



## ДИСТАНЦИОННАТА РАБОТА И ТРАНСФОРМАЦИЯТА В HR

Мирослава ПЕЙЧЕВА<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Катедра „Човешки ресурси и социална защита“, УНСС, София, България.  
E-mail: mpeicheva@unwe.bg

JEL O33, M59, M2

Резюме

Отмина времето, когато дистанционната работа се асоциираше само с работата на компютърните специалисти. Днес по този начин се работи и в много други сфери, включително и в човешките ресурси. Затова целта на настоящото изследване е да се извърши анализ на дистанционната работа и влиянието ѝ върху дейността по човешки ресурси. Целта ще бъде постигната посредством изпълнението на следните задачи: анализ на теорията и практиката на дистанционната работа, анализ на влиянието на дистанционната работа върху дейността по човешки ресурси, представяне на основни изводи. Основните изводи са свързани с: промяна в компетентностите на специалистите по човешки ресурси и потребност от промяна на учебните програми и планове за тяхната професионална подготовка.

**Ключови думи:**

дистанционна работа, човешки ресурси, компетентности.

© 2020 Икономически университет – Варна

**Цитиране:** ПЕЙЧЕВА, М. (2020) Дистанционната работа и трансформацията в HR. *Известия. Списание на Икономически университет – Варна*. 64 (4). с. 299 - 310.

### Въведение

Привържениците на дистанционната работа твърдят, че не е необходимо да работиш обезателно в офис, за да работиш ефективно. Още през 2012 г. професорът по икономика от Станфордския университет – Nick Bloom провежда изследване с трима колеги, в резултат на което установяват, че работата от разстояние може да е „ключът към повишаване на ефективността“ (O’Toole, K. 2012). Изследването се провежда в компания STGip с 16000 служители. Част от служи-

телите, които са се включили в изследването, са работили в кол центъра на компанията. Те са били разделени на случаен принцип и 9 месеца част от тях са работили в офис, а други от вкъщи. Работата вкъщи е довела до повишаване на производителността с 13%. Изследователите считат, че това се дължи на (около 9% от работата в повече минути на смяна) по-малко почивки и болнични дни и 4% от повече разговори в минута, които са провеждани в по-тиха работна среда. В резултат на този експеримент, компанията е предоставила възможност за избор на участниците в експеримента за работа от вкъщи или в офиса. Избор за работа от вкъщи са направили над половината от служителите, което довежда до увеличаване на печалбите. Ако за времето си това е бил единичен случай, днес, по данни, представени в „Доклад за бъдещето на работните места“ на Световния икономически форум, „осемдесет и четири процента от работодателите са настроени да дигитализират бързо работните процеси, включително значително разширяване на дистанционна работа – с потенциал да преместят 44% от тяхната работна сила за работа от разстояние“ (World Economic Forum 2020). В доклада се посочва още, че предвид бъдещето на работните места, бизнес лидерите отбелязват, че усилията им са насочени към осигуряване на благосъстоянието на работещите дистанционно. Отбелязано е също, че бизнесът е настроен да ускори дигитализацията на работни процеси, обучението, разширяване на дистанционно работа, както и автоматизацията на задачите в рамките на организацията.

Сред интересните изводи, посочени в доклада за бъдещето на работните места на Световния икономически форум, са и ключовите изводи, свързани с продължаващите пропуски в уменията на търсещите работа. Предвижда се тази тенденция да се задържи и през следващите пет години. Най-желаните умения според работодателите, до началото на 2025 г., ще бъдат „критично мислене и анализ, както и решаване на проблеми и умения за самоуправление като активно обучение, устойчивост, толерантност към стрес и гъвкавост.“ (World Economic Forum 2020). В доклада се посочва още, че според 94% от бизнес лидерите, служителите им трябва да усвоят нови умения. В доклада е направен и изводът, че до 2025 г. 85 милиона работни места могат да бъдат изместени от смяна при разделението на труда между хората и машините, докато 97 милиона нови роли могат да се появят и ще бъдат по-адаптирани към новото разделение на труда между хората, машините и алгоритмите.

Друг интересен извод, представен в доклада за бъдещето на работните места на Световния икономически форум, е установеният значителен ръст на интереса към криптиране, нехуманоидни работи и изкуствен интелект.

Доказателство за актуалността на темата за дистанционната работа са и резултатите от анализа, направен от FlexJobs и Global Workplace Analytics (Remote Work Statistics: Shifting Norms and Expectations 2020), който установява, че в САЩ, през последните пет години, броят на хората, които работят дистанционно, е нараснал с 44%, а през предходните 10 години е нараснал с 91%. Между 2005 г. и 2017 г. се наблюдава ръст от 159% на дистанционната работа. „Future Workforce Report“ на Upwork прогнозира, че 73% от всички екипи ще имат отдалечени работници до 2028 г. Анкетно проучване, проведено сред 550 работодатели от САЩ в периода 12-16 март 2020 г. (Zeidner, R. 2020), показва, че 67% от анкетираните работодатели планират да предприемат стъпки, за да работят техните служители дистанционно. Това означава, че дистанционната работа не е временно явление, а дългосрочна тенденция, която изисква стратегически решения, адекватен HR и, разбира се, финансови средства. „Защото за големите технологични компании, работата въкщи е в тяхното ДНК“, казва Дара Конрой, главен директор по човешките ресурси в „Данъчни анализатори“ (ТА), малко издателство с нестопанска цел във Falls Church, Вирджиния. Когато става въпрос за пълно възприемане на работа от разстояние, „повечето компании нямат бюджет или ресурси“, казва тя. (Zeidner, R. 2020)

Предвид актуалността на дистанционната работа, основна цел на настоящото изследване е да се извърши анализ на дистанционната работа и влиянието ѝ върху дейността по човешки ресурси. Основната цел ще бъде постигната посредством изпълнението на следните задачи: анализ на теорията и практиката на дистанционната работа, анализ на влиянието на дистанционната работа върху дейността по човешки ресурси, представяне на основни изводи.

Данните, които са използвани в изследването, са данни от: Евростат; Доклад за бъдещето на работните места на Световния икономически форум; Обществото по управление на човешките ресурси; Eurofound (Европейска фондация за подобряване на условията на живот и труд).

## **1. Анализ на теорията и практиката на дистанционната работа**

Ретроспективният анализ на научната теория на дистанционната работа показва, че терминът е познат на науката още от миналия век.

Дистанционната работа най-често се свързва с работа, която служителят не извършва в офиса, а извършва от въкщи и/или на място по негов избор.

През 1972 г. физик на име Jack Nilles въвежда термините „работа от разстояние“ и „дистанционна работа“ (Mears, J. 2007). Jack Nilles има редица изследвания, в които той аргументирано защитава ползите от дистанционната ра-

бота. Сред тях са: намаляването на замърсяването и ограничаването на инфраструктурни разходи за транспорт, намаляване на задръстванията и намаляване на разрастването на градовете. (Nilles, J. 1988, 1991, 1997, 1998).

Nicole Ellison извършва подробен преглед на научната литература за дистанционна работа, организирайки я в шест групи: обхват и измерване на работата от разстояние; управление на работата от разстояние; въздействие на работата от разстояние, свързана с пътуването; организационна култура и изолация на служителите; граници между дома и работата и въздействие на

дистанционната работа върху индивида и семейството. (Ellison, N. 1999, с. 339).

Видовете дистанционна работа са: напълно или частично дистанционна работа. Напълно дистанционна работа е тази, при която организациите нямат физическо седалище. Частично дистанционна работа е тази, при която в определени дни служителят работи в офиса, а в други дни работи дистанционно. В концепцията за дигиталните работни места е заложено разбирането, че на физическото работно място съществува виртуален еквивалент, за работата на който също се изискват конкретни правила и процедури.

В настоящото изследване обект е напълно дистанционната дигитална работа.

По отношение на практиката, свързана с дистанционната работа, данните показват нарастване на дела на хората, които работят дистанционно.

По данни на Евростат, през 2019 г., 5,4% от заетите лица в Европейския съюз (ЕС), които са били на възраст 15–64 години, обикновено са работили от вкъщи. Този дял остава постоянен и е около 5% през последното десетилетие. През същия период обаче делът на тези, които понякога са работили от вкъщи, се увеличава: от 6,0% през 2009 г. на 9,0% през 2019 г. Делът на самостоятелно заетите лица, които работят дистанционно, също се е увеличил, нараствайки от 16,2% през 2009 г. до 19,4% през 2019 г. (Eurostat 2020)

Има различни тенденции, отразени в зависимост от възрастта и пола на работниците, когато става въпрос за домашна работа. През 2019 г. малко по-висок е делът на жените, които обикновено работят от вкъщи, отколкото мъжете (5,7% в сравнение с 5,2%). Освен това хората в по-възрастните възрастови групи са по-склонни да работят от вкъщи: 6,6% от тези на възраст между 50–64 години обикновено работят вкъщи, както и 5,2% от лицата на възраст между 25–49 години (Eurostat 2020).

Данните от Евростат сочат, че най-висок е делът на хората, работещи от вкъщи, в Холандия и Финландия (14,1% от заетите хора обикновено са работили от вкъщи през 2019 г. ). Тези държави са последвани от Люксембург и Авст-

рия (където съответно 11,6% и 9,9% са работили от вкъщи). Най-ниското отчетено ниво за работа от вкъщи е за България (0,5%), следвана от Румъния (0,8%), Унгария (1,2%), Кипър (1,3%), Хърватия и Гърция (и двете 1,9%). (Eurostat 2020)

По данни на Еврoфонда до 40% от цялата базирана в ЕС работна сила е преминала в отдалечен режим (Calamari 2020).

Проучване на Noonan and Glass още през 2012 г. показва, че най-голямата потенциална заплаха от дистанционната работа е свързана с претоварването с работа. Изследването посочва, че дистанционните работници са работили шест часа повече на седмица, отколкото техните колеги, които не работят дистанционно. Разбира се, извънредният труд не им се заплаща, което означава, че те работят повече часове за по-малко пари. (Noonan and Glass 2012, p. 44).

Друго изследване установява, че 30% от австралийците са работили повече от 45 часа седмично, 70% от жените с деца под 9-годишна възраст в Австралия съобщават, че се чувстват „често или почти винаги припряни или притиснати за време.“ (Browne, R., 2012).

В тази връзка от съществено значение е направеният от Катя Антонова извод, че „С възможността хората да изпълняват своите задължения по всяко време и навсякъде се заличава границата между личния и професионалния живот на хората.“ (Антонова, К. 2020, с.158).

Сред изводите от научни изследвания, които имат значение и за настоящото изследване, е направеният от Спартак Керемидчиев извод, че „Освен последиците за обема и структурата на заетостта, новата индустриална революция се очаква да доведе до значителни промени в уменията на персонала. До 2022 г. умения, свързани с възприятията и манипулациите, ще намаляват за сметка на уменията, свързани с творчеството и социалната интелигентност.“ (Keremidchiev, S. 2019, p.177)

Във връзка с дистанционната работа, а и не само, не бива да се пропуска влиянието на изкуствения интелект, който реструктурира дейността на организациите, както и отделните функции в нея. Изкуственият интелект намери удобно място и в дейността по човешки ресурси. „Внедряването на изкуствен интелект за автоматизиране на административни задачи може да облекчи тази тежест. Например проучване на Eightfold установи, че човешкият персонал, който използва софтуер за изкуствен интелект, изпълнява административни задачи 19% по-ефективно от отделите, които не използват такава технология. Със спестеното време HR специалистите могат да отделят повече енергия за стратегическо планиране на организационно ниво.“ (O'Connor, S. 2020)

## **2. Анализ на влиянието на дистанционната работа върху дейността по човешки ресурси**

Предвид характеристиките на дистанционната работа, може да се направи изводът, че тя ще повлияе в най-малко пет направления. Считам, че сред тях са: стратегия за работа с дистанционно работещите; правила и процедури за дистанционна работа; редизайн на дейността по човешки ресурси; компетентностен модел на дистанционно работещите служители; предлагане на нови форми на обучение.

**Стратегия за работа с дистанционно работещите.** Всяка организация, която предлага дистанционна работа, трябва да има стратегия за: анализ на длъжностите, които са подходящи за дистанционна работа; планиране на дистанционно работещите (като брой и компетентности); привличане, подбор, обучение и заплащане на дистанционно работещите; контрол на изпълнението на дистанционно работещите; благосъстоянието на служителите, както и за въвеждане на дистанционен социален одит.

**Правила и процедури за дистанционна работа.** Дистанционната работа трябва да е обезпечена с правила и процедури, които да са съобразени с нейната специфика. Заедно с това, за работещите дистанционно трябва да има правила, които съдействат за поддържане на тяхното физическо и психическо здраве, за по-добра организация на работното време, за възможностите за споделяне на проблеми и комуникиране с други служители, които работят дистанционно. За целта звената по човешки ресурси ще трябва да разработят наръчници за дистанционно работещите служители, които да се актуализират системно и да съдържат отговори на често задавани въпроси. Тези правила могат да бъдат описани в стандартния електронен формат, но могат да бъдат използвани и чат ботове.

**Редизайн на дейността по човешки ресурси.** Обслужването на дистанционно работещите служители ще изисква дигитализация на дейността по човешки ресурси с подходящи софтуерни продукти за изпълнение на различните дейности, отнасящи се до човешките ресурси. Без да са свързани само с дистанционната работа, но могат да обслужват и нея, са софтуерните продукти, представени в доклада на GetApp (McCandless, K. 2017). В него се посочва, че фирмите с персонал до 50 души най-често използват Zoho Recruit, Breezy HR (formerly Nimble HR), Workable, and Crelate Talent. Според същото изследване бизнес с 51 до 500 служители, използва Jobvite и Greenhouse. В бизнес със служители между 51–200 души се наблюдават предпочитания към BambooHR. Софтуер, свър-

зан с дейността по човешки ресурси, и по-конкретно, системата за управление на обучението, е LMS. Всички резултати от анализа, направен в цитирания доклад, дават основания да се направи изводът, че работата на съвременните HR специалисти ще е организирана и изпълнявана по различен начин от традиционно познатата.

За дистанционната работа от особено значение е използването на приложения, които ще улеснят сътрудничеството, комуникацията между работещите извън офисите. Пример за такива приложения са: Slack, Google docs, Invision.

Редизайнът на дейността по човешки ресурси ще включва и сравнително новата функция уелнес на служителите. Програмите за благосъстоянието на служителите са от решаващо значение за физическото и психическото състояние на персонала. Решаващи са и за дистанционно работещите служители. Осигуряването на книги, филми, обучения със съвети за здравословен начин на живот, здравни съвети, създаване на лична здравна папка на служителя, обмен на здравословни рецепти, здравен коучинг, подкрепяща работна среда (независимо, че е дистанционна) са все част от програмата за благосъстояние на служителите. „Дали специалистите по човешки ресурси ще приемат корпоративното благоденствие като възможен ключ към ново ниво за културата в организацията, към ново ниво на грижа към служителите и начин да оптимизират както оперативните си задачи, така и чрез създаването на корпоративни уелнес стратегии по още един начин да проявят своята нова стратегическа роля като HR бизнес партньор, е въпрос на осъзнатост и ход на развитие.“ (Андонова, Д. 2020, с. 299)

**Компетентностен модел на дистанционно работещите служители.** Специалистите по човешки ресурси следва да отговорят и на друго предизвикателство, свързано с разработване на компетентностен модел на дистанционно работещите служители, който да включва както професионални качества, така и личностни, като например: организираност, самодисциплина, съсредоточеност, уравновесеност и други, които са от съществено значение за успешното изпълнение на дистанционната работа.

**Предлагане на нови форми на обучение.** Дигиталната трансформация на бизнеса, както и дистанционната работа, изискват нови знания и умения, които могат да бъдат придобити не само по познатия начин лекционни присъствени курсове, но и посредством „самообучение чрез отворено и/или дистанционно обучение (присъствено и задочно) – използваните методи за този вид обучение могат да включват използване на видео- и аудиокасети...“ (Атанасова, М. 2020, с.22). В този смисъл, за дистанционно работещите традиционните присъстве-

ни лекционни курсове не са подходяща форма за обучение. Затова пред HR-рите са новите предизвикателства, отнасящи се до търсенето и намирането на подходящи обучения за дистанционно работещите служители за поддържане и развиване на тяхната професионална компетентност. Част от обученията ще са свързани и с обучение на ръководители за дистанционно управление на служители, както и за формиране и развитие на умения за провеждане на виртуални работни срещи, оценка на трудовото изпълнение, интервюта и други.

### 3. Основни изводи

На база на анализа, свързан с влиянието на дистанционната работа върху дейността по човешки ресурси, могат да бъдат направени най-малко три извода.

**На първо място.** Развитие на нови работни места за HR-рите. Дистанционната работа, дигитализацията на бизнеса промениха и дейността по човешки ресурси. Затова ще се наложи някои от дейностите в HR да бъдат „нулирани“ и на тяхно място ще се появят нови, адекватни на новия начин на правене на бизнес. По инициатива на Центъра за познаване на бъдещето на работата и бъдещото работно място (Meister J. R. Brown 2020) през 2020 г. е проведено изследване, което да установи съдържанието на новите работни места. На база на проучването са установени 21 HR работни места на бъдещето. Сред тях са: **работа, свързана с благосъстоянието на служителите; фасилитатор на дистанционно работещите; пазители и модели на етично** и отговорно работно място (свързано е с **опазването на данните** на потенциални и настоящи служители, тяхното коректно използване); **служител по човешките пристрастия** (който да гарантира справедливостта); **ръководител на бъдещето на работата** (който ще отговаря за анализа кои умения ще бъдат най-важни съобразно стратегията на организацията, ще отговаря за квалификацията и преквалификацията на служителите); **съветник за „потапяне“ във VR; анализатори на данни; създатели и ръководители на екипи „човек – машина“** и други, представени в изследването, които ясно показват, че новите работни места в дейността по човешки ресурси са интересни, предизвикателни и предоставят още повече възможности за разгръщане на човешкия потенциал.

**На второ място.** Промяна в компетентностите на специалистите по човешки ресурси. Влиянието на дистанционната работа върху дейността по човешки ресурси налага нови професионални компетентности на специалистите по човешки ресурси, необходими за адаптация към новите условия на труд. Сред тези компетентности са: компютърни умения, умения за работа с различни софтуерни продукти в областта на HR, които могат да бъдат: „предварително



изготвен софтуер, който се предлага на различни организации; софтуер, изготвен по поръчка на конкретна организация“ (Стефанов, Л. 2015, с.88); умения за използване на социалните мрежи в полза на работата; комуникация посредством skype, viber; умения за анализ на големи данни; иновативно мислене. Сред новите компетентности е грижата за благосъстоянието на служителите, включително и на дистанционно работещите.

**На трето място.** Промяна в учебните планове и програми, по които се подготвят специалистите по човешки ресурси. Безспорно, новите знания и умения трябва да намерят място в учебните програми, по които се обучават специалистите „човешки ресурси“. Тези програми трябва да бъдат разработвани с активното участие на бизнеса и да се доближават в максимална степен до реалната работа на специалистите „човешки ресурси“, като цяло и в частност, до работата им с дистанционно работещите служители. За тази цел висшите учебни заведения следва да инвестират в софтуерни продукти за HR, използвани в практиката и/или да търсят възможности за осигуряване на демо версии на най-често използваните софтуерни продукти в HR-ра за подготовка на бъдещите HR-ри.

Новите технологии трябва да имат засилено присъствие в процеса на обучение. Те не пречат. Те предоставят повече възможности. Не е сериозно да се твърди, че новите технологии влошават качеството на образованието. Вероятно по този начин са разсъждавали и в миналото при въвеждането на PowerPoint презентациите в процеса на обучение.

„Иновативните подходи създават умения у студентите, които да им бъдат необходими в практиката, и ще са търсени от работодателите“ (Dineva, V. 2019, p.10)

Отговорността на преподавателите е да подготвят бъдещите кадри, използвайки новите технологии (с които студентите ежедневно боравят), запазвайки и повишавайки качеството на преподавания материал, стимулирайки иновативното мислене и креативността.

### **Заклучение**

Анализът на данни показва, че дистанционната работа не е временно явление. Тя е новото нормално и е тук, за да остане, независимо от разгорещените дискусии „за“ или „против“. Дистанционната работа безспорно промени и ще продължи да променя дейността по човешки ресурси. Предизвиква специалистите по човешки ресурси да развиват нови знания и умения, да проявяват критично и иновативно мислене и да вземат социално отговорни решения.

## Литература

1. Андонова, Д., (2020), Корпоративните стратегии и програми за благополучие като начин за преодоляване на предизвикателствата, свързани с човешките ресурси, Издателство „Наука и икономика“, Икономически университет – Варна, <http://conference.ue-varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/HRMConfProceeding2020.pdf>

Andonova, D., (2020), Korporativnite strategii i program za blagopoluchie kato nachin za preodoliavane na predizvikelstvata, svyrzani s choveshkite reursi, <http://conference.ue-varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/HRMConfProceeding2020.pdf>

2. Антонова, К., (2020), Някои предизвикателства при управлението на безопасността и здравето при работа, Издателство „Наука и икономика“, Икономически университет – Варна, <http://conference.ue-varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/HRMConfProceeding2020.pdf>

Antonova, K., (2020), Niakoi predizvikelstva pri upravlението na bezopasnostta i zdraveto pri rabota, <http://conference.ue-varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/HRMConfProceeding2020.pdf>

3. Атанасова, М., (2020), Продължаващо професионално обучение на заетите в малките предприятия – в контекста на корпоративната социална отговорност, Научни трудове на УНСС, бр.3, 2020, [http://unwe-research-papers.org/uploads/ResearchPapers/RP\\_vol3\\_2020\\_No01\\_M%20Atanasova\\_R.pdf](http://unwe-research-papers.org/uploads/ResearchPapers/RP_vol3_2020_No01_M%20Atanasova_R.pdf)

Atanasova, M., (2020), Prodyljashtto obuchenie na zaetite v malkite predpriatia-v konteksta na korporativnata socialna otgovornost, Nauchni trudove na UNSS, issue 3, 2020, [http://unwe-research-papers.org/uploads/ResearchPapers/RP\\_vol3\\_2020\\_No01\\_M%20Atanasova\\_R.pdf](http://unwe-research-papers.org/uploads/ResearchPapers/RP_vol3_2020_No01_M%20Atanasova_R.pdf)

4. Стефанов, Л., (2015), Информационни системи за управление на човешките ресурси, Тракия М

Stefanov, L., 2015, Informacionni sistemi za upravlениe na choveshkite resursi, Trakia M

5. Browne, R., (2012), ‘Get a Life? Sorry, No Time.’ Sydney Morning Herald. <http://www.smh.com.au/executive-style/management/geta-life-sorry-no-time-20120211-1sy9b.html>

6. Calamari, (2020), Remote work in Europe before Covid-19 pandemic, <https://calamari.io/blog/remote-work-in-europe-before-covid>

7. Dineva, V., (2019), Research on the possibilities for applying innovative approaches in education and in internal audit training in particular, Journal Association

1901 "SEPIKE", Edition 25, [https://5b925ea6-3d4e-400b-b5f3-32dc681218ff.filesusr.com/ugd/b199e2\\_0c9b93b5a47643659cdb1b2a91c7b7bb.pdf](https://5b925ea6-3d4e-400b-b5f3-32dc681218ff.filesusr.com/ugd/b199e2_0c9b93b5a47643659cdb1b2a91c7b7bb.pdf)

8. Ellison, N., (1999), Social Impacts: New Perspectives on Telework, Social

9. Science Computer Review Vol 17, no. 3 (Fall): 338-356.

10. Eurostat, (2020), How usual is it to work from home?, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1>

11. Eurofound, (2020), Living, working and COVID-19, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20059en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf)

12. Keremidchiev, S., (2019), The Forth Industrial Revolution and CSR, [https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/2\\_Spartak\\_Alternatives\\_en\\_2\\_2019.pdf](https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/2_Spartak_Alternatives_en_2_2019.pdf)

13. Mears, Jennifer, (2007). "Father of Telecommuting Jack Nilles says Security, Managing Remote Workers Remain Big Hurdles." NetworkWorld. <http://www.networkworld.com/article/2299251/computers/father-of-telecommuting-jacknilles-says-security--managing-remote-workers-remain-big-hurd.html>

14. McCandless, K., (2017), Most popular HR software: How location and business size affect app choices (GetApp report), <https://www.getapp.com/resources/most-popular-hr-software-country-business-size/>

15. Meister J. R. Brown, (2020), 21 HR Jobs of the Future, <https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future>, Harvard Business Review

16. Nilles, Jack, (1988), "Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography." Transportation Research Part A: General 22, no. 4: 301-317.

17. Nilles, Jack, (1991), "Telecommuting and urban sprawl: Mitigator or inciter?." Transportation 18, no. 4: 411-432. Nilles, Jack. (1997). "Telework: enabling distributed organizations: implications for IT managers." Information Systems Management 14, no. 4: 7-14.

18. Nilles, Jack, (1997), "Telework: enabling distributed organizations: implications for IT managers." Information Systems Management 14, no. 4: 7-14.

19. Nilles, Jack, (1998), Managing telework: Strategies for managing the virtual workforce. New York

20. Noonan, Mary C., and Jennifer L. Glass, (2012), 'The Hard Truth About Telecommuting.' Bureau of Labor Statistics Monthly Labor Review Vol 135, no 6 (June):38-45.

O'Connor, S., (2020), Artificial intelligence in human resource management, Northeastern University, Graduate programs, <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/artificial-intelligence-in-human-resource-management/>

21. O'Toole, K., (2012), Researchers: Flexibility May Be the Key to Increased Productivity, Stanford Graduate School of Business, <https://www.gsb.stanford.edu/insights/researchers-flexibility-may-be-key-increased-productivity>
22. Remote Work Statistics: Shifting Norms and Expectations, 2020, <https://www.flexjobs.com/blog/post/remote-work-statistics/>
23. World Economic Forum, (2020), The Future of Jobs, October 2020, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)
24. Zeidner, R., (2020). Coronavirus Makes Work from Home the New Normal, SHRM [Online] [2020] Достъпен на: [https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/Pages/remote-work-has-become-the-new-normal.aspx?mkt\\_tok=eyJpIjoiTldWaFpHVtJzVGN3T1RveilsInQiOiI1S1JJakJCem\\_haZ2piQ0VVSmIjeTdnUG4yNUxFdU8zaFFSQSttTWZLWE5kSHAzSDdlbGV4c2IyZUN1TEJXN3VaUUUVXNXNwUT15QzNENjJGNVY5T0dqRmFQXC9VdFBUSjVZK01Ic3dzTjk2dllqMTg3YU5kdnNTM3l0czlia3p2MkwifQ%3D%3D](https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/Pages/remote-work-has-become-the-new-normal.aspx?mkt_tok=eyJpIjoiTldWaFpHVtJzVGN3T1RveilsInQiOiI1S1JJakJCem_haZ2piQ0VVSmIjeTdnUG4yNUxFdU8zaFFSQSttTWZLWE5kSHAzSDdlbGV4c2IyZUN1TEJXN3VaUUUVXNXNwUT15QzNENjJGNVY5T0dqRmFQXC9VdFBUSjVZK01Ic3dzTjk2dllqMTg3YU5kdnNTM3l0czlia3p2MkwifQ%3D%3D)

## REMOTE WORK AND TRANSFORMATION IN HR

Miroslava PEICHEVA

### Abstract

Gone are the days when remote work was associated only with the work of computer specialists. Today, this is the way to work in many other areas, including human resources. Therefore, the aim of the present study is to analyze remote work and its impact on human resources activities. The goal will be achieved through the implementation of the following tasks: analysis of the theory and practice of telework, analysis of the impact of telework on human resources, presentation of key findings. The main conclusions are related to: change in the competencies of the specialists in human resources and need for change of the curricula and plans for their professional training.

**Key words:** *remote work, human resources, competence.*