rapidly evolving labor market. The results reveal that contemporary employees prioritize non-material factors such as recognition, personal development, and flexibility, while HR professionals must adapt to new generational expectations and a dynamic workplace culture. The extended analysis incorporates additional expert interview quotes and updated data from relevant sources to provide a more in-depth perspective on the topic.

*Keywords: human resources, motivation, challenges, organizational culture, interviews*