

ИНТЕГРИРАНЕ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ: РЕЗУЛТАТИ ОТ ПИЛОТНО ИЗСЛЕДВАНЕ В БЪЛГАРСКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Милена Миленкова¹,
e-mail: mmilenkova@unwe.bg,

Абстракт

Докладът представя резултатите от пилотно анкетно изследване проведено с 52 организации от различни сектори, които функционират на територията на Р България. Основната цел на изследването е да анализира нагласите, опита и предизвикателствата, които срещат организациите в България при прилагане на ИИ в управлението на човешките ресурси. Данните са събрани през периода юни – септември 2025 г.

Abstract

The report presents the findings of a pilot survey conducted among 52 organizations from various sectors operating within the territory of the Republic of Bulgaria. The primary objective of the study is to examine the attitudes, experiences, and challenges encountered by organizations in Bulgaria in the process of implementing artificial intelligence in human resource management. The data were collected between June and September 2025.

Ключови думи: Управление на човешките ресурси (УЧР), изкуствен интелект (ИИ), иновативн о управление на човешките ресурси (ИУЧР).

Keywords: Human Resource Management (HRM), Artificial Intelligence (AI), innovation in human resource management (IHRM)

JEL: M12, M54, O15

1. Въведение

Днес, когато говорим за изкуствен интелект, често мислим за бъдещето – за това какво предстои. В същото време процесите, които се развиват тук и сега, са изключително динамични и дълбоки, до степен че често липсва време за задълбочен анализ и осмисляне на настъпващите промени. Това не е просто технологична трансформация – това е промяна в културата на вземане на решения и в начина, по който се разбира и управлява човешкият потенциал.

„Управление на човешките ресурси без човешки ресурси? – Иновативното управление в ерата на изкуствения интелект – това ли е?“

Докладът представя резултатите от пилотно анкетно изследване, проведено сред 52 организации, функциониращи на територията на Република България. Основната цел на изследването е да анализира нагласите, опита и предизвикателствата, пред които са изправени организациите в България при прилагането на изкуствен интелект в управлението на човешките ресурси.

Изкуственият интелект постепенно, но устойчиво навлиза в процесите и подходите, чрез които се управляват хората в организациите. Макар и все още в начален етап, интересът към дигитализацията и автоматизацията в тази област, както и необходимостта от научна обосновка

¹ Докторант към катедра „Управление“ на УНСС

и емпирични данни, изискват развитието на изследвания и практики в синхрон с реалните потребности на организациите.

През последните години наблюдаваме нарастваща интеграция на изкуствения интелект в управлението на човешките ресурси на глобално ниво. Водещи международни проучвания показват, че ИИ се използва не само за автоматизация на административни процеси, но и за стратегически функции като анализ на ангажираността, прогнозиране на текучеството и персонализиране на обучението. В настоящата изследователска рамка българските организации все по-често осъзнават необходимостта от адаптация към тези глобални тенденции, като същевременно търсят баланс между технологичните възможности и човешкия фактор.

2. Методология

Използван е комбиниран изследователски подход, включващ както количествени, така и качествени методи. Изследването е проведено в периода юли – септември 2025 г. чрез онлайн анкетно проучване, изпратено до 120 организации от частния и публичния сектор. Критерият за подбор на организациите е наличието на публично достъпна информация, че те проявяват интерес към иновативни технологии и практики.

От поканените 120 организации са получени отговори само от 52 организации, които формират изследваната извадка.

Анкетният инструмент включва както категориални въпроси, така и твърдения, оценявани по скали от типа на Ликърт. Анализът обхваща показателите от Ликърт-скалите, сравнение на средни стойности и описателна статистика. В допълнение към затворените въпроси са включени и отворени, които позволяват на респондентите да споделят наблюдения и обратна връзка, базирана на реалния им организационен опит. Тази информация предоставя ценен качествен контекст и допринася за по-задълбочено разбиране на практиките и нагласите, свързани с нивото на въведените иновативни технологии в управлението на човешките ресурси.

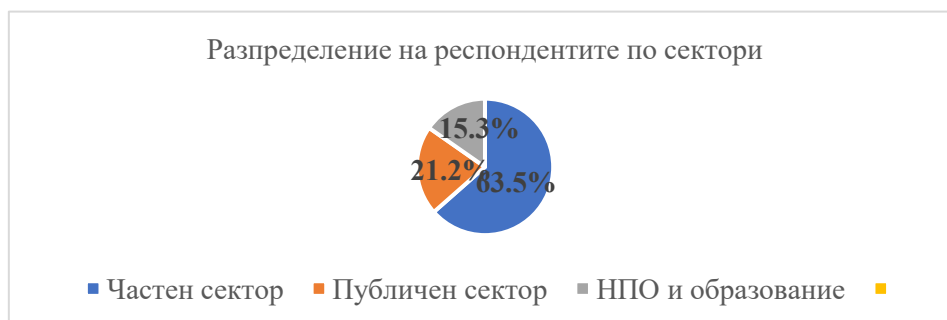
Участниците имат възможност да изразят желание за включване в последващо, по-задълбочено изследване, като оставят координати за контакт. С част от тях са проведени допълнителни насочени полуструктурирани интервюта, целящи да уточнят нагласите и да подпомогнат интерпретацията на получените резултати.

Изследването има пилотен характер и цели да постави основите за бъдещи, по-мощабни емпирични анализи. Макар броят на участващите организации да не позволява пълна генерализация на резултатите, събраните данни предоставят надеждна основа за идентифициране на основни тенденции и модели на възприемане на ИИ в HR контекста.

3. Резултати

Профил на участниците

Резултатите от изследването показват, че интересът и активността по отношение на внедряването на ИИ идват основно от бизнеса.



Фигура 1: Профил на участниците

Източник: Авторово анкетно изследване, 2025 г.

Сред участващите организации преобладават представители на частния сектор, основно от сфери като услуги, образование и информационни технологии. Налице е и участие на публични институции и неправителствени организации, което допринася за по-пълна картина на нагласите в различни организационни контексти. Повечето участници заемат ръководни или експертни позиции в областта на човешките ресурси, което гарантира информирани и професионално обосновани отговори.

Ниво на запознатост с ИИ

Данните показват, че **27%** от респондентите се самоопределят като *добре запознати* с изкуствения интелект, **41%** посочват, че имат *базови познания*, а останалите познават *само отделни приложения* на ИИ.

Тези резултати сочат към умерено ниво на осведоменост по темата, съчетано с изразен интерес и заявена потребност от допълнително обучение и практическо запознаване с възможностите на ИИ. Това показва, че в организационен контекст изкуственият интелект все още се възприема предимно като нововъзникваща, но перспективна област, чието приложение изисква повишаване на компетентността и информираността сред специалистите по човешки ресурси.

В отворените отговори се открояват няколко ключови тенденции. Част от респондентите посочват, че **запознаването с ИИ е резултат основно от самообучение, участие в семинари и неформални източници на информация**, а не от системни вътрешноорганизационни обучения. Това показва, че процесът на изграждане на компетентност в областта на изкуствения интелект е все още на индивидуално, а не на институционално ниво.

Освен това се наблюдава и **различие между сектори** – представители на технологични и ИТ компании демонстрират по-висока степен на информираност, докато в организации от публичния сектор и по-традиционни частни организации темата остава по-слабо позната.

В обобщение може да се заключи, че **запознатостта с изкуствения интелект сред организациите в България е все още начална, но потенциалът за развитие е значителен**. Налице е отчетлив стремеж към обучение и осъзнаване на необходимостта от развитие на нов тип компетентности, които ще бъдат ключови за успешната дигитална трансформация в управлението на човешките ресурси.



Фигура 2: Ниво на запознатост с ИИ на участниците

Източник: Авторово анкетно изследване, 2025 г.

Области на приложение на ИИ

Резултатите от изследването показват, че изкуственият интелект в организациите в България най-често се използва в процесите по подбор на персонал и обучение на служителите. Данните са обобщени в таблица 1.

Таблица 1: Област на използване на ИИ в УЧР от организациите в България

Област на използване	Използва се (%)	Планира се (%)	Не се използва (%)
Подбор на персонал	38.5	28.8	32.7
Обучение и развитие	30.8	42.3	26.9
Оценка на представяне	25.0	34.6	40.4
Аналитика на хората	19.2	38.5	42.3

Предимства и предизвикателства

Днес, когато алгоритъмът може да реши кого да наеме, обучи или възнагради – къде остава човекът в управлението на хора?

Средните стойности на отговорите ясно показват, че респондентите отчитат конкретни ползи от прилагането на изкуствен интелект в управлението на човешките ресурси. Най-високи оценки получават твърденията, че **ИИ улеснява рутинните дейности (4.32/5)** и **подобрява качеството на подбора (4.08/5)**. В същото време, респондентите посочват и умерено изразено опасение, че **изкуственият интелект може да представлява заплахата за човешкия фактор (3.41/5)**.

Тези резултати очертават двоен фокус в нагласите – от една страна, осъзнаване на ефективността и оптимизационния потенциал на ИИ, а от друга – предпазливост по отношение на неговото въздействие върху човешките роли и взаимоотношения в организацията.

В контекста на тези нагласи основните предизвикателства, посочени от участниците, включват **липсата на достатъчно обучени специалисти и етичните дилеми**, свързани с прозрачността и справедливостта на алгоритмите. Това потвърждава, че успехът на прилагането на ИИ в управлението на човешките ресурси зависи не толкова от самата технология, колкото от **хората, които я прилагат**, и от способността на организациите да изградят подходяща култура на доверие и отговорност.



Фигура 2: Възприемани ползи и рискове от прилагането на ИИ в управлението на човешките ресурси

Източник: Авторско анкетно изследване, 2025 г.

Наред с технологичните и организационните предизвикателства, респондентите поставят въпроса за етичните измерения на използването на ИИ – особено по отношение на прозрачността при вземане на решения, защитата на личните данни и недопускането на алгоритмична пристрастност. Тези теми изискват последователно внимание както от изследователската общност, така и от практиците по управление на човешките ресурси.

Общи нагласи

Когато се обобщят всички индикатори, резултатите показват, че отношението към изкуствения интелект е **преобладаващо положително**, със средна оценка около **4.1 от 5**. Това свидетелства за нарастващо доверие в потенциала на технологиите да подпомагат процесите по управление на човешките ресурси.

Организациите в България **не възприемат ИИ като заплаха**, а по-скоро като **партньор в процеса на вземане на решения** и инструмент за повишаване на ефективността. Тази нагласа представлява важна основа за бъдещо развитие и по-широко внедряване на изкуствения интелект в организационната практика.

Получените резултати кореспондират с глобалните тенденции, според които ИИ се възприема все повече като инструмент за подкрепа, а не за заместване на човека в организационната среда. В българските организации обаче внедряването на ИИ е все още в ранен етап, което обяснява известна предпазливост и необходимост от натрупване на практически опит.

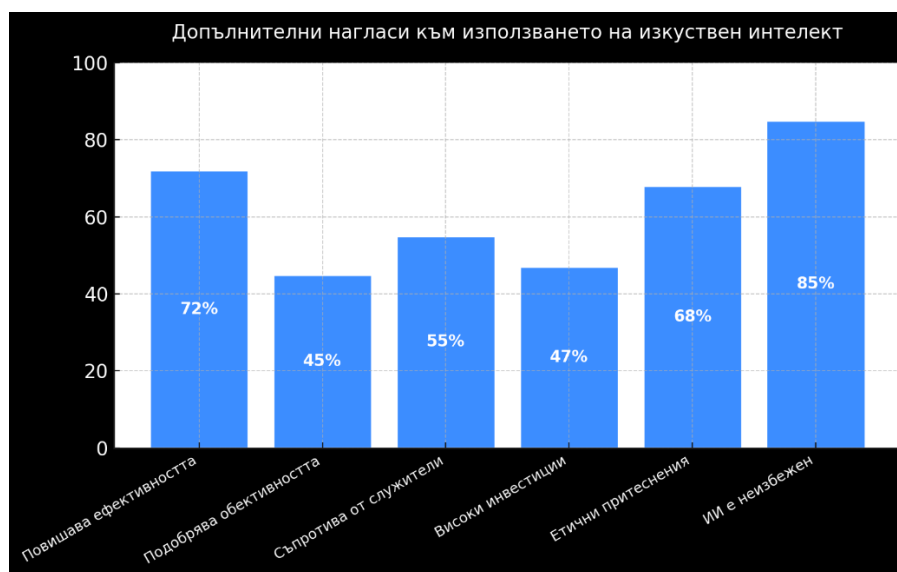
Допълнителни наблюдения и тенденции

Получените данни предоставят по-задълбочен поглед върху възприятията на организациите относно въздействието на изкуствения интелект. Около **72%** от респондентите вярват, че ИИ **повишава ефективността** на организационните процеси, докато **45%** изразяват съмнение относно **обективността при вземане на решения**, когато те се подпомагат от алгоритми.

Повече от половината (**55%**) отчитат **съпротива от страна на служителите**, което може да се разглежда като индикатор за необходимост от по-добра комуникация и изграждане на доверие в процеса на дигитална трансформация. Почти половината (**47%**) посочват **високите инвестиционни разходи** като основна бариера пред внедряването на ИИ.

Значителна част от анкетираните (**68%**) изразяват **загриженост по отношение на етичните аспекти** на използването на изкуствен интелект, включително прозрачността, защитата на личните данни и риска от алгоритмична пристрастност. Въпреки тези притеснения, **85%** от участниците са убедени, че **навлизането на изкуствения интелект е неизбежно** и че организациите следва активно да се подготвят за това.

Тези резултати показват едновременно **висока степен на осъзнатост и реализъм** – организациите разпознават потенциала на изкуствения интелект, но и ясно съзнават предизвикателствата, които съпътстват неговото прилагане.



Фигура 3: Допълнителни наблюдения и тенденции от ИИ в управлението на човешките ресурси

Източник: Авторско анкетно изследване, 2025 г.

4. Перспективи за бъдещи изследвания

Резултатите от проведеното пилотно изследване очертават необходимостта от по-задълбочени проучвания относно ролята и ефектите на изкуствения интелект в управлението на човешките ресурси в България. Необходим е по-широк емпиричен обхват, който да включва организации с различни по размер и видове дейности, както и проследяване на динамиката във времето при внедряването на интелигентни технологии.

Особен интерес представлява изследването на **взаимодействието между човешкия фактор и алгоритмичните решения**, включително темите за доверие, прозрачност и възприемана справедливост при използването на ИИ в процеси като подбор, оценка и развитие на персонала (но не само!). В тази изследователска рамка следва да се проучат и **етичните и нормативни аспекти**, които определят границите и възможностите за устойчиво прилагане на изкуствения интелект в управлението на хора.

Препоръчително е бъдещи изследвания да включват **качествени методи** – интервюта, казуси и наблюдения – с цел по-дълбоко разбиране на организационните практики и на начина, по който специалистите по човешки ресурси възприемат и адаптират технологичните решения.

Развитието на подобна изследователска линия би допринесло както за **натрупване на научни доказателства**, така и за **формиране на практически насоки** за ефективното и етично използване на изкуствения интелект в управлението на човешкия капитал в българския контекст.

Особен интерес представлява и изследването на организационните модели за въвеждане на ИИ – как се вземат решения, какви стратегии за промяна се прилагат и каква е ролята на лидерството. Анализът на тези аспекти би допринесъл за по-добро разбиране на факторите, които определят успеха или неуспеха на технологичните иновации в управлението на човешкия капитал.

5. Заключение и препоръки

Резултатите от пилотното изследване потвърждават, че изкуственият интелект постепенно се превръща в значим фактор за трансформацията на управлението на човешките ресурси в България. Нагласите на организациите са предимно положителни, като ИИ се възприема основно като инструмент за повишаване на ефективността и подобряване на качеството на вземане на решения. В същото време, съществуват ясно изразени предизвикателства, свързани с недостига на компетенции, етичните въпроси и нуждата от организационна готовност за промяна.

На база на резултатите могат да бъдат формулирани следните основни препоръки:

1. **Постепенно и отговорно внедряване на изкуствения интелект** в процесите по управление на човешките ресурси, като се отчита организационният контекст и зрелостта на технологичната инфраструктура.
2. **Инвестиции в обучение и развитие на дигитални компетентности** сред специалистите по човешки ресурси, с цел ефективно използване и критично разбиране на инструментите, базирани на ИИ.
3. **Изграждане на етична рамка и регулации**, гарантиращи прозрачност, защита на личните данни и справедливост при алгоритмичните решения.
4. **Насърчаване на партньорства между академичната общност и бизнес организациите**, с цел обмен на знания, изследвания и добри практики за устойчиво внедряване на иновации.

Тези мерки могат да подпомогнат формирането на среда, в която технологичните решения се интегрират в подкрепа на човека, а не като негов заместител — създавайки предпоставки за по-гъвкаво, ефективно и етично управление на човешкия капитал в дигиталната ера.

В заключение може да се обобщи, че **изкуственият интелект не заменя човешкия фактор, а го допълва и развива**, като подпомага по-интелигентното и ефективно управление на хората. Прилагането на ИИ в управлението на човешките ресурси е **неизбежна стъпка** от развитието на

съвременните организации, но **успехът му зависи от постигането на баланс между технология и човешки ценности.** Изкуственият интелект следва да се разглежда като **инструмент за подкрепа, а не за заместване на човека** – средство за разгръщане на потенциала, а не за неговото ограничаване.

Литература / References

1. Научната публикация „Предизвикателства пред индустриалния растеж в България“, сборник от конференцията, 2018, стр. 54-59 Електронно копие налично на: <http://www.industrialgrowth.eu/wp-content/uploads/2018/11/5.pdf> ИНТЕЛИГЕНТЕН РАСТЕЖ НА БИЗНЕСА ЧРЕЗ ИНОВАЦИИ Автор: Цветана Стоянова.
2. Fenwick A, Molnar G and Frangos P (2024) Revisiting the role of HR in the age of AI: bringing humans and machines closer together in the workplace. *Front. Artif. Intell.* 6:1272823. doi: 10.3389/frai.2023.1272823.
3. Łukasik-Stachowiak, K. (2023) ‘Uncertainties and Challenges in Human Resource Management in the Era of Artificial Intelligence’, *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, (181), pp. 341–356. doi:10.29119/1641-3466.2023.181.23.
4. Статия „Как генеративният AI предефинира управлението на човешкия капитал: Рационализиране на HR процесите и подобряване на изживяването на служителите“ от Тина Фигероа главен директор "Човешки ресурси" в Crix, публикувана CHRO Excellence: HR Strategy & Implementation, Jul2024, Business Source Ultimate.
5. Anguelov, K., Stoyanova, T. & Tamošiūnienė, R. 2020, "Research of motivation of employees in the IT sector in Bulgaria", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 7, no. 3, pp. 2556-2567