

## ИНОВАТИВНИТЕ ИНФОРМАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ – ФАКТОР ЗА РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ТУРИЗМА

Владимир Карафизов

Университет за Национално и Световно Стопанство – София

## INOVATIVE INFORMATION TECHNOLOGIES – A FACTOR FOR DEVELOPING HUMAN RESOURCES IN TOURISM

Vladimir Karafizov

**Резюме:** Използването на ИТ улеснява управлението и развитието на човешките ресурси. Интеграцията на иновативни устройства и практики с персоналните комуникационни устройства и социалните мрежи може да доведе до още по-ефективно протичане на процесите. Запазването на правото на конфиденциалност и сигурността на фирмените данни се нуждаят от допълнителни мерки в ерата на BYOD (Bring Your Own Device) в офиса.

**Ключови думи** – управление на човешките ресурси, информационни технологии, иновации, електронно обучение.

**Abstract:** The use of IT helps the human resources management and development. The integration of innovative devices and practices with personal communication devices and the social network led to even more effective process flow. Preserving the privacy and security of company data needs additional measures in the era of BYOD (Bring Your Own Device) in the office.

**Keywords** – Human resources management, information technologies, innovations, online training.

### Увод

Ролята и мястото на човешките ресурси, като основна съставна част на туристическия продукт предопределят значението на персонала. Голяма част от усилията на мениджмънта трябва да са насочени към развитието на човешкия фактор, а именно персонала, който е най-ценният ресурс за туристическата фирма. Ефективното развитие на човешките ресурси може да предостави на организациите значително конкурентно предимство при адаптирането с предизвикателствата на 21 век.<sup>1</sup>

За средните и големи туристически фирми, въпросите за *човешките ресурси*, както и факторите, влияещи върху представянето и изпълнението на служебните задължения, обикновено са силно свързани с мениджмънта на персонала и работната сила. Поради това, ролята на текущото развитие на човешкия фактор за постигане на

---

<sup>1</sup> Ardichvili, A. (2002) Knowledge Management, Human Resource Development, and Internet Technology, *Advances in Developing Human Resources*, 4/4, 451-463.

стратегическите цели, става изключително важно. **Инвестирането в човешкия ресурс** чрез текущо обучение и развитие на уменията на работниците и служителите и възможността да се създава и добавя стойност към организацията са присъщи качества, за които успешните туристически предприятия са признати в целия свят.

Доскоро използването на ИТ в управлението на човешките ресурси *беше слабо използвано*, особено в България. Компютрите се използваха за улеснение на документния поток и до някаква степен обработка на статистически данни. В раздела – повишаване квалификацията на персонала се използваха мултимедийни устройства за класически методи на обучение – в класна стая, строго определено време и място. С навлизането на **нововъведенията от информационните технологии** – лични умни мобилни устройства, сензори за локация и жизнено показатели – се разчупват рамките на модела „Обучение в класна стая“.<sup>2</sup> Новопостъпилите могат да усвояват задължителните начални знания, стандарти и правила в свободното си време, на всяко място. Тъй като в туристическия бранш, особено в хотелиерството и ресторантьорството, работата на смени е преобладаващо явление, обучението на кадрите по гъвкав и удобен за тях начин, помага за пълноценната почивка извън работно време и намалява ангажираността на обучаващия персонал. **Новите устройства** позволяват на работодателя да контролира по-добре процесите по наемане на нов персонал, обучението му, подобряването на квалификацията и на вече наети кадри, както и да следи продуктивността на служителите.<sup>3</sup>

#### **Значението на информационните технологии за управлението на човешките ресурси**

**Управлението на човешките ресурси чрез ефективно въвеждане на информационни технологии** е предпоставка за успешното образуване и предлагане на туристически пакети. Повишаването на компетентностите и развитието на човешките ресурси, посредством използването на информационните технологии спомага за постигането на икономическите, техническите и социалните цели на туристическата фирма.<sup>4</sup> Това неминуемо помага на туристическото предприятие да предлага по-широк избор от услуги на крайните си клиенти и да достига до нови пазари.

**Обучението и развитието** чрез въвеждането и използването на информационните технологии могат да се разглеждат като ключов инструмент при въвеждането на практиките и политиките за управление на човешките ресурси. Съществуват не малък брой ползи от провеждането на обучения посредством използването на технологичния бум в туристическата индустрия. Несъмнено, *обучението на човешките ресурси*:

- Помага на служителите да научат своите задължения много по-бързо и ефективно.
- Подобрява изпълнението на работата на настоящите служители и им дава актуална информация за специални умения.

<sup>2</sup> Baloh, P. and Trkman, P. (2003) Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management, Informing Science, June, 498-505.

<sup>3</sup> Bell, B.S., Lee, S.W. and Young, S.K. (2006) The Impact of eHR on Professional Competence in HRM: Implications for the Development of HR Professionals, Working Paper Series, Cornell University School of Industrial and Labor Relations Center for Advances Human Resource Studies, [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1402&context=cahrswp,\(05.06.2010\)](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1402&context=cahrswp,(05.06.2010))

<sup>4</sup> Benson, A.D., Johnson, S.D. and Kuchinke, K.P. (2002) The Use of Technology in the Digital Workplace: A Framework for Human Resource Development, Advances in Developing Human Resources, 4/4, 392-404.

- Води до по-голям обем работа, която е в резултат на по-малко допуснати грешки и по-голяма бързина.
- Освобождава на управленските екипи време, като по-малка част от него се отделя за коригиране на грешки, също така се намаляват загубите.
- Помага за намаляване на текучеството на персонала.
- Въвеждането на обучение за безопасност може да помогне за избягване на нараняванията.
- Може да помогне за привличане на добър персонал.
- Създава по-възприемчиво отношение към промените.
- Въвежда определени техники за управление като, цялостно управление на качеството (TQM).<sup>5</sup>

**Значението** на информационните технологии, се изразява в превръщането им в стратегически ресурс за фирмата, подпомагащ управлението на продажбите и постигането на целите в сферата на туризма. Високо квалифициран персонал е необходим на всички равнища в туристическия бранш – от най-високо ниво на вземане на решения до ниските равнища на оперативно управление и изпълнителските длъжности.

Ефективното **използване на информационните технологии**, като основа за управлението на човешкия фактор, е основна съставка на успеха в туристическата индустрия. Процесът на управление на човешките ресурси е многоаспектен и сложен и преминава през множество етапи.

В България понастоящем се наблюдава повишаване на използването на ИТ в туристически организации, част от световни вериги, в следствие на въведени техни стандарти. Пример за това са хотелите Hilton. При тях се използват **съвременни технологии** и при подбора на персонал, при задължителните обучения по стандарти при започване на работа и при редовните периодични допълнителни квалификационни процеси. Също така имат системи за обявяване на аварии и инциденти, информиращи служителите, даже в извън работно време за ситуацията, възникнали в сградата.

Средните, малките и самостоятелните предприятия нямат подобни практики, особено в областта на обученията, тъй като все пак са финансово ограничени и разчитат най-вече на собствени средства за обучения и квалификация на персонала. Въпреки това, потенциалните спестявания на разходи на организациите, които **ефективно използват технологии** във функциите на човешките ресурси, са изключително големи. Например „**битката за таланти**“ или уменията да се привлича и задържа квалифициран персонал е определено като едно от най-великите предизвикателства през 21в.<sup>6</sup> Поради важността на управлението на човешките ресурси в туризма за ръководителите и за бъдещия успех на техните организации, се разглеждат предизвикателствата и възможностите свързани с процесите по управление на човешките ресурси и как технологиите влияят на главните дейности в тези процеси. Четирите ключови процеса в управлението на човешките ресурси и техните главни дейности са:

- наемане на човешки ресурси – подбор и селекция;
- обогатяване на персонала – представяне, оценка, компенсация и преимущества;
- развитие на персонала – обучение и развитие, кариерно управление;
- задържане на персонала – задържане и баланс между семейството и работата.

<sup>5</sup> Lin, L. H. (2011) Electronic Human Resource Management and Organizational Innovation: the Roles of Information Technology and Virtual Organizational Structure, The International Journal of Human Resource Management, 22/2, 235–257.

<sup>6</sup> Lippert, S.K. and Swiercz, P.M. (2005) Human Resource Information Systems (HRIS) and technology trust, Journal of Information Science, 31/5, 340-353.

**Подборът** е процесът при управлението на човешките ресурси, който може би е *най-силно повлиян* от скоростния технологичен напредък. Отчитайки ниските стойности на безработица на миналото десетилетие и наблюдайки на разрастването на компании в САЩ, подборът на най-талантливите има още по-решаваща роля отколкото в миналото.<sup>7</sup> Компаниите използват по-сложни и креативни методи да наемат подходящите хора от смаяващ се кръг на работна ръка. Все по-често, специалистите по човешки ресурси използват технологии по-специално интернет, за да подобрят ефективността си при подбор.

**Управлението на човешки ресурси** е отговорно за привличането на кадри, обучението и задържането им, разпространява се във всички отдели и работни процеси. С помощта на информационните технологии и на специално създадени за целта социални мрежи (като linkedin.com) вече е възможно подборът на кадри да има по-систематичен подход, по-голяма бързина и точност, по-добра координация, по-лесно верифициране на информация. При подбор на персонал се използват, портали за обяви, онлайн тестове, е-мейли, социални медии, средства за моментна комуникация (Skype, Viber, WhatsApp), попълват се данните и документите за започване на работа директно в системата на компанията. Някои нововъдения в ИТ могат да предоставят допълнителна информация относно здравословното състояние на кандидата, неговите режими на поведение и да подпомогнат правилния избор на най-подходящия индивид за съответната позиция. Своеобразен пример са смартфоните с техните лични организатори, следящи много физически показатели, които могат да се комбинират с резултати от изследвания, предсказвайки склонността на индивида към злоупотреба с алкохол и/или опии и вещества, водещи до неработоспособност и можещи да доведат до опасност за околните и работния процес. В туристическото предприятие, което е място на интензивен контакт с клиенти, може да се избегне и конфликт, и опасна ситуация, и лоша репутация за самото учреждение, в следствие на недостатъчно отговорен служител. Друг пример за това би бил – неочаквана физическа травма по време на работа на човек с отговорен пост и невъзможността му да сигнализира за инцидента – неговото лично устройство-асистент може да алармира съответните органи и лица.

#### **Иновативните технологии – ползи и предизвикателства**

Съществуват *три основни последици* от развитието на информационните технологии и тяхното влияние върху човешките ресурси в туризма.

- **Първо**, повече компании използват интернет за публикуване на обяви за работа и приемане на резюме, които са получени по и-мейл и са значително голям брой.
- **Второ**, употребата на тези технологии значително е намалила разходите и времето за реорганизация, за да се запълнят всички места.
- **Трето**, качеството на кандидатите, което не е повлияно, а всъщност интернет дава достъп на компаниите до таланти от цял свят, вместо да ги ограничава до кръг от местни кандидати, определен географски. Следният пример показва тези три тенденции в подбора .

Докато някои специалисти спорят, че публикациите в интернет са масово неэффективни за повечето кандидати за работа, има и други, които твърдят, че успехът на електронния подбор е катализатор на „убификацията“ на други процеси на човешки-

<sup>7</sup> Mooney, J. "Pre-Employment Testing on the Internet: Put Candidates a Click Away and Hire at Modem Speed" Public Personnel Management, Volume 31 No. 1 Spring 2002, pp 41-53.

те ресурси. Всички нови специалисти по човешки ресурси ползват интернет поне частично при подбора. Тези, които работят във високо технологичната индустрия разкриват, че извършват почти или целия си подбор чрез интернет. Изглежда, че три уеб сайта са най-популярни, според едно скорошно проучване на Peter Capelli, за публикуване на обяви за работа- monster.com, hotjobs.com и headhunter.com. Уеб сайтовете на определени професионални асоциации и целеви работни групи също са използвани често за поставяне на обяви за работа за запълване на позиции. Употребата на интернет и и-мейл позволява на компаниите да получават повечето от резюметата си в електронен формат, което има множество преимущества:

- по-малко административна работа;
- улеснение при запазването и разпределянето на резюметата в базите данни;
- по-голямо улеснение за споделяне на информацията с другите въввлечени в процеса по подбор;
- нарастващ потенциал на системите за проследяване на кандидатури за анализирани на статистиката на кръга от кандидати на компанията.

*Понижението в средните разходи* за позиция и спестяването на време, предлагани от интернет подбора в сравнение с традиционния метод, е значително. Съществуват и електронни бази данни, достъпни до работодателите безплатно, които могат да бъдат по-неефективни спрямо цената. Те са бази данни за определени работодатели, където търсенето не е обширно.<sup>8</sup> Въпреки тези услуги, интернет обикновено осигурява спестяване на разходи и по-малко време за реорганизация при запълването на позиции.

Третият ефект е, че компаниите вече не са ограничени географски от местния пазар на труда. Това разрешава търсене на подходящия за позицията човек сред по-голям брой кандидати. Ефектът на интернет подбора върху качеството на кандидатите е голям, тъй като интернет улеснява този процес и същевременно изисква много по-малко средства в сравнение с традиционния метод.

Въпреки че се смята, че интернет има основно положителен ефект върху подбора, не можем да подценим предизвикателствата, които се появяват пред специалистите по човешки ресурси в туризма. Първо, потенциалът за претоварване с резюмета и поддържането на скоростта на процеса по е-подбор може да бъде тежък. До този момент специалистите по човешки ресурси са получавали по 10-15 резюмета на ден, а след навлизането на интернет като масово средство, те получават по 500 или 1000. Според някои скорошни изследвания интернет не е толкова ефективно средство за подбор за по-висши или ръководни позиции. Хората с такъв опит не биха си търсили работа по интернет обяви, а биха разчитали на репутацията си и връзките си.

Технологичният напредък е предоставил компютърни приложения за подбор на резюмета и кандидати, но въпреки това, те изглежда не са достатъчно усъвършенствани и ефективни. Това е област, в която компаниите се концентрират върху спестяванията на разходи от използването на интернет, за да привлекат по-голяма база от кандидати. В книгата си *Discovering the soul of service*, Бери обобщава, че „успешните компании, предлагащи услуги, обикновено провеждат много търпелив процес по наемане, за да са сигурни, че всеки избран от кръга кандидат има нужните умения, но по-важното е да се вписва в корпоративната култура и ценности“<sup>4</sup>. Трите области на селекция, където откриваме най-голямо влияние на технологиите са:

<sup>8</sup> Tafti, A., Mithas, S and Krishnan, M.S. (2009) Complementarities Between Information Technology and Human Resource Practices in Knowledgework, WISE 2009.

1. Приложения за подбор на резюмета.
2. Он-лайн тестове и инструменти за оценка.
3. Първоначални интервюта.

Процесът за подбор на резюметата на кандидатите обикновено е колективен процес между служителите по човешки ресурси и някакъв вид софтуер за проследяване на кандидати. Това приложение е описано като: „Приложението наречено Sigma Applicant Tracking System, което помага на специалистите по човешки ресурси по-ефективно да се справят с по-големи кръгове от кандидати. Прави и някои статистически анализи също.” Повечето приложения за отсяване сравняват по списък от предварително програмирани ключови думи, съдържащи се в резюметата и просто елиминират тези, в които не съществуват такива думи. Съществуват и други по-изчерпателни приложения, които се ползват понякога.

*Един от основните проблеми* с използването на технологии за намаляване на резюмета е, че кандидатите разбират кои са ключовите думи и ги включват в резюметата си. Проблемът се определя и от факта, че някои от кандидатите прекарват много време, опитвайки се да „измамят системата” с техните он-лайн кандидатури. Например, те поставят определени ключови думи в техните резюмета, за да преминат процеса на елиминиране.<sup>9</sup> Въпреки това, те може и да не успеят да покажат това качество или технологична компетентност. Дори и софтуера да може да помогне за управлението на човешките ресурси, в крайна сметка ефективното управление отново изисква знанията и уменията на човек, който е квалифициран и притежава достатъчно опит за УЧР аспекти.

### **Интернет и иновативните технологии в туризма**

**Стратегически фокус** върху управлението на човешкия капитал е необходимо, защото *иновациите* идват от хората, а мениджърите просто не могат да максимизират иновациите, освен ако не са в състояние да набират и задържат новаторите. И дори тогава, е необходимо да се осигури среда, която подкрепя иновациите.

За съжаление, като че преходът към иновативна фирма е проблематичен, защото почти всяка текущата функция на отделите за човешки ресурси работи на принципи и практики за ефективност от 20 век. При желание за постигане на множество иновации, е необходимо да се преосмислят традиционните възгледи за управлението на човешките ресурси и процесите, които движат иновациите.

Специалистите по човешки ресурси твърдят, че технологиите са помагат основно в разпространението на материали за оценка на изпълнението. Повечето от тях смятат, че интернет и новите технологии все още не са способни да заместят досегашния начин на оценяване на представянето на отделните служители. Създадени са програми за обратна връзка със служители, но те все още не са ефективни и са доста податливи на манипулиране. Тази част от процесите на човешките ресурси е недоразвита и не е подобрена от технологичния напредък.

Нуждата от обучение и развитие се увеличава, вследствие на което различните компании търсят начини да намалят тези разходи. *Технологиите и интернет предоставят решения*, спестяващи разходи, благодарение на он-лайн или електронното обучение. Намаляването на разходите чрез обучението он-лайн се отнася към главните категориите разходи, включващи:

---

<sup>9</sup> Gardner, S.D., Lepak, D.P. and Bartol, K.M. (2003) Virtual HR: The Impact of Information Technology on the Human Resource Professional, Journal of Vocational Behavior, 63/2, 159-179.

- директни разходи за превоз и индиректни възможни разходи извън работата;
- производството на материали за обучение;
- разходи за поддръжка и подновяване на съдържанието.

В допълнение към намаляването на разходите, електронно обучението също предлага и редица важни преимущества, като способността да помага на служителя да научава по-бързо и в някои случаи по-добре, да предоставя обучение независимо от времето и мястото, да проследява и оценява ефективността.

Друго преимущество на електронното обучение е способността да се доставят материали навсякъде и по всяко време. То предоставя *удобството* на 24-часов достъп, обратна връзка и взаимодействие между обучаващия и обучаваните, както и обучение с индивидуално темпо. В допълнение, програмата на обучаемия може да бъде обработена така, че да се съобразява с неговите нужди. Материалите могат да бъдат **интерактивни**, разрешавайки на учащите да отговаря на въпроси и да получава отзиви веднага. Електронно учащите имат възможността да контролират повече техните програми на обучение, дори и с нещо толкова просто като да се запишат сами за курсове, а не да чакат мениджърите им да го направят.

Докато служителите може би са по-мотивирани да усвоят знания в области, които ги интересуват, организацията трябва да предлага богат набор от учебни материали с полезни уроци в области като: възрастова дискриминация и агресия на работното място. Употребата на **електронното обучение** може да бъде важен помощник при следенето на редовността на служителите. Не само, че технологиите могат да улеснят проследяването на редовността на даден участник, но могат и да помогнат при оценяването в самите часове.<sup>10</sup>

Въпреки увеличаващият се брой на компаниите, електронно обучение, експертите в областта на обучението откриват, че тази нова среда често приключва с ниска степен на задържане и завършване. В допълнение, не всички служители биха се чувствали комфортно при провеждането на електронно обучение и може да им липсва социалното взаимодействие, предоставено от обстановката на класната стая. Други притеснения, цитирани от специалисти по човешки ресурси, са свързани с разсейването при провеждане на такъв тип уроци, по време на друга дейност. Най-голямото опасение в тази насока е свързано с промяната в *ефекта от обучението*.<sup>11</sup> Дали служителите просто преминават през обучението без да научават нещо, или го запомнят информацията без да я разбират. За да се преборят с тези притеснения, много предприятия са предпочели употребата на хибриден или изборителен подход при провеждането на обучение на служителите си. В зависимост от материята, която трябва да се усвои от служителите, ръководителите трябва да преценят кой подход е по-подходящ. Например, четенето он-лайн е много по-неефективно, отколкото слушането на лекция в стая.

Най-голямата промяна, която технологиите носят на кариерното развитие е че *„разрешават на служителите да бъдат отговорни за самите себе си и техните собствени кариери“*. Всеки да бъде отговорен за себе си може да се тълкува по няколко начина. Първо, *технологиите позволяват на служителите сами да запълват празното пространство между желанията и нужните умения и да използват он-лайн инструментите, за да затворят тази празнина*. Второ, интернет позволява на

<sup>10</sup> Benson, A.D., Johnson, S.D. and Kuchinke, K.P. (2002) The Use of Technology in the Digital Workplace: A Framework for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 4/4, 413-421.

<sup>11</sup> Beverly Kaye and Sharon Jordan-Evans, *Training & Development*, April 2012, „Retention: Tag, You're It“.

служителите да развият он-лайн мрежи и професионални връзки във и извън организацията.<sup>12</sup>

До сега извършването на анализ за липсващите умения беше само в областта на тренирани кариерни професионалисти. Днес, *с помощта на иновативните информационни* технологии и устройства инструментите, служителите могат да определят сами за себе си от какви умения или компетентности се нуждаят, за да се движат нагоре в кариерите си. Някои от тези инструменти са част от съществуващи информационни системи на човешките ресурси.

**Редица инструменти за кариерно планиране** и оценка са достъпни он-лайн, за да могат да бъдат използвани в процеса по оценяване. По принцип, въпреки по-голямата отвореност или може би подход за „самообслужване“ към кариерното развитие, много от специалистите по човешки ресурси в туризма, обръщат внимание на очакването на служителите да се развият самостоятелно. Задачите за определяне на резултатите на правилното изпълнение и оценяване нивото на изпълнение на различни служители и позиции са умения, които разграничават добрите мениджъри от лошите. Изглежда технологиите са променили процеса за управление на изпълнението като са премахнали често срещаните предизвикателства, породени от традиционните начини за оценка на работата.

#### **Заклучение**

Управлението на човешките ресурси може да бъде възприето на много нива и е практически важно да се разбере влиянието на иновативните информационни технологии, и по-специално възможностите, които те предоставят за създаването на условия за професионално развитие, в следствие на което отделните организации ще развият своята политика. Ефективното управление на човешките ресурси е изключително важно за осигуряването на качеството и възможностите за реакция на организацията към постоянно променящата се среда. Новите устройства позволяват на мениджърите да контролират по-добре процесите по наемане на нов персонал, обучението му, подобряването на квалификацията и на вече наети кадри, както и за следенето на продуктивността на служителите. Дори и информационните технологии и новите устройства да могат да помогнат за управлението на човешките ресурси, в крайна сметка ефективното управление отново изисква знанията и уменията на човек, който е квалифициран и притежава достатъчно опит за аспектите на управлението на човешките ресурси.

#### **Литература**

1. Ardichvili, A. (2002) Knowledge Management, Human Resource Development, and Internet Technology, *Advances in Developing Human Resources*, 4/4, 451-463.
2. Baloh, P. and Trkman, P. (2003) Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management, *Informing Science*, June, 498-505.
3. Bell, B.S., Lee, S.W. and Young, S.K. (2006) The Impact of eHR on Professional Competence in HRM: Implications for the Development of HR Professionals, Working Paper Series, Cornell University School of Industrial and Labor Relations Center for Advances Human Resource Studies,

---

<sup>12</sup> Hendrickson, A. R. (2003) Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources, *Journal of Labor Research*, 24/3, 381-394.

4. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1402&context=cahrswp> (05.06.2010).
5. Benson, A.D., Johnson, S.D. and Kuchinke, K.P. (2002) The Use of Technology in the Digital Workplace: A Framework for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 4/4, 392-404.
6. Lin, L. H. (2011) Electronic Human Resource Management and Organizational Innovation: the Roles of Information Technology and Virtual Organizational Structure, *The International Journal of Human Resource Management*, 22/2, 235–257.
7. Lippert, S.K. and Swiercz, P.M. (2005) Human Resource Information Systems (HRIS) and technology trust, *Journal of Information Science*, 31/5, 340-353.
8. Mooney, J. "Pre-Employment Testing on the Internet: Put Candidates a Click Away and Hire at Modem Speed" *Public Personnel Management*, Volume 31 No. 1 Spring 2002, pp 41-53.
9. Tafti, A., Mithas, S and Krishnan, M.S. (2009) Complementarities Between Information Technology and Human Resource Practices in Knowledgework, *WISE 2009*.
10. Gardner, S.D., Lepak, D.P. and Bartol, K.M. (2003) Virtual HR: The Impact of Information Technology on the Human Resource Professional, *Journal of Vocational Behavior*, 63/2, 159-179.
11. Benson, A.D., Johnson, S.D. and Kuchinke, K.P. (2002) The Use of Technology in the Digital Workplace: A Framework for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 4/4, 413-421.
12. Beverly Kaye and Sharon Jordan-Evans, *Training & Development*, April 2012, „Retention: Tag, You’re It“.
13. Hendrickson, A. R. (2003) Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources, *Journal of Labor Research*, 24/3, 381-394.

**За контакти:**

Владимир Карафизов  
Докторант  
Университет за Национално и Световно Стопанство – София  
0886 46 37 77  
vladuzi@gmail.com