

# Добрата практика по дигитално управление на човешките ресурси

## Best Practice in the Digital Management of Human Resources

Toni Mihova  
Industrial Management Department  
Technical University - Sofia, Plovdiv  
Branch

Plovdiv, Bulgaria  
mihoava@tu-plovdiv.bg

**Abstract - The rapid development of technology in the digital age has triggered a radical change in the management of human resources. This paper outlines the different concepts and views on the nature of the digital management of human resources. Based on our own survey carried in large and medium size undertakings, industrial enterprises' best practice in digital human resources management is presented.**

**Keywords - digital competence, digital training, digital recruitment, digital tools, digital HR**

### I. ВЪВЕДЕНИЕ

В българската индустрия има примери на “добри практики” относно дигиталното управление на човешки ресурси - практики, които отразяват съвременните достижения на науката за управление на човешките ресурси (УЧР), динамичното развитие на технологиите и положителния опит на водещи компании от Европа и света. По-голямата част от българските индустриални фирми, обаче не притежават разработени и отговарящи на изискванията стратегии за дигитално управление на човешките ресурси. Отсъствието на правила, механизми, процедури, регламентирани чрез съответна вътрешнофирмена уредба е често срещана практика в нашата индустрия. На този етап, добрата практика в дигиталния HR мениджмънт в България е най-вече в индустриални предприятия с чуждестранен мениджмънт.

Целта на автора е да анализира добрата практика по дигитално управление на човешките ресурси в индустриалните предприятия, с оглед посочване на алгоритъма на дигиталната трансформация на HR сферата.

За реализация на целта са решени следните задачи:

- литературен преглед на основните виждания за същността на дигиталния HR и дигиталните инструменти;
- посочване методиката на проведеното собствено изследване;
- обработка и анализ на получените резултати и формулиране на изводи от изследването.

Използваме структурирано интервю, обработка на данни, наблюдение, систематизиране на теоретични постановки.

### II. ЛИТЕРАТУРЕН ПРЕГЛЕД

#### A. Основни виждания за дигитално управление на човешките ресурси

През последните години в специализираната литература, както и по различни научни и бизнес форуми, все повече се говори за дигитализация на индустрията, както и за дигитализация на мениджмънта на човешките ресурси. Появяват се понятия като „дигитални умения”, „дигитална компетентност”, „дигитален мениджмънт на човешките ресурси” и др.

Литературният преглед на специализираните научни публикации по разглежданата проблематика ни дава възможност да открием редица изследователи на ролята на HRM в дигитална среда, изменението на HRM activities, за да бъдат устойчиви компаниите в дигиталната ера, изискванията към индивидуалните и организационни компетентности в новите условия, както и механизмите на сътрудничество между „human beings” and “smart things” [1].

В статията „Дигиталната трансформация и управлението на човешките ресурси – позитивната концепция”, авторът разглежда ключовите фактори определящи посоката на УЧР в условията на дигиталната трансформация, гледните точки на работодатели и персонал относно влиянието на дигиталната трансформация върху бизнес и хора, характеристиките на дигиталната компетентност на човешките ресурси [2].

Дигитализацията на HR дейностите е изследвана и от световноизвестният специалист в сферата на HR теориите и практика проф. Дейв Улрих. Той обосновава твърдението си, че HR практиките отговарят на променящите се външни условия (например социални, технологични или политически тенденции) и външни заинтересовани лица. Изместването на логиката на HR дейността „навън” изисква HR професионалистите истински да разбират бизнеса на организацията, за да могат да направят връзката между своята собствена работа и добавената стойност за заинтересованите страни. Основният извод, който той прави е, че дигитализацията в HR работата няма да замести човешката преценка и прозорливост по отношение на таланта, лидерството и организацията, които са с нужни за успех на пазара [3].

Освен изясняване същността на дигиталното управление на човешки ресурси, някои автори насочват научните си интереси към резултатите от него [4]. В една от научните статии, авторът е направил класификация на различните концепции, на база на резултатите от дигитализацията за управлението на човешките ресурси. В едната група са посочени положителните и негативните аспекти на дигитализацията върху HRM процесите; в другата – влиянието на дигитализацията върху набирането и подбора на човешките ресурси, а в третата – влиянието върху обучението и развитието на работещите.

Разгърнатият модел на дигитална трансформация изисква специални усилия за осъществяване на ефективна промяна в допълнителни области като: предефиниране и прилагане на нови модели на организационна структура, развитие на дигитални умения на персонала; изграждане на съвременна ИТ инфраструктура (включваща хората, нещата, данните, облака), степен на дигитализация на продуктите или услугата, дигитални канали за взаимодействие и комуникация [5].

Според нас, именно в това се състои връзката между дигитализацията и управлението на човешките ресурси – в хората с дигитални умения и компетентност, в нови модели на организационна структура, в нови функции на HR специалистите и мениджърите, в новите дейности. Обобщено, тази връзка може да бъде обозначена с понятието „дигитален мениджмънт на човешките ресурси“. Именно тази връзка, определя същността на дигиталния мениджмънт на човешки ресурси, като резултат от въздействието на дигитализацията на индустрията върху HR дейностите, функции и роли на HR мениджърите и специалистите.

Един от аспектите на промяна на HR дейностите е създаването на човешки ресурси с дигитални умения и експертиза, което включва изпълнението на три изисквания:

- HR мениджърите и специалистите е необходимо да имат дигитални умения и знания, за да могат да набират, подбират, обучават и допринасят за създаването на дигитална фирмена култура в индустриалните предприятия.
- HR дейностите в голямата си част трябва да се дигитализират.
- Човешките ресурси трябва постоянно да развиват и усъвършенстват своите дигитални умения и знания.

Общото между посочените научни публикации е позицията на авторите за необходимостта и неизбежността на дигитализацията и респективно, инвестирането в нея е задължително и безспорно.

### Б. Дигитални инструменти

Ролята на изкуствения интелект (ИИ) в сферата на дигиталното управление на човешките ресурси е значима и многоаспектна. В редица съвременни статии се посочват направленията, в които ИИ се оказва ефективен помощник на HR специалистите (фиг. 1).

В „Изкуствен интелект в HR сферата“ са описани конкретните дейности при набирането и подбора, които се улесняват значително чрез използването на изкуствен интелект [6].

Съвременни ИИ-системи помагат:

- бързо да се анализират хиляди автобиографии;
- да се оцени квалификацията на кандидатите;
- да се определят кандидатите, които вероятно са най-подходящи за определената длъжност;
- да се изпращат на кандидатите въпроси и да провеждат интервюта.

Едни от най-разпространените системи в помощ на HR специалистите са Potok, Amazing Hiring, HireVue, Experium и други. Например, платформата за видеочат, HireVue интервюира кандидатите онлайн. По време на разговор с кандидат изкуственият интелект чете и анализира неговите емоции. Програмата се използва така също и за обучение на човешките ресурси, използвайки видео. CleverStaff автоматизира процеса на набиране. Платформата се интегрира със сайтовете на LinkedIn, електронната поща и сайтовете за търсене на работа. Алгоритмите избират кандидати, които по-добре отговарят на критериите за вакантното място. С тази програма специалистите автоматично създават отчети за работа за клиенти или мениджъри. В допълнение, системата конвертира резюмета от всеки формат в структуриран запис. Платформата Textio анализира обявите за работа. Тя ги оптимизира, като ги прави по-привлекателни и разбираеми за кандидатите [6].



Фиг. 1. Изкуствен интелект в HR сферата

Източник: *AI in HR: Importance of Artificial Intelligence Technology in HR: Mobinius*

Виртуалните асистенти в сферата на човешките ресурси провеждат интервюта и съдействат за комуникация с настоящите служители на компанията. Чат ботовете интервюират персонала, отговарят на въпроси от служители, като по този начин опростяват работата на специалистите от отдел персонал. Чат бот XOR се използва за комуникация в компанията. Той инструктира служителите, изпраща им известия, помага при тестване на персонала. Освен това виртуалният

събеседник контактува с кандидатите. Той им изпраща информация за компанията и участва във видео интервюта. В сферата на човешките ресурси, системите за изкуствен интелект се справят с широк спектър от задачи. Те избират нови служители, провеждат интервюта, намаляват текучестото на персонала, подобряват комуникацията между колегите и наблюдават ефективността на тяхната работа. Благодарение на въвеждането на изкуствен интелект HR-специалистите се избавят от рутинната работа и по-бързо изпълняват задълженията си.

Геймификацията е друг дигитален инструмент, който сравнително бързо навлиза в HR сферата (фиг.2).



Фиг. 2. Геймификация на работното място

Прегледът на специализираните източници показват, че има задълбочени изследвания, които доказват значимостта на геймификацията като ефективен мотивационен инструмент за повишаване качеството на труда в предприятията [7]. Редица HR експерти и консултанти изясняват същността на геймификацията и значението ѝ в дигиталното управление на човешките ресурси [8]. „Игровизацията“, наричана още „Геймификация“, е модерен термин, с който е кръстен процесът на инкорпориране на игрови елементи и игрови техники, в неигрови контекст. Приложима е и все повече се използва като способ за повишаване на мотивацията и ангажираността на служителите, в работен контекст. Системите за игровизация (Gamification) имат съществено значение чрез различни игри, бонус схеми, значки и медали за постижения и други, с които да се стимулират обучаемите чрез задържането на интереса им.

Обучението е друга HR област, която е на сравнително високо ниво дигитализирана (фиг. 3). В статията „E-learning systems and tools“ са анализирани съвременните системи и инструменти за електронно обучение [9]. Динамичното развитие на технологиите е предпоставка за появата и на нови обучителни технологии [10]. Анализът на научните публикации показва, че най-често използваните инструменти са:

- интерактивен тип видео съдържание;
- интерактивни курсове и презентации;
- сценарий за разклоняване (Branching Scenario);
- интерактивно снимково съдържание.

Системите за управление на обучението (Learning Management System, LMS) дават възможности за

създаване на потребителски профили; лично виртуално пространство; създаване на учебен график; резултати в реално време и др.



Фиг. 3. E-learning на човешките ресурси

Източник: E-learning mind map, business concept

Ако обобщим, това са основните дигитални инструменти, използвани в областта на набиране и подбор, като и на обучение на човешките ресурси.

### III. МЕТОДИКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Целта на проведеното собствено изследване е да се покажат основните акценти на добрата практика по дигитално управление на човешките ресурси. Задачите на изследването са:

- определяне оценката за степента на дигитализация на HR дейностите;
- идентифициране на областите, които са в най-висока степен дигитализирани;
- посочване на дигиталните инструменти, които използват индустриалните предприятия;
- разкриване на основните трудности при осъществяване на дигиталното управление на човешки ресурси.

Участниците в проучването са тридесет HR мениджъра, работещи в тридесет индустриални компании, от които 9 са големи и 21 са средни предприятия. Изборът на респондентите е направен, на база положителни резултати от предишни проучвания на дигиталната зрялост на предприятията. Характерната особеност е, че 90% от посочените предприятия са с чуждестранен мениджмънт.

Индустриалните предприятия са ситуирани в Южен централен район и са от секторите: „Производство на хранителни продукти“, „Производство на напитки“, „Производство на хартия, картон и изделия от хартия и картон“, „Печатна дейност и възпроизвеждане на записани носители“, „Производство на химични продукти“, „Производство на машини и оборудване“, „Производство на електрически съоръжения“, „Ремонт и инсталиране на машини и оборудване“, „Производство на

компютърна и комуникационна техника, електронни и оптични продукти”, „Обработка на кожи; производство на обувки и други изделия от обработени кожи”. Проучването е проведено в периода януари 2021 – май 2021 г.

Основният метод на изследването е структурирано интервю с респондентите. Въпросникът обхваща три групи въпроси. Първата група въпроси са свързани с определяне профила на участниците. Втората група въпроси са свързани с изпълнение на задачите на изследването, а третата обхваща предстоящите конкретни стъпки за усъвършенстване на дигиталното управление на човешките ресурси.

#### IV. РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО

Анализът на резултатите от изследването дава възможност да съставим профила на респондентите по следния начин:

- Възрастов състав – 20 г. – 30 г. - 6% ; 31 г. – 40 г. – 38%; 41 г. – 50 г. – 48% и над 51 г. – 8%.
- Пол – 68% - жени; 32% - мъже.
- Образование – висше – 100%.
- Опит в областта на управлението на човешки ресурси - 1 г. – 5 г. – 6%; 6 г. – 15 г. - 85%; над 15 г. – 9%.

Въпросите, по които се проведе структурираното интервю са посочени в таблица 1, както и отговорите (Таблица 1).

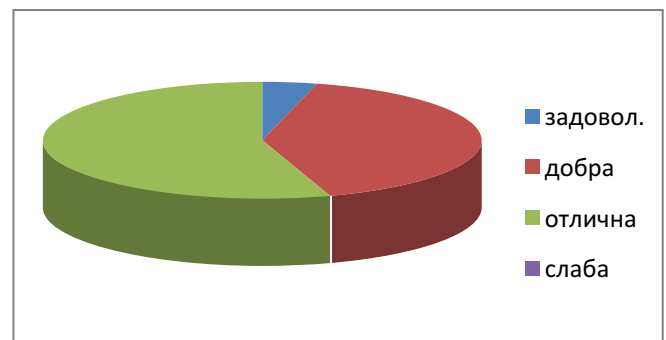
ТАБЛИЦА I. ВЪПРОСНИК

№	Въпрос / Отговор
1.	<p>Посочете оценката за степента на дигитализация на HR дейностите в предприятието?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• слаба</li> <li>• задоволителна – 4%</li> <li>• добра - 41%</li> <li>• отлична - 55%</li> </ul>
2.	<p>Кои HR области са в най-висока степен дигитализирани?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• планиране потребностите от ЧР - 15%</li> <li>• анализ на труда - 32%</li> <li>• набиране и подбор на ЧР – 58%</li> <li>• обучение 62%</li> </ul>
3.	<p>Какви дигитални инструменти използвате?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• изкуствен интелект – 23%;</li> <li>• геймификация 35%;</li> <li>• интерактивни презентации и видео филми 65%;</li> <li>• социални мрежи - Facebook, Instagram и LinkedIn – 74%</li> </ul>

4.	<p>Кои са основните трудности при осъществяването на дигиталното управление на човешки ресурси?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• липса на дигитални нагласи – 5%</li> <li>• липса на дигитална компетентност – 56%</li> <li>• недостатъчно обезпечение с дигитални ресурси – 65%</li> <li>• липса на подкрепа от висшия мениджмнт – 2%</li> </ul>
----	---

По първи въпрос, анализът на резултатите показва, че повече от половината респонденти оценяват отлична степента на дигитализация на HR дейностите в предприятието; добра – 41% и само 4% смятат, че тя е задоволителна (фиг. 2).

В най-висока степен са дигитализирани обучението и развитието, набирането и подбора – това е същността на вторият въпрос от структурираното интервю.



Фиг. 4. Процентно разпределение на оценките за HR дигитализация

От дигиталните инструменти, с най-голяма популярност се ползват социалните мрежи Facebook, Instagram и LinkedIn (74%), интерактивни презентации и видео филми (65%), геймификация (35%) и изкуствен интелект (23%) – това са отговорите на третият въпрос.

Четвъртият въпрос е свързан с основните трудности при осъществяването на дигиталното управление на човешки ресурси. Недостатъчно обезпечение с дигитални ресурси и недостатъчно добрата дигитална компетентност са най-съществените трудности, посочени от по-голямата част от респондентите.

Третата група съдържа въпроси, чрез отговорите на които да установим какви са конкретните действия на индустриалните предприятия в посока на усъвършенстване дигиталното HR управление. В обобщен вид, те изглеждат както следва:

- актуализиране на стратегията за дигитално управление на човешките ресурси;
- инвестиране в технологично и ресурсно обезпечаване на дигиталният HR мениджмнт;

- инвестиране в обучителни курсове за повишаване на дигиталната компетентност на човешките ресурси.

следва и от останалите компании, за да отговарят на предизвикателствата в дигиталната ера.

#### БИБЛИОГРАФИЯ

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В доклада направихме опит да посочим основните акценти на добрата практика в дигиталното управление на човешките ресурси. Тя се изразява в постигнати успехи по отношение на използване на дигитални технологии в набирането, подбора и обучението на човешки ресурси, предимно в средни и големи индустриални предприятия с чуждестранен мениджмънт. В HR практиката в изследваните предприятия навлиза широко изкуственият интелект, геймификацията, социалните мрежи и др.

Анализът на резултатите от изследването водат до систематизиран концептуален модел за дигитално управление на човешките ресурси, изразяващ се в:

- разработване на стратегия за дигитално управление на човешките ресурси;
- създаване на дигитални нагласи в работещите;
- повишаване на дигиталната компетентност на човешките ресурси;
- дигитализация на основните HR области.

Схематично описаният модел е непрекъснат и продължителен процес, който изисква преди всичко нови функции и нова роля на HR мениджърите и специалистите в дигиталната ера. Те са хората, които създават условия за положителна промяна на дигиталните нагласи, които организират повишаване на дигиталната компетентност, които по нов начин изпълняват основните управленски дейности – с помощта на дигиталните технологии.

Безспорно, посочената добра практика, води до конкретни конкурентни предимства на индустриалните предприятия, като:

- повишена производителност на служителите;
- автоматизация на мениджърските задачи;
- спестяване на ръчен труд;
- спестяване на разходи за съхранение на документи;
- подобрена сигурност на документите;
- въвеждане на дигитализирано работно място;
- разработване на нестандартни схеми за възнаграждение;
- подобряване на организационната култура.

В заключение, основният извод, който можем да направим от изследването е че, дигиталното управление на човешките ресурси повишава конкурентоспособността на индустриалните предприятия. На този етап в България съществува добра практика в това направление, предимно в предприятията с чуждестранен мениджмънт, чиито път може да се

- [1] D. El-Khoury, "Digital transformation and the world-class HR difference", *Strategic HR Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 86-88. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2017-0001>, 2017
- [2] М.Иванова, Дигиталната трансформация и управлението на човешките ресурси – позитивната концепция *International Journal Of Sciences And Arts*, 2020
- [3] Д. Улрих, Дейв Улрих: Дигитализацията на HR работата няма да замести човешката преценка, <https://www.capital.bg/>
- [4] A. Lumi, The Impact Of Digitalisation On Human Resources Development *Prizren Social Science Journal* vol. 4, 2020
- [5] М. Иванова, Професионалната дигитална грамотност и трансформацията на лидерите, доклад изнесен на Юбилейна международна научна конференция „Икономическо развитие и политики: реалности и перспективи“ на Института за икономически изследвания към БАН, София, 21-22 ноември 2019
- [6] Изкуствен интелект в HR сферата, <https://hrmanager.bg/>
- [7] Л.В.Соколова и др., Геймификация как эффективный мотивационный инструментарий высококачественного труда персонала предприятия, [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_14/51.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/51.pdf)
- [8] Игровизация на работното място, <https://www.economic.bg/bg/>
- [9] M. Georgieva, E-learning systems and tools, *Eastern Academic Journal*, ISSN: 2367 – 7384, Issue 4, pp. 8-20, December 2019
- [10] M. Raspopovic, S. Cvetanovic, I. Medan, & D. Ljubojevic, (2017). The Effects of Integrating Social Learning Environment with Online Learning. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, <https://doi.org/10.19173/irrodl.v18i1.2645>