



УНИВЕРСИТЕТ ПО ЗАСТРАХОВАНЕ И ФИНАНСИ
КАТЕДРА „БИЗНЕС, АДМИНИСТРАЦИЯ И МАРКЕТИНГ“

ТЕМА:

„ОБУЧЕНИЕТО НА СЛУЖИТЕЛИ КАТО СПОСОБ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА
ОПЕРАТИВНИЯ РИСК И ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ИКОНОМИЧЕСКИТЕ
КРИЗИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ“

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователната и научна степен „доктор“ по
докторска програма „Финанси, застраховане и осигуряване“, в професионално направление

3.8. Икономика

Докторант:

Юлияна Георгиева-Христова

Научен ръководител:

проф. д-р Даниела Илиева

Дисертационният труд е обсъден и насрочен за защита от катедра „Финанси и застраховане“ в Университет по застраховане и финанси (УЗФ). Разработката съдържа: увод, изложение в четири глави, заключение, списък с използвана литература.

Дисертационният труд е с общ обем от 297 страници, включително основен текст, заключение и библиография. В разработката са включени 10 фигури/графични елемента и 50 таблици. Библиографията включва източници на български и английски език, сред които научна литература, международни доклади, нормативни документи и аналитични изследвания в областта на организационното обучение, оперативния риск, кризисния мениджмънт и управлението на човешкия капитал.

Авторефератът представя общата характеристика на дисертационния труд, неговата структура, основното съдържание по глави, приложимостта на резултатите, научните и практическите приноси, насоките за бъдещи изследвания, публикациите на автора и декларацията за оригиналност и достоверност.

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	4
1. Актуалност и значимост на темата на дисертационния труд	4
2. Обект, предмет и цел на изследването	6
3. Изследователска теза и хипотези.....	7
4. Задачи	8
5. Методология на разработката	9
6. Ограничения и допускания	11
II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	13
КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	14
1. ПЪРВА ГЛАВА	14
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧНИ ОСНОВИ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО ОБУЧЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА.....	14
2. ВТОРА ГЛАВА	17
ВЛИЯНИЕ НА ГЛОБАЛНИТЕ ИКОНОМИЧЕСКИ КРИЗИ ВЪРХУ ОПЕРАТИВНАТА УСТОЙЧИВОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....	17
3. ТРЕТА ГЛАВА	22
ОБЩА РАМКА И МЕТОДИКА НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ	22
4. ЧЕТВЪРТА ГЛАВА	32
МОДЕЛ НА ОБУЧЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИ ЕКИПИ В МАЛКИ, СРЕДНИ И ГОЛЕМИ ПРЕДПРИЯТИЯ	32
IV. ПРИЛОЖИМОСТ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ РАЗРАБОТКАТА	35
V. НАУЧНИ И ПРАКТИЧЕСКИ ПРИНОСИ.....	36
VI. НАСОКИ ЗА БЪДЕЩИ ИЗСЛЕДВАНИЯ	38
VII. ПУБЛИКАЦИИ НА АВТОРА, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	39

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на темата на дисертационния труд

Днес живеем в свят, характеризиращ се с висока степен на неопределеност, нарастваща честота на кризисни явления от икономически, социален, здравен, психологически, технологичен и геополитически характер. Интензивността на тези процеси оказва съществено влияние върху организационното функциониране, поставяйки компаниите в условия на нестабилност, при които всяко външно или вътрешно сътресение може да доведе до сериозни структурни, функционални и управленски нарушения. В тази среда традиционните подходи, основани предимно на предварително дефинирани процедури, формални контролни механизми и статични планове за реакция, все по-често се оказват недостатъчни за гарантиране на устойчиво организационно функциониране.

От началото на ХХI век до настоящия момент светът преминава през поредица от мащабни сътресения, сред които особено значение имат финансовата криза от 2008–2009 г., пандемията от COVID-19 и последвалите геополитически и икономически напрежения, свързани с нарушаването на глобалните вериги на доставки, енергийната несигурност, инфлационния натиск, ускорената дигитализация и трансформацията на трудовите пазари. Тези събития не само променят външната среда, но и разкриват съществени вътрешни дефицити в организациите – в тяхното управление, комуникация, подготовка на персонала, дигитална готовност и способност за адаптация. Поради това кризите все по-често могат да бъдат разглеждани като своеобразен индикатор за устойчивостта на организационните структури и за зрелостта на вътрешните механизми за управление на риска.

Кризисните явления не се проявяват единствено чрез макроикономически дисбаланси, спад в търсенето, ограничен достъп до финансови ресурси или пазарна нестабилност. Те оказват пряко въздействие върху вътрешноорганизационните процеси, като водят до повишено напрежение върху човешките ресурси, нарушаване на работните потоци, компрометиране на информационните системи, затруднена координация, понижаване на управленската ефективност и увеличаване на вероятността от възникване на човешки грешки. Именно в подобни условия оперативният риск придобива особена значимост, тъй като се свързва с

реалната способност на организацията да запази своята функционалност, ефективност и икономическа жизнеспособност.

Оперативният риск, дефиниран в международната регулаторна и управленска практика като риск от преки или косвени загуби, произтичащи от неадекватни или неуспешни вътрешни процеси, човешки действия, системни откази или външни събития, следва да бъде разглеждан не само като техническа или финансова категория, а като комплексен управленски проблем. Той засяга всички равнища на организацията – стратегическо, управленско и оперативно – и е пряко свързан с качеството на човешкия капитал, организационната култура, нивото на компетентност, ефективността на комуникацията и способността за вземане на решения в условия на несигурност.

Актуалността на настоящото изследване произтича от факта, че съвременните организации все по-често са изправени пред необходимостта да управляват риска в условията на непрекъсната, трудно прогнозируема и многопластова промяна. Кризите на съвремието не представляват изолирани събития, а процеси, които оказват дългосрочно въздействие върху организационната среда. Те водят до ускорена дигитализация, промяна в бизнес моделите, преосмисляне на трудовите отношения, засилване на психологическия натиск върху служителите и необходимост от бърза управленска реакция. Това налага преход от реактивен към проактивен подход в управлението на риска, при което организациите не само реагират на настъпили събития, но и изграждат предварителен капацитет за адаптация, превенция и устойчиво възстановяване.

Управлението на оперативния риск и изграждането на оперативна устойчивост заемат все по-централно място и се утвърждават като ключови елементи на стратегическото управление. Все по-ясно се налага разбирането, че устойчивостта на организацията не зависи единствено от финансовите ѝ ресурси, технологичната обезпеченост или формалните процедури за контрол. Тя в значителна степен се определя от знанията, уменията, поведението и адаптивността на служителите. Човешкият капитал се превръща в ключов ресурс за ограничаване на уязвимостите, предотвратяване на грешки, осигуряване на процес на стабилност и създаване на ефективна организационна реакция при кризи.

Тези причини открояват значимостта на обучението на служителите като стратегически инструмент за управление на оперативния риск. Обучението не следва да се разглежда единствено като административна функция, средство за професионална квалификация или

разход за организацията. В условията на криза то може да придобие ролята на превантивен и коригиращ механизъм, чрез който се повишава готовността на персонала за работа в несигурна среда, намалява се вероятността от човешки грешки, подобрява се вътрешната координация, стандартизира се организационното поведение и се укрепва способността за вземане на адекватни решения в критични ситуации.

Липсата на адекватни знания, умения и поведенчески модели води до повишаване на вероятността от оперативни загуби. Те могат да се проявят под формата на грешки в процесите, неефективни управленски решения, нарушена комуникация, забавена реакция при възникване на проблемни ситуации, недостатъчна дигитална компетентност, слаба координация между отделите и невъзможност за бързо адаптиране към променената среда. Поради това обучението може да се разглежда като ключов елемент от системата за управление на риска, тъй като създава предпоставки за по-висока организационна подготвеност, укрепване на процесната устойчивост и по-ефективно преодоляване на кризисни състояния.

Настоящият дисертационен труд изследва обучението на служителите като способ за управление на оперативния риск и като инструмент за преодоляване на икономическите кризи в организациите. В този смисъл темата е актуална, защото свързва три ключови управленски полета - развитие на човешкия капитал, оперативна устойчивост и антикризисно управление - в единна изследователска рамка.

Значимостта на изследването се определя и от необходимостта българските малки, средни и големи предприятия да изграждат по-системни модели за обучение, които не са насочени единствено към квалификация, а към превенция на грешки, намаляване на процесни нарушения, подобряване на координацията, дигитална готовност и управленска реакция в условията на несигурност.

2. Обект, предмет и цел на изследването

Обект на изследването са организациите, функциониращи в условията на динамична и кризисна икономическа среда, с акцент върху малките, средните и големите предприятия в България.

Предмет на изследването е ролята на обучението и развитието на персонала като средство за управление на оперативния риск, повишаване на адаптивността и изграждане на организационна устойчивост в условията на икономически кризи.

Главната цел на дисертационния труд е да се изследва ролята на систематичното, целенасочено и стратегически интегрирано обучение на служителите като механизъм за управление на оперативния риск и повишаване на организационната устойчивост в условията на икономически кризи, както и да се разработи приложим модел за обучение на организационни екипи в малки, средни и големи предприятия.

В рамките на тази обща цел се формулират следните по-конкретни цели:

- Да се изясни ролята на обучението на служителите като стратегически инструмент за превенция и ограничаване на оперативния риск.
- Да се анализира връзката между човешкия фактор, вътрешните процеси, организационната култура и вероятността от възникване на оперативни загуби.
- Да се установи как икономическите кризи разкриват дефицити в компетентностите, комуникацията, управленската реакция и дигиталната готовност на организациите.
- Да се оцени степента, в която обучителните практики в българските организации подпомагат адаптивността, устойчивостта и способността за възстановяване след криза.
- Да се разработи приложен модел и практически инструментариум за диагностика, планиране, провеждане и оценка на обученията в контекста на оперативния риск.
- Да се формулират практически препоръки за малки, средни и големи предприятия, съобразени със спецификите на българската бизнес среда.

3. Изследователска теза и хипотези

Основната теза на настоящото изследване е, че системното, целенасочено и стратегически интегрирано обучение на персонала представлява ключов механизъм за намаляване на оперативния риск чрез повишаване на компетентностите, стандартизиране на организационното поведение, ограничаване на човешките грешки и подобряване на процесната устойчивост, което от своя страна води до по-висока адаптивност и устойчивост на организациите в условията на икономически кризи.

На основата на поставената теза и целите на дисертацията се формулират следните изследователски хипотези:

Хипотеза 1: Съществува емпирично проверяема връзка между нивото и системността на обучението на служителите и способността на организациите да ограничават оперативния риск.

Хипотеза 1.1 - Компетентности: По-високото ниво на професионални и дигитални компетентности на служителите, придобити чрез обучение, води до по-ниска честота на оперативните грешки.

Хипотеза 1.2 - Процеси: Обучението, насочено към стандартизация и оптимизация на процесите, намалява вероятността от процесни нарушения и оперативни загуби.

Хипотеза 1.3 - Адаптивност: Организациите, които инвестират системно в обучение, демонстрират по-висока адаптивност при кризи.

Хипотеза 1.4 - Тип обучение: Практически ориентирани и ситуационни форми на обучение - симулации, казуси и кризисни сценарии - имат по-силен ефект върху намаляването на оперативния риск в сравнение с традиционните обучителни форми.

Хипотеза 1.5 - Организационна култура: Интегрирането на обучението в организационната култура като част от „учеща се организация“ води до по-висока устойчивост и по-нисък оперативен риск.

Хипотеза 1.6- Размер на организацията: Влиянието на обучението върху оперативния риск варира в зависимост от размера на организацията - малки, средни и големи предприятия.

4. Задачи

В съответствие с формулираната изследователска цел и поставените хипотези, дисертационният труд си поставя следните основни изследователски задачи:

- Да се анализират теоретичните концепции и модели за обучение и развитие на персонала в контекста на организационната устойчивост, оперативния риск и икономическите кризи.

- Да се изясни същността на оперативния риск и неговото проявление в организациите в условията на икономическа нестабилност, с акцент върху човешкия фактор, вътрешните процеси и системните уязвимости.
- Да се изследва въздействието на глобалната финансова криза от 2008-2009 г. и пандемията от COVID-19 върху оперативната устойчивост, управлението на човешкия капитал и обучителните практики в организациите.
- Да се идентифицират основните фактори, затруднения и организационни дефицити, свързани с внедряването на обучителни програми в малки, средни и големи предприятия в България.
- Да се анализират международни и локални практики за обучение и развитие на персонала, които допринасят за повишаване на адаптивността, ограничаване на оперативния риск и преодоляване на кризисни ситуации.
- Да се проведе емпирично изследване сред представители на български предприятия и експерти с цел установяване на ролята на обучението като превантивен механизъм за управление на риска и повишаване на организационната устойчивост.
- Да се оцени ефективността на обучителните програми по отношение на развитието на ключови компетентности, намаляването на човешките грешки, подобряването на вътрешната координация и способността за реакция при кризи.
- Да се разработи модел за обучение на организационни екипи в малки, средни и големи предприятия, насочен към управление на оперативния риск, повишаване на адаптивността и изграждане на устойчивост в условията на икономически кризи.

5. Методология на разработката

Методологичният подход на изследването е интердисциплинарен, обединяващ елементи от икономическата теория, управлението на човешките ресурси, организационната психология, риск мениджмънта, кризисния мениджмънт и управлението на знанието. Използват се както качествени, така и количествени методи, за да се постигне интегрирана и аналитично обоснована оценка на ролята на обучението като инструмент за управление на оперативния риск.

5.1. Подходи и логика на изследването

Изследването се базира на системен подход, чрез който се проследява взаимодействието между обучението на служителите, вътрешните процеси, човешкия фактор, организационната култура и оперативната устойчивост. Приложен е сравнителен подход при анализа на две ключови кризисни събития - финансовата криза от 2008-2009 г. и кризата, породена от пандемията COVID-19.

Логиката на изследването следва последователност от теоретично изясняване на проблема, анализ на кризисния контекст, емпирична проверка чрез анкетно проучване и експертни интервюта, и разработване на приложен модел за обучение на организационни екипи.

5.2. Методология на изследването

Методологията на дисертационния труд е изградена върху съчетаването на теоретичен, сравнителен, емпиричен и приложен изследователски подход. Чрез този подход се цели постигането на цялостен анализ на връзката между обучението на служителите, управлението на оперативния риск и организационната устойчивост.

В теоретичната част се използват методите на анализа и синтеза на научна литература, концепции и модели, свързани с организационното обучение, учещата се организация, управлението на човешкия капитал, оперативния риск и кризисния мениджмънт.

В аналитичната част се прилага сравнителен подход за изследване на въздействието на финансовата криза от 2008–2009 г. и пандемията от COVID-19 върху организационната устойчивост, вътрешните процеси и обучителните практики.

Методологията на изследването се основава на комбиниран изследователски подход, включващ количествени и качествени методи.

Количественото изследване е реализирано чрез анкетно проучване сред 137 респонденти, работещи в организации с различен размер и секторен профил в България. Извадката е непредставителна и е формирана чрез достъпен и целеви подбор. Поради неравномерното секторно и организационно разпределение резултатите се интерпретират като индикативни за изследваната съвкупност и не се екстраполират статистически към всички предприятия в страната.

Анкетният инструмент съдържа 25 въпроса, структурирани в няколко тематични блока, свързани с:

- нивото и формите на обучение;

- възприемания оперативен риск;
- адаптивността и устойчивостта на организацията.

В анкетното проучване са използвани предимно категорийни номинални скали.

Качественият компонент на изследването е реализиран чрез провеждането на **експертни интервюта с 15 специалисти с професионален опит** в областта на управлението на човешките ресурси, корпоративното обучение, организационното развитие и управлението на риска.

В изследването са включени представители на организации от различни сектори на българската икономика, сред които производство, търговия, застраховане, банков сектор, телекомуникации, информационни технологии и бизнес услуги. Сред компаниите, представени в експертните интервюта, са **Ficosota, Lidl, Булстрад, Армеец, Yettel, Fibank, ИТС Consult, Еврохолд, Евроинс, Лев Инс, Paysafe, Алианц Банк България, Алианц България, Zundert и Partners Group.**

Подборът на експертите има за цел да осигури по-широк и многоаспектен поглед върху ролята на обучението в организациите, като обхване както компании с ясно структурирани системи за обучение и развитие, така и организации, в които обучителните практики са по-силно обвързани с регулаторни изисквания, оперативни нужди или процеси на дигитална трансформация. Това позволява извеждането на общи тенденции, секторни специфики и практически насоки относно значението на обучението като инструмент за управление на оперативния риск и повишаване на организационната устойчивост.

Обработката на данните се извършва чрез описателен и сравнителен анализ, както и чрез прилагането на статистически методи за установяване на зависимости между изследваните променливи.

Този комбиниран подход позволява по-задълбочено изследване на връзката между обучението на персонала и управлението на оперативния риск.

В приложната част на изследването се разработва модел за обучение на организационни екипи в малки, средни и големи предприятия, насочен към развитието на ключови компетентности, повишаването на адаптивността, ограничаването на оперативните загуби и изграждането на организационна устойчивост в условията на икономически кризи.

6. Ограничения и допускания

По отношение на организационния обхват изследването не цели да възпроизведе в пълнота структурата на българската икономика и не претендира за статистическа представителност спрямо всички малки, средни и големи предприятия. Различните по размер организации са включени, за да бъдат сравнени по общ набор от аналитични критерии: наличие и системност на обучението, начин на идентифициране на компетентностни дефицити, връзка между дефицитите и оперативните грешки, готовност за действие при криза, механизми за обратна връзка и измерване на резултатите. Размерът се третира като контекстуална характеристика, която влияе върху ресурсите, формализацията и начина на приложение.

В изследването се прави разграничение между български предприятия и дружества с международно участие. Макар да функционират в една и съща национална регулаторна и трудова среда, международните филиали често прилагат политики, стандарти, обучителни платформи и процедури, разработени на групово или корпоративно равнище. Поради това техните практики не се приемат автоматично като типични за българската бизнес реалност, а се използват за идентифициране на преносими принципи, чието приложение изисква проверка за ресурсна, секторна, културна и нормативна съвместимост.

Изследването се осъществява в условията на бързо променяща се икономическа, технологична и социална среда, което налага определени методологични ограничения. Основният аналитичен фокус е поставен върху две значими кризисни събития - глобалната финансова криза от 2008-2009 г. и пандемията от COVID-19. Съвременните геополитически, енергийни и технологични сътресения се разглеждат като контекст, но не представляват самостоятелен обект на изследване.

Ограниченията произтичат и от географската насоченост на разработката. Дисертационният труд разглежда предимно организационни практики в България, като ги съпоставя с избрани европейски и международни подходи. Разработеният модел е ориентиран към приложимост в българските малки, средни и големи предприятия и отчита различията в ресурсите, управленската зрялост, дигиталната готовност и обучителната култура на организациите.

Допуска се, че ефектът от обучението върху оперативния риск не може да бъде изолиран напълно от други организационни фактори като лидерство, технологична обезпеченост, вътрешна комуникация, регулаторна среда и организационна култура. Поради това обучението се разглежда като ключов, но не единствен фактор за изграждане на оперативна устойчивост.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Структурата на дисертационния труд е съобразена с поставената изследователска цел, формулираните задачи и логиката на изследването. Разработката е организирана в четири глави, които последователно представят теоретичните основи на изследвания проблем, влиянието на икономическите кризи върху организациите, методологията на емпиричното изследване и разработения приложен модел за обучение на организационни екипи.

Дисертационният труд включва увод, четири глави, заключение и библиография. В увода са представени актуалността, обектът, предметът, целта, задачите, тезата, хипотезите, обхватът, ограниченията, методологията и научно-практическата значимост на изследването.

В първа глава „Теоретико-методологични основи на организационното обучение и управлението на риска“ се разглеждат основните теоретични постановки, свързани с оперативния риск, организационното обучение, развитието на човешкия капитал и учещата се организация. Специално внимание е отделено на човешкия фактор като източник на риск и като ресурс за превенция, адаптация и организационно възстановяване.

Втора глава „Влияние на глобалните икономически кризи върху оперативната устойчивост на организациите“ анализира въздействието на икономическите кризи върху вътрешноорганизационните процеси, управлението, човешките ресурси, екипната динамика, конфликтите, стреса и обучението като инструмент за преодоляване на кризисни ситуации.

Трета глава „Обща рамка и методика на емпиричното изследване“ представя дизайн на изследването, сравнителния анализ на глобални корпоративни практики и доклади, резултатите от анкетното проучване сред представители на предприятия в България и експертните интервюта със специалисти от различни сектори.

Четвърта глава „Модел на обучение на организационни екипи в малки, средни и големи предприятия“ съдържа разработения авторски модел и практически инструментариум за неговото прилагане. Моделът включва карта на ключовите роли, компетентностен профил, въпросник за самооценка, оценъчна карта за ръководител, матрица на компетентностните дефицити, матрица за оценка на риска, индекс на обучителна приоритетност, индивидуална обучителна пътека, групов обучителен план, карта за проследяване на приложението на наученото, карта за измерване на ефективността и регистър на обучителните интервенции.

Структурата на дисертационния труд следва логиката на изследователския процес - от теоретичното изясняване на проблема, през анализа на кризисния контекст и емпиричните резултати, до разработването на практически приложим модел. По този начин се очертава връзката между обучението, управлението на оперативния риск и устойчивото развитие на организациите в България.

КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. ПЪРВА ГЛАВА

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧНИ ОСНОВИ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО ОБУЧЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА

1.1. Оперативният риск: същност, класификация и специфики в условия на криза

Първа глава изгражда теоретичната основа на дисертационното изследване, като разглежда връзката между оперативния риск, обучението на служителите, развитието на човешкия капитал и концепцията за учещата се организация. Оперативният риск е представен като комплексен управленски феномен, който произтича не само от технологични, процесни или външни фактори, но и в значителна степен от човешкото поведение, нивото на компетентност, качеството на управленската култура и способността на организацията да реагира адекватно при кризи.

В изложението се подчертава, че съвременното разбиране за оперативния риск надхвърля традиционните му регулаторни измерения и го поставя в центъра на стратегическото управление. Основните му източници са свързани с хората, процесите, системите и външните въздействия, като кризисни събития, дигитализация, киберзаплахи, геополитическа нестабилност и прекъсвания във веригите на доставки. В този контекст човешкият фактор се откроява като един от най-съществените източници на риск, тъй като недостатъчната подготовка, слабата комуникация, пропуските в квалификацията и липсата на адаптивност могат да доведат до оперативни грешки и загуби.

Извършеният теоретичен и исторически анализ на развитието на обучението в организациите показва, че то е преминало през съществена трансформация - от инструмент, насочен предимно към усвояване на конкретни умения, към стратегически механизъм за

управление на организационното развитие. В условията на съвременната динамична и рискова икономическа среда обучението се утвърждава като ключов фактор за изграждане на адаптивност, устойчивост и способност за ефективно функциониране при несигурност.

В главата се анализира еволюцията на теориите за обучение и развитие на човешкия капитал. Разгледани са когнитивният, поведенческият и социално-конструктивисткият подход, които дават различни, но взаимно допълващи се обяснения за начина, по който служителите усвояват знания, развиват умения и променят поведението си. Когнитивният подход акцентира върху мисленето, анализа и вземането на решения; поведенческият върху изграждането на стандартизирани модели на действие чрез обратна връзка и подкрепление; а социално-конструктивисткият върху значението на сътрудничеството, споделения опит и ученето в социална среда. Проследената еволюция на тези теоретични подходи разкрива задълбочаване на разбирането за ролята на човешкия капитал, като съвременните концепции поставят акцент върху непрекъснатото учене, системното мислене, колективното знание и способността за трансформиране на опита в устойчиви организационни практики.

Историческият преглед потвърждава, че всяка значима икономическа трансформация води до преосмисляне на ролята на обучението. От индустриалната революция до дигиталната икономика обучението се развива като отговор на необходимостта от по-висока ефективност, гъвкавост и адаптация. В този смисъл обучението следва да се разглежда като динамичен процес, тясно обвързан както с промените във външната среда, така и с вътрешните организационни потребности.

Съществено място е отделено на концепцията за учещата се организация, която е представена като антикризисен механизъм. Учещата се организация се характеризира със способността системно да създава, споделя и прилага знания, да анализира грешките, да развива колективно учене и да адаптира процесите си към променящата се среда. Разгледани са подходите на Питър Сенге, Дейвид Гарвин и Крис Арджирис, чрез които се обосновава значението на системното мислене, екипното учене, споделената визия, експериментирането, ученето от опита и двущикленото учене за ограничаване на риска и за изграждане на по-висока организационна устойчивост.

Обучението и в частност концепцията за учене през целия живот се разглежда не само като образователен процес, а като съществен елемент от системата за управление на оперативния риск. Непрекъснатото обновяване на знанията и уменията намалява вероятността

от човешки грешки, неправилно изпълнение на процедури и непремерени реакции в критични ситуации. Обратно, дефицитите в компетентностите създават предпоставки за повишена уязвимост на организационните процеси, което в условия на криза може да доведе до значителни икономически загуби.

Открито е връзката между обучението и управлението на оперативния риск, като е обосновано, че тя се проявява чрез повишаване на компетентностите на служителите, ограничаване на човешките грешки и подобряване на ефективността на вътрешноорганизационните процеси. Недостатъчната подготовка, липсата на актуални знания и слабата координация увеличават вероятността от грешки и процесни нарушения. В този смисъл обучението изпълнява превантивна функция, като създава условия за по-високо качество на изпълнение, по-добра координация и по-ефективно управление на дейностите.

Същевременно то има и адаптивна функция, тъй като подпомага организациите при въвеждане на нови технологии, реструктуриране на процесите и реакция на външни сътресения. Организациите, които развиват системен подход към обучението на персонала, демонстрират по-висока устойчивост, по-бърза адаптация и по-ниска степен на оперативни загуби.

Първа глава доказва, че обучението на служителите не следва да се разглежда само като средство за повишаване на квалификацията, а като стратегически инструмент за управление на оперативния риск. То подпомага развитието на ключови компетентности, намалява вероятността от човешки грешки, подобрява координацията и създава условия за по-ефективна реакция в условията на несигурност. В икономики, в които знанието е доминиращ фактор, обучението се проявява като форма на капиталова инвестиция с мултипликативен ефект, тъй като едновременно повишава продуктивността, скъсява кризисните спадове и ускорява възстановяването. Устойчивите организации са учещи се организации, а устойчивите икономики са тези, в които микродинамиката на фирменото учене се превръща в двигател на иновации, конкурентоспособност и дългосрочен растеж.

2. ВТОРА ГЛАВА

ВЛИЯНИЕ НА ГЛОБАЛНИТЕ ИКОНОМИЧЕСКИ КРИЗИ ВЪРХУ ОПЕРАТИВНАТА УСТОЙЧИВОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

2.1. Анализ на оперативните дефицити по време на финансовата криза

Втора глава изгражда цялостна теоретико-аналитична рамка за изследване на икономическите и организационните кризи като закономерен, но управляем елемент от развитието на съвременните организации. В нея кризите са разгледани не като изолирани или случайни събития, а като резултат от взаимодействието между външни шокове като икономически цикли, пандемии, военни конфликти, регулаторни трансформации и глобални сътресения и вътрешни организационни дефицити, свързани с управленски капацитет, липса на иновации, фрагментирани процеси, недостатъчна комуникация и отслабена организационна култура.

От системна гледна точка организацията функционира като отворена система от типа „вход–процес–изход“, чиято устойчивост се определя от способността ѝ да адаптира вътрешните си механизми спрямо динамиката на средата и да поддържа контрол върху критичните цикли на създаване на стойност. Анализът на жизнените модели на организационно развитие показва, че преходите между отделните фази на растеж закономерно пораждаат напрежения, които при липса на навременни управленски интервенции могат да прераснат в дълбока организационна криза. В този контекст зрялото лидерство и целенасочените управленски корекции се явяват ключов фактор за трансформирането на кризата от разрушителен в развоен процес.

В главата е анализирано въздействието на значими кризисни периоди, сред които Световната финансова криза от 2008–2012 г. и кризата, породена от пандемията COVID-19 през периода 2020–2022 г. Изведено е, че макар тези кризи да имат различен произход и различни механизми на възникване, те пораждаат сходни организационни последици: повишена несигурност, ограничен достъп до ресурси, затруднена координация, нарушени вътрешни процеси, повишен психологически натиск върху служителите и увеличена вероятност от човешки грешки. В този смисъл кризите функционират като своеобразен тест за устойчивостта на организационните структури и за зрелостта на системите за управление на риска.

Емпиричната картина през последните години, и особено кризата, породена от пандемията COVID-19, показва, че едновременно биват засегнати икономическите процеси, социалната среда и психологията на труда. Приложените фискални и монетарни инструменти, както и схемите за подкрепа на заетостта, могат да допринесат за временно стабилизиране, но не елиминират необходимостта от по-дълбока организационна трансформация. Това пренастройване се проявява чрез ускорена дигитализация, въвеждане на дистанционни и хибридни режими на работа, трансформация на бизнес моделите, реструктуриране на веригите за стойност и целенасочено развитие на нови компетентности. На равнище пазар на труда тези процеси водят до съществени промени в профила на търсените умения и до засилена сегментация между различните групи заетост.

Оперативния риск е разглеждан в контекста на съвременните икономически и организационни предизвикателства. Анализът показва, че в условията на глобализация, дигитализация, геополитическа нестабилност, инфлационен натиск, прекъсвания във веригите на доставки, енергийна несигурност и киберзаплахи оперативният риск придобива все по-сложен и системен характер. Той вече не може да бъде разглеждан единствено като резултат от вътрешни процесни слабости, а като следствие от взаимодействието между вътрешни и външни фактори. Това налага организациите да развиват интегриран подход към управлението на риска, основан на предвиждане, адаптация, гъвкавост и развитие на компетентности.

В тази глава се разглежда и динамиката на организационното развитие в условията на системни и външни кризи. Кризата е представена като състояние, при което нормалното функциониране на организацията се нарушава под въздействието на вътрешни или външни фактори. Открити са фазите на кризисния процес - превантивен период, период на самата криза и период на възстановяване. Подчертано е, че кризите не могат винаги да бъдат предотвратени, но могат да бъдат предвиждани, анализирани и управлявани чрез изграждане на системи за ранно предупреждение, ефективна вътрешна комуникация, обучение и навременни управленски интервенции.

Съществено място е отделено на кризисния мениджмънт и ролята на мениджъра. Кризисният мениджмънт е разглеждан като систематичен и холистичен процес, който включва идентифициране на потенциални рискове, подготовка за извънредни ситуации, реакция при настъпване на кризисни събития и последващо възстановяване на организацията. В този процес ролята на мениджъра е критична във всички фази на кризисния цикъл от подготовка, ранно предупреждение, оперативно управление до възстановяването и организационно учене.

Водещо значение имат ясното лидерство, честната и навременна комуникация, бързото вземане на решения, постоянният мониторинг и способността за мобилизиране на персонала на организацията около обща посока на действие.

Анализирана е и екипната динамика в условия на криза, като са разгледани конфликтите, стресът и предизвикателствата пред вътрешната координация. Кризисната среда разкрива най-уязвимото звено в организациите, а именно човешките взаимоотношения. Реакциите към промяната варират в зависимост от нагласите, степента на подготовка и наличието на подкрепящи механизми, което изисква диференцирани управленски интервенции. Управлението на стреса, конфликтите и психологическата безопасност, както и системната вътрешна комуникация, се утвърждават като ключови условия за организационна стабилност, а не като второстепенни управленски практики.

Разграничени са функционалните конфликти, които могат да стимулират креативност, критично мислене и търсене на алтернативни решения, и дисфункционалните конфликти, които водят до демотивация, нарушени отношения, спад в продуктивността и затруднено изпълнение на задачите. Подчертано е, че високите нива на стрес ограничават концентрацията, затрудняват вземането на решения и могат да засилят съпротивата срещу промяната. В този смисъл екипната динамика в условия на криза се превръща в съществен фактор за оперативната устойчивост на организацията.

Разгледана е и ролята и стратегическото позициониране на отдел „Човешки ресурси“ в условия на криза. Управлението на човешките ресурси се очертава като централен стабилизатор в кризисния мениджмънт. HR функцията се трансформира от административен изпълнител в стратегически партньор, архитект на промяната и собственик на системите за развитие на човешкия капитал. Отдел „Човешки ресурси“ има ключова роля при диагностициране на кризата, идентифициране на компетентностни дефицити, подкрепа на служителите, управление на промяната, съхраняване на мотивацията и разработване на обучителни решения, насочени към стабилизиране на организацията.

Вътрешният PR и вътрешната комуникация намират място като съществени инструменти за управление на кризисни процеси. В условията на несигурност служителите се нуждаят от ясна, навременна и последователна информация, която да намали тревожността, да ограничи слуховете и да укрепи доверието към ръководството. Ефективният вътрешен PR подпомага изграждането на споделено разбиране за ситуацията, ангажираността на персонала

и приемането на необходимите промени. По този начин комуникацията се превръща не само в информационен, но и в управленски механизъм за намаляване на съпротивата, поддържане на организационната култура и съхраняване на вътрешната стабилност.

Особено значение във втора глава има анализът на обучението като инструмент за преодоляване на организационна и икономическа криза. Изведено е, че в периоди на нестабилност обучението често се възприема като разход, който може да бъде отложен, но подобен подход крие сериозни рискове. В условията на криза знанията, уменията и поведенческите модели на служителите придобиват стратегическо значение, тъй като от тях зависят качеството на вътрешните процеси, способността за реакция, намаляването на грешките и ограничаването на оперативните загуби. Човешкият капитал следва да бъде разглеждан като съвкупност от знания, умения и нагласи и да се утвърди като ключов продуктивен фактор, чиято възвръщаемост се проявява именно при висока степен на несигурност.

Когато обучението е системно обвързано със стратегията на организацията и се основава на надеждни механизми за оценка на представянето, кризата може да бъде трансформирана в оперативна способност за въвеждане на нови стандарти, технологии и управленски практики. Икономическите ползи от целевото обучение в кризисна среда са измерими и се проявяват в няколко взаимосвързани направления: ограничаване на „скритите“ разходи на кризата, съхраняване на фирмено-специфичното знание, намаляване на загубите от текучество, повишаване на дисциплината по процесите, по-висока производителност и по-ефективно използване на ресурсите. По този начин обучението действа едновременно като стабилизатор на текущата дейност и като инструмент за дългосрочно повишаване на ефективността.

Не по-малко значима е ролята на обучението за формиране на устойчива мотивация. Единственото разчитане на парични стимули има ограничен и краткосрочен ефект, докато дълготрайната ангажираност възниква чрез съчетаване на справедливи системи за оценка и възнаграждение с реални възможности за развитие, ясни кариерни пътеки и видима връзка между индивидуалното учене и колективната продуктивност. В този смисъл обучението функционира като механизъм за превръщане на индивидуалния напредък в организационен капацитет, като едновременно намалява грешките, стабилизира процесите и съхранява натрупаното знание.

Ефективният кризисен мениджмънт изисква методологична последователност и коалиционно лидерство, основани на обща визия, ясно разпределение на роли и отговорности и подкрепени от навременна вътрешна комуникация. Съпротивата към промяната се проявява като естествена реакция на риск за интереси, статут и компетентност, но може да бъде редуцирана чрез целенасочено информиране и обучение, включване на служителите в диагностиката и дизайна на решенията и адресиране на реалните бариери чрез конкретна подкрепа. Комбинацията от силна HR функция, вътрешен PR и дисциплиниран процес на управление на промяната позволява кризата да се превърне от източник на дезорганизация в катализатор за учене и повишена ефективност.

Във втора глава е доказано, че организацията функционира като цялостна система, в която отделите, процесите, управленските нива и комуникационните канали са неразривно свързани. Поради тази взаимозависимост всяка дестабилизираща ситуация, независимо дали произтича от външната среда, или от вътрешни организационни дефицити, оказва влияние върху цялостното функциониране на организацията. В този смисъл кризата може да бъде разглеждана като своеобразен „стрес тест“, който разкрива качеството на лидерството, ефективността на вътрешната комуникация, устойчивостта на екипните взаимодействия и степента на процесна зрялост.

Организациите, които възприемат обучението като съществен елемент от своята антикризисна стратегия, постигат двоен ефект. От една страна, те повишават оперативната си устойчивост чрез по-добра координация, по-ниска вероятност от грешки, по-висока продуктивност и по-ефективно използване на ресурсите. От друга страна, обучението подпомага стратегическото развитие на организацията чрез натрупване на нови компетентности, укрепване на организационната култура и засилване на конкурентоспособността.

Анализите във втора тази глава доказват, че икономическите и организационните кризи не са само външни събития, които временно нарушават дейността на предприятията, а комплексни процеси, които разкриват вътрешните слабости на организациите. Те показват доколко една организация разполага с устойчиви процеси, подготвени служители, ефективно лидерство, адекватна вътрешна комуникация и способност за бърза адаптация. В този контекст управлението на оперативния риск се утвърждава като интегрална част от организационната стратегия. То не се изчерпва единствено с контрол върху процесите, а включва системно

развитие на човешкия капитал, ефективна вътрешна комуникация, укрепване на екипната устойчивост и изграждане на капацитет за адаптация.

Следователно обучението може да бъде разглеждано като ключов механизъм за ограничаване и превенция на оперативния риск, както и като фактор за трансформиране на кризисните предизвикателства в източник на устойчиво конкурентно предимство. Организациите, които интегрират обучението, вътрешния PR, управлението на човешките ресурси и кризисния мениджмънт в единна антикризисна политика, демонстрират по-висока адаптивност, по-добра процесна стабилност и по-голяма способност за възстановяване след икономически и организационни сътресения.

3. ТРЕТА ГЛАВА

ОБЩА РАМКА И МЕТОДИКА НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

3.1. Методология и дизайн на емпиричното изследване

Настоящата глава представя методиката на емпиричното изследване, чрез което се цели да се установи до каква степен обучението на персонала допринася за изграждането на организационна устойчивост и адаптивност в условията на икономическа криза. Изследователският подход е основан на смесена методология, която обединява количествени и качествени методи. Тази мултидисциплинарна стратегия позволява задълбочено разбиране на връзката между обучението и устойчивостта на организациите в кризисен контекст, като се опира на три основни компонента: анализ на добри международни практики, анкетно проучване сред български компании и експертни интервюта.

Първият етап на изследването - анализ на добри международни практики - има за цел да направи детайлен преглед на обучителни стратегии на водещи международни компании (EY, KPMG, PwC, IBM) и докладите Human Capital Trends на Deloitte за последните 3 години, които представляват особено ценна емпирична основа за извеждане на приложими подходи към формиране на организационна устойчивост в контекста на икономически кризи. Международните практики дават ясен ориентир за важността на обученията в организациите и тяхната трансформация спрямо промените в икономическата и бизнес среда.

Чрез докладите на Deloitte за последните три години (от 2023 до 2025 г.) се прави детайлен анализ на глобалните тенденции в управлението на човешкия капитал, трансформацията на работната сила, ролята на обучението и развитието като стратегически

инструменти за изграждане на организационна устойчивост, както и адаптацията на компаниите към бързо променящата се икономическа, технологична и социална среда.

В рамките на анализа са набелязани ключовите предизвикателства и добри практики, свързани с развитието на умения, организационната култура, лидерството, дигиталната трансформация и изграждането на учещи се организации, които могат да бъдат адаптирани и приложени в контекста на българските предприятия.

Вторият компонент на изследването е свързан с провеждането на анкетно проучване сред представители на малки, средни и големи предприятия в България, насочено към честотата, обхвата и ефективността на обученията по време на криза. Чрез онлайн въпросник са събрани количествени данни относно честотата, обхвата и ефективността на обученията по време на криза, както и нагласите на организациите спрямо обучението като стратегически инструмент. Изследването цели да очертае текущото състояние на обучителните практики у нас и да идентифицира основните пречки и възможности за тяхното развитие в контекста на икономически турбуленции. Особено внимание се обръща на това как се възприема връзката между обучението и способността на организацията да се адаптира към променящите се условия на външната среда.

Третия етап е провеждането на експертни интервюта.

ПЪРВИ ЕТАП НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

3.2. Сравнителен анализ на глобални корпоративни практики и доклади за управление на риска чрез обучение

Основната цел е да се изследват и обобщят добрите международни практики в обучителните стратегии на водещи компании (EY, KPMG, PwC, IBM) и да се анализират глобалните тенденции в управлението на човешкия капитал чрез докладите Human Capital Trends на Deloitte за периода 2023–2025 г. С това се цели извеждане на приложими подходи за формиране на организационна устойчивост и адаптация на предприятията към условията на икономически кризи и динамични промени. Основната насока е да се:

- Направи детайлен преглед на обучителните стратегии и инициативи на водещи международни компании, насочени към развитие на човешкия капитал.

- Анализират тенденциите в докладите Human Capital Trends (2023–2025), засягащи трансформацията на работната сила, дигитализацията, лидерството и организационната култура.
- Изведат ключови предизвикателства и успешни практики, прилагани от международните компании в процеса на изграждане на организационна устойчивост.
- Идентифицира ролята на обученията и развитието на умения като стратегически фактор за адаптацията на организациите.
- Формулират изводи и препоръки за възможностите за адаптиране и прилагане на тези практики в българския организационен контекст.

Предмет на изследването са обучителните стратегии и подходи за развитие на човешкия капитал, които международни компании използват като инструмент за повишаване на организационната устойчивост и конкурентоспособност в условията на икономически и социални предизвикателства.

Обект на изследването са водещи международни компании (EY, KPMG, PwC, IBM) и глобалните тенденции, отразени в докладите Human Capital Trends на Deloitte (2023–2025), които представят трансформацията на управлението на човешките ресурси в световен мащаб.

Обхватът на изследването включва периода от 2023 до 2025 г., като се извършва задълбочен анализ на трите последни издания на доклада Human Capital Trends на Deloitte. Наред с това се разглеждат и международните практики на EY, KPMG, PwC и IBM, като емпирична база за идентифициране на успешни обучителни стратегии. Изследването се съсредоточава върху ключови направления като развитие на умения, организационна култура, лидерство, дигитална трансформация и изграждане на уещи се организации. Особено внимание се отделя и на възможностите за адаптиране на тези практики към българските предприятия в условията на икономически кризи и ускорени социално-технологични промени. Изведените принципи не се пренасят механично към българските предприятия, а се оценяват според тяхната ресурсна, секторна, нормативна и културна съвместимост с местния контекст.

Анализът показва, че големите международни компании все по-ясно преминават от традиционни модели на обучение към интегрирани системи за развитие на способности. В центъра на тези стратегии стоят изкуственият интелект, дигиталните технологии, киберсигурността, ESG компетентностите, лидерството, адаптивността, критическото мислене и емоционалната интелигентност. Обученията се реализират чрез разнообразни формати като

вътрешни академии, дигитални платформи, микрообучения, симулации, буткемпове, кризисни центрове, персонализирани обучителни пътеки и учене в процес на работа (learning in the flow of work). Това показва, че развитието на човешкия капитал вече се разглежда като постоянен процес, интегриран в ежедневната работа и обвързан със стратегическите цели на организацията.

Съществено място в съвременните обучителни практики заема изкуственият интелект (ИИ). Той се превръща не само в предмет на обучение, но и в инструмент за персонализиране, ускоряване и оптимизиране на процеса на учене. Компаниите въвеждат програми за ИИ грамотност, вътрешни чатботи и асистенти, обучения по етично използване на ИИ, управление на данни и развитие на служители, способни да работят с нови технологични решения. В този контекст особено значение придобива необходимостта от изграждане на етични рамки, прозрачност, поверителност, надеждност и обяснимост при използването на изкуствен интелект в организационна среда.

Международните практики показва, че обучението вече не се възприема като второстепенна HR функция, а като стратегически приоритет за организационна устойчивост, конкурентоспособност и управление на риска. Данните от Deloitte Global Human Capital Trends за периода 2023–2026 г. потвърждават нарастващото значение на преквалификацията (reskilling) и надграждане на уменията (upskilling) - процесите, обусловени от бързото технологично развитие, динамичните пазарни условия и променящите се очаквания на работната сила. Наред с техническите умения, все по-важни стават човешките компетентности като креативност, емпатия, критично мислене, адаптивност и способност за етично вземане на решения.

Ползите от системните и целенасочени обучения са многопластови. На стратегическо ниво те повишават готовността на организациите да реагират на кризи, да управляват комплексни рискове и да се адаптират към бързи промени. На оперативен ниво обученията подобряват продуктивността, качеството на работа, координацията и ангажираността на служителите. От гледна точка на човешкия капитал инвестициите в обучение повишават удовлетвореността, лоялността и мотивацията на служителите, намаляват текучеството и укрепват работодателския бранд. Така обучението се утвърждава като механизъм за превръщане на технологичните и пазарните предизвикателства в конкурентно предимство.

В българския контекст се наблюдават сходни, но по-силно проблематизирани тенденции. Ниското равнище на базови дигитални умения сред населението, ограниченото участие в учене през целия живот и недостигът на специалисти в областта на новите технологии очертават необходимостта от мащабни програми за дигитална грамотност, преквалификация и развитие на умения. Това важи не само за ИТ сектора, но и за области като финанси, застраховане, маркетинг, операции, публична администрация и управление на човешките ресурси. В този смисъл корпоративното обучение в България постепенно се ориентира към вътрешни академии, микрообучения и платформи за учене в процеса на работа.

Анализът на българската среда показва, че изкуственият интелект се превръща в стратегически фактор за икономическа трансформация и конкурентоспособност. Въпреки значителния потенциал за приложение на ИИ в здравеопазването, производството, енергетиката, земеделието, финансите и научните изследвания, страната продължава да се сблъсква с предизвикателства, свързани с недостатъчни инвестиции, ограничена научноизследователска дейност, недостиг на специалисти и необходимост от модернизиране на образователната система. Поради това развитието на критично мислене, аналитични умения, дигитални компетентности и етична култура при работа с ИИ следва да бъде разглеждано като приоритет както за бизнеса, така и за публичния сектор.

Допълнителен акцент е поставен върху готовността на публичната администрация за използване на изкуствен интелект. Индексът за готовност за ИИ показва, че България се намира във фаза на изграждащ се капацитет, което има значение и за корпоративния сектор, особено в регулирани индустрии като финанси, енергетика и застраховане. Компаниите функционират в среда, силно зависима от регулаторни промени, дигитална трансформация и публични политики, поради което обученията по дигитални компетентности, киберсигурност, управление на данни и етично използване на ИИ придобиват характер на стратегическа необходимост.

Секторните особености допълнително очертават бъдещите направления на обучението. В производствените компании и малките и средните предприятия ключово значение имат програмите, свързани с Индустрия 4.0, дигитални работни инструкции, автоматизация и предиктивна поддръжка. В сектора на бизнес услугите и аутсорсинга обучението се насочва към езикови, клиентски и дигитални умения, допълнени от работа със системи, подпомагани от изкуствен интелект. Така обучението се превръща в основен инструмент за поддържане на

конкурентоспособността на българския пазар на услуги и за адаптация към новите изисквания на икономиката.

Първият етап на емпиричното изследване доказва, че обучението в съвременните организации вече не е реактивна мярка за компенсиране на пропуски, а стратегически механизъм за изграждане на устойчивост, иновационен капацитет и конкурентно предимство. Международните практики на EY, Deloitte, KPMG, PwC и IBM доказват, че успешните организации инвестират в системно развитие на умения, персонализирани обучителни пътеки, дигитални академии, симулации и обучение, интегрирано в работния процес. В българския контекст тези тенденции придобиват още по-голямо значение поради дефицитите в дигиталните умения, ниското участие в учене през целия живот и необходимостта от ускорена адаптация към изкуствения интелект, киберсигурността и новите технологични модели. Следователно обучението се утвърждава като ключов инструмент за управление на промяната, ограничаване на оперативния риск и повишаване на организационната устойчивост в условията на икономически и технологични трансформации.

ВТОРИ ЕТАП НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

3.3. Анализ на анкетно проучване сред представители на малки, средни и големи предприятия в България

Извадката включва 137 респонденти, подбрани чрез случаен подбор, като са обхванати организации от различни икономически сектори, сред които банки, застрахователни компании, финансови институции, образователни организации, публичната администрация, търговия, логистика, производство, здравеопазване и информационни технологии. Анкетният инструмент съдържа 25 въпроса, структурирани в няколко тематични блока, свързани с нивото и формите на обучение; възприемания оперативен риск и адаптивността и устойчивостта на организацията.

Основната цел е да се изследват нагласите, практиките и очакванията на служители от различни сектори относно организационното обучение като инструмент за превенция и управление на кризи, с акцент върху ефективността, приложимостта и периодичността на обученията. Също така анкетите целят да очертаят текущото състояние на обучителните практики у нас и да идентифицират основните пречки и възможности за тяхното развитие в контекста на икономически турбуленции. Изследването цели да се:

- Проучи профилът на изследваните лица – сектор, размер на организацията, длъжност, образование, трудов стаж и възраст.
- Установи доколко организациите са били засегнати от кризи и какви мерки са предприели.
- Анализира наличието и ролята на отдел „Човешки ресурси“ в управлението на кризисни ситуации.
- Оцени мястото на обученията като превантивна мярка в организациите.
- Изследва честотата, формата и тематиката на предпочитаните обучения.
- Провери готовността на служителите за участие и очакванията им относно финансирането на обученията.
- Оцени ефективността и приложимостта на придобитите знания в реална работна среда.

3.3.1. Обобщение и изводи от втория етап на емпиричното изследване: анкетно проучване

Може да се направи следното финално заключение от проведените анкетни. Корпоративният сектор доминира сред участниците, като голяма част от тях са заети в структурирани организации с над 250 служители, разполагащи с обособени отдели „Човешки ресурси“. Това предполага наличие на ресурси и капацитет за прилагане на устойчиви политики при кризи.

Същевременно се наблюдават значителни различия в степента на включване на служителите в управленските процеси, като над една трета от респондентите споделят, че ръководството не се допитва до тях при вземане на решения за превенция и реакция в кризисни ситуации. Това показва дефицит на вътрешноорганизационна култура на участие, която е критично важна в периоди на несигурност.

Участниците демонстрират високо ниво на осъзнатост и ангажираност към собственото си професионално развитие. 95,3% от тях вярват, че обученията са ключови за справяне с кризи. Особено силен е интересът към обучения, насочени към развиване на специфични умения, приложими в нестабилна бизнес среда. Значителен дял от анкетираните са дори готови да инвестират лични средства в подобни обучения, макар мнозина да заявяват финансови ограничения или липса на ангажираност от страна на работодателя.

Относно реалното справяне с кризисни обстоятелства през последните 4 години, мнозинството респонденти оценяват действията на организациите си като адекватни и

ефективни, макар че една четвърт се въздържат от мнение, а около 14% съобщават за сериозни негативни ефекти върху организацията и персонала.

Налице е структурна основа за организационно учене и адаптация, особено в по-големите организации с вътрешни HR функции.

Комуникационните канали и включването на персонала в процесите по управление на кризи са непоследователни и често ограничени.

Професионалното обучение и развитието на служителите се възприемат като важен фактор за устойчивост, но реалното инвестиране в тях остава предизвикателство.

ТРЕТИ ЕТАП НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

3.4. Експертни интервюта

В рамките на емпиричното изследване е приложен методът на дълбочинните експертни интервюта с цел да се допълнят и задълбочат резултатите от анкетното проучване и международния сравнителен анализ. Изборът на този метод е обоснован от необходимостта да се изследва не само формалното наличие на обучения в организациите, но и тяхната реална стратегическа роля, практическо приложение, връзка с управлението на оперативния риск и принос към организационната устойчивост.

Методът на експертните интервюта е особено подходящ за настоящото изследване, тъй като позволява събиране на богата, детайлна и практически ориентирана информация, която трудно може да бъде уловена чрез стандартизирани количествени инструменти. Чрез него се достига до професионалния опит на специалисти, които имат пряко наблюдение върху процесите на обучение, развитие на човешкия капитал, организационна адаптация, дигитална трансформация, вътрешен контрол и управление на риска. По този начин експертните интервюта осигуряват по-дълбоко разбиране за механизмите, чрез които обучението влияе върху поведението на служителите, качеството на вътрешните процеси и способността на организацията да реагира при кризи.

Подборът на респондентите е извършен въз основа на предварително дефинирани критерии за експертност. В изследването са включени HR мениджъри, директори „Човешки ресурси“, специалисти по обучение и развитие, както и експерти, ангажирани с управление на риска, оперативния риск и вътрешния контрол. Това разширяване на извадката е

методологически важно, тъй като позволява темата да бъде разгледана интердисциплинарно – както от гледна точка на управлението на човешкия капитал, така и от гледна точка на рисковите процеси в организациите.

В изследване участваха експерти от 15 организации функциониращи на българския пазар. Част от тях са с международно участие, други са изцяло български компании. Сред които Ficosota, Lidl, Булстрад, Армеец, Yettel, Fibank, ITC Consult, Еврохолд, Евроинс, Лев Инс, Paysafe, Алианц Банк България, Алианц България, Zundert и Partners Group.

Основните критерии за включване на експертите обхващат минимум пет години професионален опит, участие в разработването или управлението на корпоративни обучителни програми, стратегическа ангажираност с развитието на персонала, опит в процеси на организационна промяна, дигитална трансформация или управление на кризи, както и познаване на механизми за оценка на ефективността на обученията. По този начин изследването не разчита само на формалната длъжност на респондентите, а на реалния им практически принос към управлението на обученията и организационната устойчивост.

Експертните интервюта са структурирани около шест основни тематични направления: стратегическа роля на обученията, връзка между обучението и икономическите кризи, динамика на обучителните формати, компетентности и бъдещи умения, обвързване на обученията с бизнес резултатите и бъдещи перспективи за развитие на корпоративното обучение. Тази структура позволява да се изследва дали организациите възприемат обучението като оперативна HR функция или като стратегически ресурс, както и дали съществува връзка между обучителните програми, бизнес резултатите и ограничаването на оперативния риск.

Резултатите от експертните интервюта показват, че в по-зрелите организации обучението вече се разглежда като стратегически инструмент, пряко свързан с бизнес целите, управлението на промяната и устойчивостта. В тези компании се наблюдават структурирани въвеждащи програми, вътрешни академии, дигитални платформи, персонализирани обучителни пътеки, обучения по лидерство, дигитални умения, изкуствен интелект, адаптивност и управление на кризи. Подобни практики показват, че обучението не се използва само за повишаване на квалификацията, а като механизъм за изграждане на организационен капацитет.

Интервютата разкриват и различни нива на организационна зрялост. Част от компаниите, особено в технологичния, телекомуникационния и част от финансовия сектор,

демонстрират системен и интегриран подход към обучението. При тях обучителните политики са обвързани с дългосрочната стратегия, дигиталната трансформация, управлението на риска и развитието на ключови компетентности. В други организации обучението остава по-скоро фрагментирано, реактивно и зависимо от непосредствени оперативни нужди, без ясна връзка с дългосрочните бизнес цели.

Един от основните резултати от експертните интервюта е потвърждението, че обучението функционира като индиректен, но ефективен механизъм за ограничаване на оперативния риск. Чрез повишаване на компетентността на служителите, подобряване на комуникацията, стандартизиране на процесите и развитие на адаптивни умения организациите могат да намалят вероятността от човешки грешки, неефективни решения, процесни нарушения и забавена реакция при кризи. В този смисъл обучението се утвърждава като превантивен инструмент за управление на риска.

Друг важен резултат е установяването на необходимостта от баланс между дигитални, технически и човешки умения. Експертите подчертават, че макар дигитализацията, изкуственият интелект и автоматизацията да изискват нови технически компетентности, организациите не могат да бъдат устойчиви без развитие на критично мислене, комуникация, лидерство, емоционална интелигентност, адаптивност и способност за работа в несигурна среда. Това показва, че бъдещите обучения следва да бъдат насочени не само към технологични знания, но и към изграждане на цялостен компетентностен профил на служителите.

Експертните интервюта очертават и проблеми, свързани с измерването на ефективността на обученията. В редица организации липсват ясно дефинирани индикатори, които да свързват обучителните програми с конкретни бизнес резултати като повишена продуктивност, намалено текучество, по-кратко време за адаптация, по-ниска честота на грешки или по-добра готовност за реакция при кризи. Това показва необходимостта от по-системен подход към диагностика на потребностите, планиране на обученията, проследяване на резултатите и оценка на възвръщаемостта от инвестициите в човешки капитал.

Значението на експертните интервюта се състои и в това, че те позволяват да се валидират резултатите от анкетното проучване чрез гледната точка на професионалисти, които участват в управлението на реални организационни процеси. Докато анкетата очертава общите нагласи и възприятия на респондентите, интервютата разкриват причините, механизмите и

практическите измерения на тези нагласи. Така качественият метод допринася за по-пълно разбиране на връзката между обучението, организационната устойчивост и оперативния риск.

Експертните интервюта са използвани, защото предоставят дълбочина, контекст и практическа валидност на емпиричното изследване. Те позволяват да се установи как организациите реално планират, прилагат и оценяват обучителните си политики, как свързват обучението с бизнес стратегията и как го използват като средство за адаптация при кризи. Резултатите от интервютата потвърждават, че обучението се трансформира от поддържаща HR дейност в стратегически управленски механизъм за развитие на компетентности, ограничаване на оперативния риск и изграждане на дългосрочна организационна устойчивост.

4. ЧЕТВЪРТА ГЛАВА

МОДЕЛ НА ОБУЧЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИ ЕКИПИ В МАЛКИ, СРЕДНИ И ГОЛЕМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Четвърта глава има изразен приложен характер и представя авторски модел за обучение на организационни екипи в различни по големина компании. Моделът е разработен на основата на проведеното емпирично изследване и експертните интервюта, които очертават необходимостта българските организации да преминат от спорадични, реактивни и често формални обучения към системен, стратегически и измерим подход за развитие на човешкия капитал.

Предложената методология изхожда от разбирането, че уменията и компетентностите не са статичен ресурс, а динамична категория, която изисква непрекъснато проследяване, адаптиране и развитие. В този смисъл обучението не се разглежда като еднократна дейност или оперативна HR функция, а като последователен управленски процес, обвързан с организационната стратегия, оперативния риск и дългосрочната устойчивост.

Основната цел на инструментариума е да създаде устойчив механизъм, чрез който организациите регулярно да идентифицират наличните компетентности, да установяват критичните дефицити и да планират целенасочени обучителни интервенции. По този начин се преодолява практиката обученията да се организират интуитивно или формално, без ясна връзка с реалните потребности, рисковете и очакваните резултати.

Методологичният модел включва няколко взаимосвързани етапа. Първият етап е свързан с картографиране на ключовите компетентности, съобразени както със стратегическите цели на организацията, така и с изискванията на външната среда - дигитализация, внедряване на изкуствен интелект, технологични промени, икономическа несигурност и необходимост от по-висока адаптивност. На този етап се определят знанията, уменията, нагласите и поведенческите модели, които са необходими за ефективното изпълнение на конкретните роли в организацията.

Следващият етап включва идентифициране на ключовите роли и разработване на компетентностни профили за тях. Целта е да бъдат открити онези длъжности и функционални позиции, при които компетентностен дефицит би могъл да доведе до сериозни последици за оперативната ефективност, клиентското обслужване, финансовите резултати, регулаторното съответствие или репутационната устойчивост. Това позволява обучителните ресурси да бъдат насочени приоритетно към позиции с висока значимост за устойчивото функциониране на организацията.

Третият етап е свързан с диагностика на текущото ниво на компетентностите. За тази цел моделът предвижда комбиниране на различни инструменти, сред които самооценка на служителите, оценка от прякия ръководител, 360-градусова обратна връзка и анализ на реалното представяне. Самооценката предоставя информация за възприетото от служителя равнище на владение на определени компетентности, докато оценката от ръководителя позволява да се проследи реалното поведение в работния процес. Съчетаването на тези инструменти повишава надеждността на диагностиката и създава по-обективна основа за планиране на обучителни действия.

Съществен елемент е въвеждането на ясно дефинирани индикатори за оценка и стандартизирани скали, които позволяват проследяване на развитието във времето. Това създава възможност за изграждане на индивидуални профили на компетентностите и за сравнителен анализ на ниво служител, екип и организация. По този начин планирането на обученията се основава на данни, измерими резултати и ясна връзка между компетентностните дефицити и организационните рискове.

След установяване на дефицитите се извършва тяхното приоритизиране според степента на риск. Особено внимание се отделя на онези пропуски в знанията, уменията или поведението, които могат да доведат до човешки грешки, процесни нарушения, забавена

адаптация, неефективна комуникация, недостатъчна дигитална готовност или по-ниска управленска ефективност. По този начин обучението се насочва не към общи и формални теми, а към реални зони на риск, които имат значение за оперативната устойчивост.

На следващ етап се разработват персонализирани обучителни пътеки, съобразени с конкретните потребности на служителите, екипите и мениджърите. Те могат да включват микрообучения, практически сесии, менторство, коучинг, контролни списъци, симулации, дигитални платформи и модели за учене в процеса на работа. По този начин обучението се интегрира в реалната организационна среда и се свързва с конкретни работни задачи, а не остава изолирано от ежедневната практика.

Важен компонент на модела е интеграцията между оценяването, обучението и последващото измерване на резултатите. Получените данни следва да се използват не само за диагностика, но и като основа за планиране на обучения, развитие на вътрешни академии и актуализиране на обучителните програми. Така се създава затворен цикъл между оценка, обучение, приложение в работния процес и последващо измерване на ефекта.

Синтезираната логика на предложената методология може да бъде представена като последователност от взаимно свързани управленски действия: прецизиране на компетентностите, диагностика на дефицитите, приоритизиране според риска, разработване на обучителни пътеки, прилагане в работния процес, измерване на ефекта, актуализация и непрекъснато подобрене. Тази последователност превръща обучението в стратегически и измерим процес, чрез който организациите могат да управляват развитието на човешкия капитал в пряка връзка с оперативната устойчивост.

Предложеният инструментариум включва практически управленски инструменти, които подпомагат прилагането на методологията: матрица за установяване на компетентностни дефицити, матрица за оценка на риска при компетентностен дефицит, карта за проследяване на прилагането на наученото, карта за измерване на ефективността на обучението и годишен план за обучения, базиран на компетентности и риск. Чрез тях обучението се превръща в управляем процес, свързан с конкретни роли, реални дефицити, оперативни рискове и измерими резултати.

Методологията е приложима както в малки и средни предприятия, така и в големи компании, тъй като позволява адаптиране спрямо размера на организацията, сектора на дейност, степента на дигитализация, наличните ресурси и зрелостта на управленските процеси.

Нейното практическо значение се състои в това, че подпомага организациите да преминат от общото разбиране, че служителите имат нужда от обучение, към по-прецизно определяне на това кои компетентности трябва да бъдат развивани, при кои групи служители, в какъв срок и с какъв очакван резултат.

Практическата и приложимост е илюстрирана чрез примерна ситуация в българска компания от сферата на финансовите услуги, застраховането, телекомуникациите или бизнес услугите. Въвеждането на нова вътрешна дигитална система може да доведе до грешки при въвеждане на клиентски данни, забавяне при обработката на заявки, повишен брой клиентски оплаквания, напрежение в екипа и съпротива към новия процес. Този пример показва, че технологичната промяна не е само технически процес, а изисква целенасочено развитие на компетентности. При липса на обучение новата система може да увеличи оперативния риск, вместо да повиши ефективността.

На основата на диагностиката се разработва комбинирана обучителна пътека, включваща практически насочени форми на обучение, подкрепа от прекия ръководител и последваща обратна връзка. Ефектът от обучителната интервенция се измерва чрез процесни и поведенчески индикатори, а ролята на ръководителя е ключова за проследяване на приложението на наученото в реална работна среда. По този начин обучението не приключва с провеждането на обучителната сесия, а продължава чрез наблюдение, подкрепа, обратна връзка и оценка на постигнатите резултати.

Ефектът на модела е осигурява пряка връзка между обучението, оперативния риск и организационната устойчивост и представлява основен авторски принос на дисертационния труд.

IV. ПРИЛОЖИМОСТ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ РАЗРАБОТКАТА

Резултатите от дисертационния труд имат практическа приложимост като методологични насоки за организации, функциониращи в условия на икономическа нестабилност, дигитална трансформация, недостиг на квалифицирани кадри и повишени изисквания към адаптивността. Тази приложимост не означава статистическа представителност или еднакъв ефект във всички малки, средни и големи предприятия, а

възможност общите принципи да бъдат адаптирани към конкретни управленски задачи и организационни условия.

Разработената рамка може да бъде използвана от ръководители, HR специалисти, специалисти по обучение и развитие, риск мениджъри, вътрешни обучители и консултанти. Прилагането ѝ следва да бъде съобразено с организационния размер, сектора, наличните ресурси, управленската зрелост и съществуващите корпоративни политики.

Практическата му стойност се състои в това, че той създава връзка между обучението и управлението на риска. По този начин обучителните дейности могат да бъдат аргументирани не само като разход за развитие на персонала, а като инвестиция в оперативната стабилност и способността на организацията да функционира при кризи.

Предложеният инструментариум може да бъде адаптиран към различни сектори, но приложимостта на отделните елементи следва да бъде предварително оценена спрямо регулаторните изисквания, процесния риск, организационната структура, степента на дигитализация и управленската култура.

Резултатите могат да се използват и в академичната и обучителната практика при разработване на програми по управление на човешките ресурси, риск мениджмънт, организационно развитие, кризисен мениджмънт и корпоративно обучение. Изследването предлага концептуална и приложна рамка за разглеждане на обучението като стратегически фактор за устойчивост, а не само като стандартна HR функция.

За българските предприятия и международните, осъществяващи дейност в България, рамката е релевантна поради установените в изследваната съвкупност дефицити в системното планиране на обучения, дигиталните умения и връзката между развитието на служителите и бизнес резултатите. Тези наблюдения са индикативни и не се генерализират статистически към цялата българска икономика. Предложеният модел дава възможност за по-структуриран и измерим подход към обучението в условията на криза.

V. НАУЧНИ И ПРАКТИЧЕСКИ ПРИНОСИ

Научните и практико-приложните приноси на дисертационния труд могат да бъдат обобщени в следните направления:

- Систематизирана е теоретичната връзка между обучението на служителите, управлението на оперативния риск и организационната устойчивост. Обучението е разгледано не само като функция на управлението на човешките ресурси, а като стратегически механизъм за превенция, адаптация и ограничаване на оперативните уязвимости в условията на икономически кризи.
- Разработена е концептуална рамка за изследване на обучението като инструмент за управление на оперативния риск. В рамката са обвързани ключови елементи като компетентности, човешки грешки, процесна устойчивост, организационно поведение, вътрешна комуникация и способност за реакция при кризи.
- Изведена е емпирично обоснована зависимост между системността на обучението и способността на организациите да ограничават оперативния риск. Чрез анкетно проучване и експертни интервюта са идентифицирани основни тенденции, дефицити и практически потребности, свързани с развитието на човешкия капитал в малки, средни и големи предприятия.
- Формулирани са практически насоки за използване на обучението като превантивен и коригиращ механизъм при икономически и организационни кризи. Те са насочени към повишаване на адаптивността, подобряване на вътрешната координация, намаляване на човешките грешки и укрепване на процесната стабилност.
- Разработен е приложен модел за обучение на организационни екипи в малки, средни и големи предприятия. Моделът включва последователни етапи за диагностика на компетентностни дефицити, оценка на риска, планиране на обучителни интервенции, проследяване на резултатите и измерване на ефективността.
- Предложен е практически инструментариум за прилагане на модела в организационна среда. Той включва карта на ключовите роли, компетентностен профил, въпросник за самооценка, оценъчна карта за ръководител, матрица на компетентностните дефицити, матрица за оценка на риска, индивидуална обучителна пътека, групов обучителен план и карта за измерване на ефективността на обучението.
- Адаптиран е подход към спецификите на българската бизнес среда. Предложеният модел отчита особеностите на малките, средните и големите предприятия в България, включително ограниченията в ресурсите, различията в управленската зрялост, потребността от дигитални умения и необходимостта от по-системна политика за развитие на служителите.

VI. НАСОКИ ЗА БЪДЕЩИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

Въз основа на постигнатите резултати могат да бъдат очертани няколко основни насоки за бъдещи изследвания.

Първата е свързана с по-задълбочено количествено измерване на ефекта от обучението върху конкретни показатели за оперативен риск - честота на грешки, време за реакция, брой процесни нарушения, разходи от оперативни загуби и ниво на възстановяване след кризисни събития.

Втора насока е свързана с изследване на влиянието на изкуствения интелект, дигиталните платформи, микрообученията и обучението в реална работна среда върху развитието на компетентности и готовността за реакция при кризи. Тази насока е особено актуална предвид ускорената дигитализация и промяната в начина, по който служителите придобиват знания и умения.

Трета насока е свързана с прилагане на модела в конкретни организации и проследяване на резултатите в реална среда. Подобно изследване би позволило да се сравнят ефектите от модела в различни сектори и при организации с различен размер, управленска зрялост и обучителна култура.

Четвърта насока е свързана с разработване на секторни версии на модела за обучение - за банковия сектор, застраховането, производството, търговията, информационните технологии, публичната администрация и образованието. Това би позволило по-прецизно дефиниране на ключовите компетентности и рискови фактори в зависимост от спецификата на сектора.

Пета насока е свързана с изследване на връзката между лидерството, организационната култура и ефективността на обучението като инструмент за управление на риска. В бъдещи разработки може да се анализира как стилът на управление, степента на доверие, ангажираността на служителите и вътрешната комуникация влияят върху реалното прилагане на наученото.

Шеста насока е свързана с разработване на стандартизирани индикатори за измерване на обучителната приоритетност и възвръщаемостта от обучението в контекста на оперативния

риск. Това би подпомогнало организациите при обосноваване на инвестициите в обучение и при изграждане на по-устойчиви системи за развитие на човешкия капитал.

VII. ПУБЛИКАЦИИ НА АВТОРА, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В автореферата се включват публикациите на автора, свързани с темата на дисертационния труд. В предоставения текст на дисертацията не е наличен отделен списък с публикации, поради което настоящият раздел следва да бъде допълнен с окончателните библиографски данни преди депозиране на автореферата.

1. Изготвяне на статия за научно списание „Реторика и комуникация“, на тема „Изкуственият интелект като фактор за обучение и вътрешна комуникация в организациите“, бр. 66, 2026 г.
2. Изготвяне на статия за научно списание Управление в бизнеса и публичния сектор а тема „Икономическите предизвикателства пред организациите през 21 век“, бр. 1, 2025 г.
3. Изготвяне на статия за научно списание Предучилищно и училищно образование а тема „Учещата се организация и учене през целия живот: Ключът към иновации и кризисна устойчивост“, бр. 4, 2025 г.

ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

Декларирам, че представеният дисертационен труд на тема „Обучението на служители като способ за управление на оперативния риск и преодоляване на икономическите кризи в организациите“ е самостоятелно разработен авторски труд. Използваните източници са коректно цитирани и отразени в библиографията на дисертационния труд.

Декларирам, че резултатите, изводите, предложеният модел и практическите насоки са разработени въз основа на проведеното теоретично, аналитично и емпирично изследване, както и че не са използвани чужди разработки без съответното позоваване.

Дата: .9.07.2026 г.

Докторант: Юлияна Георгиева-Христова