

БИЗНЕС, ИИ и ИЗГРАЖДАНЕ НА РАБОТОДАТЕЛСКА МАРКА¹

Проф. д.пс.н. Майяна Митевска

ПУ „Паусий Хилендарски“

Гл. ас. д-р Паулина Цветкова

Институт по роботика – БАН

Лина Христосова, докторант

ПУ „Паусий Хилендарски“

BUSINESS, AI AND EMPLOYER BRANDING DEVELOPMENT

Prof. D.Sc. in Psychology Mayiana Mitevska

Paisii Hilendarski University of Plovdiv

Chief Assistant Prof. Dr. Paulina Tsvetkova

Institute of Robotics – Bulgarian Academy of Sciences (BAS)

Lina Khristosova, PhD Student

Paisii Hilendarski University of Plovdiv

Abstract: *This study explores the role of artificial intelligence (AI) in the strategic development and establishment of employer branding within the modern business context. It analyzes how AI assists companies in identifying the needs and preferences of both potential and current employees through data analysis, automated feedback processing, and behavior prediction. The paper examines innovative practices such as the use of chatbots in recruitment, intelligent platforms for employee engagement, and personalized internal communications. Special attention is given to how AI can contribute to the creation of an authentic employer image based on values, transparency, and corporate culture. The report also emphasizes the ethical challenges related to the automation of human resources management, as well as the need to balance technological solutions with a human-centered approach. The study presents best business practices and applied models demonstrating how AI can help organizations not only optimize talent attraction and retention processes but also build a sustainable and appealing employer identity.*

Keywords: *Artificial Intelligence (AI), Employer Branding, Human Resources (HR), Employee Engagement, Ethical Challenges*

Увод. В условията на интензивна конкуренция за таланти и динамични трансформации на трудовия пазар, работодателската марка се превръща във важен стратегически актив за всяка съвременна организация.

¹ По проект ДУЕКОС: „ДИГИТАЛНИ УСТОЙЧИВИ СИСТЕМИ – технологични решения и социални модели за устойчивост на екосистеми“ (ДУЕКОС) BG-RRP-2.004-0001-C01 по т.3.4 от СНИИПР – Д 23 ПФ-014, Създаване и развитие на Център за психологически Център за иновативни интегративни модели на обучение със социално-асистивни работи“ – RoboPsy с ръководител проф. дпн Майяна Митевска



Нарастващите очаквания на служителите за прозрачност, ценностна съвместимост и гъвкави условия на труд изискват от компаниите да развият автентичен и устойчив имидж на предпочитан работодател. В този контекст, технологичният напредък и по-специално изкуственият интелект (ИИ), откриват нови хоризонти за управление и утвърждаване на работодателската идентичност.

През последното десетилетие ИИ навлиза все по-дълбоко в сферата на човешките ресурси – от подбор на персонал и анализ на ангажираността, до персонализирана комуникация и прогностични оценки. Чрез автоматизация, обработка на големи данни и машинно обучение, ИИ позволява на организациите да вземат по-информирани решения, да изградят персонализирано преживяване за служителите и да засилват връзката между корпоративната култура и индивидуалните потребности. Въпреки това, прилагането на ИИ крие и редица предизвикателства – свързани с етика, прозрачност, пристрастия и загуба на човешкия елемент в комуникацията.

Настоящото изследване си поставя за цел да анализира ролята на изкуствения интелект в изграждането и поддържането на работодателската марка в съвременния бизнес контекст. Изследването се фокусира върху прилагането на ИИ в процесите по разпознаване на нуждите на служителите, подбор и ангажиране на персонал, изграждане на автентична идентичност, както и върху етичните и управленски измерения на тази трансформация. За постигане на тази цел се използват методи като анализ на вторични данни, казусен подход, сравнителен анализ на бизнес практики и качествен анализ на ИИ платформи.

Резултатите от изследването целят да предоставят цялостен поглед върху потенциала и ограниченията на ИИ като инструмент в стратегическото управление на човешкия капитал и да посочат практически насоки за неговото ефективно и етично използване от организациите.

Понятиен апарат и дефиниции. Изкуствен интелект (ИИ) в HRM

Изкуственият интелект (Artificial Intelligence – AI) се дефинира като способността на компютърни системи да изпълняват задачи, които обикновено изискват човешка интелигентност, като разпознаване на реч, вземане на решения, учене и адаптация (Russell & Norvig, 2021). В контекста на управлението на човешките ресурси (HRM), ИИ се прилага за автоматизация на процеси като подбор, обучение, анализ на ангажираността и задържане на персонал (Li & Xie, 2023).

Работодателска марка. Работодателската марка (employer branding) представлява цялостният имидж и репутация на една организация като място за работа. Тя включва възприятията на вътрешните (служители) и външните (кандидати) публики относно ценностите, културата, лидерството и условията на труд в компанията (Backhaus & Tikoo, 2004). Работодателската марка черпи своята теоретична основа от маркетинга и организационното поведение. Backhaus и Tikoo (2004) предлагат двукомпонентен модел на работодателския брандинг:

- **Външен маркетинг на работодателя** – комуникация на стойностното предложение към потенциални кандидати;
- **Вътрешен брандинг** – създаване на реално служителско изживяване, съответстващо на обещанията на марката.

Тази рамка се допълва от концепцията за **стойностно предложение на работодателя (EVP – Employer Value Proposition)**, което представлява съвкупността от материални и нематериални предимства, които организацията предлага в замяна на принос от страна на служителите.

Интеграция на ИИ в изграждането на работодателска марка. С развитието на ИИ, работодателската марка започва да се изгражда все по-интелигентно и персонализирано. Според Maheswari & Suganthi (2023), ИИ трансформира employer branding чрез:

**Международна научна конференция „Съвременни управленски практики XII“
РАЗВИТИЕТО И ОБУЧЕНИЕТО НА МЕНИДЖЪРИ И ПРЕДПРИЕМАЧИ
В ИНДУСТРИЯ 5.0**

- **Автоматизация** на кандидатстването и първичната селекция (напр. чатботи);
- **Анализ на данни** за ангажираност, удовлетвореност и поведение;
- **Персонализирана комуникация** чрез AI-създадено съдържание, насочено към конкретни профили;
- **Мониторинг на репутацията** чрез обработка на отзиви и коментари в реално време.

Теоретични модели от последните години. Съвременните изследвания предлагат:

Таблица 1. Теоретична рамка за изследване на влиянието на ИИ върху работодателската марка

Компонент	Описание	Източник (APA 7)
ИИ-базирано брандиране	Рамка за въздействието на ИИ върху стратегиите за работодателска марка – чрез автоматизация, персонализация и анализ на данни.	Maheswari, V. U., & Suganthi, L. (2023). <i>Artificial Intelligence and Employer Branding: The Current Landscape and Outlook for Human Resources</i> . ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/389021596
Въздействие на ИИ върху HR практики	Подход, който разглежда ролята на ИИ за подобряване на ефективността и обективността на HR дейностите.	Li, H., & Xie, Y. (2023). <i>Artificial intelligence in HRM: Opportunities and challenges</i> . Journal of Business Research, 164, 113052. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113052
Управление на съпротивата към ИИ	Процесна рамка, обясняваща как организациите могат да се справят със съпротивата на служителите към новите технологии.	Bhatt, R., & Singh, A. (2024). <i>Overcoming resistance to AI adoption in organizations: A process framework</i> . Journal of High Technology Management Research. https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100485

Тази теоретична рамка предоставя основа за анализ на въздействието на ИИ върху работодателската марка, като обхваща трансформацията на брандирането, подобренията в HR практиките и управлението на съпротивата към ИИ.

Модел	Източник	Основни компоненти
ИИ-базирано брандиране	Maheswari & Suganthi (2023)	ИИ персонализация, автоматизация на комуникация, анализ на емоции и репутация
Модел за трансформация на HR чрез ИИ	Li & Xie (2023)	Подбор, обучение, задържане, анализ, оптимизация чрез ИИ
Рамка за управление на съпротивата към ИИ	Bhatt & Singh (2024)	Идентификация на бариери, ангажиране на служители, управление на промяната



Етични и социални измерения. Използването на ИИ в управлението на човешкия капитал повдига редица етични въпроси. Floridi et al. (2018) предлагат рамка от пет принципа за етичен ИИ: прозрачност, справедливост, отговорност, неприкосновеност и човешка ценност. Според Binns (2020), е необходимо да се съчетаят индивидуална и групова справедливост при създаването на алгоритми за подбор, за да се избегне автоматизирана дискриминация.

Методологическа рамка на изследването. Цел на изследването. Да се изследва как изкуственият интелект допринася за стратегическото изграждане, управление и утвърждаване на работодателската марка в съвременния бизнес контекст. **Задачи на изследването**

1. Да се анализират основните теоретични модели, свързани с ИИ и работодателската марка.
2. Да се систематизират добри бизнес практики за използване на ИИ в процесите по подбор и ангажиране на персонал.
3. Да се изследва как ИИ подпомага разпознаването на нуждите и предпочитанията на служителите.
4. Да се идентифицират рисковете и етичните предизвикателства при използването на ИИ в HR контекста.
5. Да се предложи теоретично-инструментален модел за оценка на въздействието на ИИ върху работодателската марка.

Обект на изследването. Стратегическото управление на работодателската марка в организациите.

Предмет на изследването. Приложението на изкуствения интелект в процесите, свързани с изграждането и поддържането на работодателската идентичност.

Хипотези на изследването

- **Хипотеза 1:** Изкуственият интелект улеснява създаването на персонализирана и автентична работодателска комуникация, водеща до по-висока ангажираност на служителите.
- **Хипотеза 2:** Компаниите, които прилагат ИИ в процесите по подбор и задържане на персонал, постигат по-добри репутационни и оперативни резултати.
- **Хипотеза 3:** Ефективното използване на ИИ в HR изисква балансирано съчетание между технологични решения и човешки подход, за да се избегнат етични рискове.

Методи на изследване:

Таблица. 3. Използвани методи в изследването на ролята на ИИ в изграждането на работодателска марка

Метод на изследване	Описание	Приложение в изследването
Анализ на вторични данни	Систематичен преглед на научна литература, бизнес доклади, публикации и казуси.	Идентифициране на основни тенденции, дефиниране на проблемната област, формулиране на теоретична рамка.
Сравнителен анализ на добри практики	Сравнение на ИИ решения, приложени от водещи международни и български компании.	Извеждане на общи фактори за успех, идентифициране на добри и приложими практики.

**Международна научна конференция „Съвременни управленски практики XII“
РАЗВИТИЕТО И ОБУЧЕНИЕТО НА МЕНИДЖЪРИ И ПРЕДПРИЕМАЧИ
В ИНДУСТРИЯ 5.0**

Метод на изследване	Описание	Приложение в изследването
Казусен подход (case study)	Подробен анализ на конкретен бизнес случай – например Unilever и използването на HireVue в подбора.	Показва реално приложение, ползи и предизвикателства при внедряване на ИИ в HR процеси.
Качествен анализ на ИИ инструменти	Оценка на функционалности, UX, прозрачност, възможности за интеграция и етични рискове на конкретни ИИ платформи.	Анализирани са платформи като HireVue, IBM Watson, Peakon и Mya Systems.

Теоретичен модел за оценка на въздействието на ИИ върху работодателската марка

Разработен е теоретичен модел, базиран на:

Таблица 2. Пет основни индикатора за въздействие

Индикатор	Обяснение
Автентичност на комуникацията	Способността на ИИ да поддържа персонализирана и ценностно ориентирана комуникация
Ангажираност на служителите	Степен на ангажираност, измервана чрез аналитични инструменти и вътрешни анкети
Ефективност на подбора	Съкращаване на време, качество на кандидатите, обективност
Репутационен мониторинг	Анализ на настроенията и образа на работодателя в публичното пространство
Етична устойчивост	Наличие на антидискриминационни механизми, прозрачност, защита на лични данни

Моделът може да бъде използван от HR отдели за самооценка при внедряване на ИИ технологии, както и за дългосрочен мониторинг на ефекта върху марката работодател.

Изкуственият интелект (ИИ) оказва съществено влияние върху способността на организациите да разпознават нуждите и предпочитанията на своите настоящи и потенциални служители. Това става чрез обработка на големи масиви от данни (Big Data), извличане на смислени модели и автоматизирано извличане на инсайти. Ето как ИИ допринася в тази насока:

1. Анализ на данни от вътрешни и външни източници. ИИ може да обработва данни от анкети, вътрешнофирмени комуникации, социални мрежи и HR системи, за да идентифицира какво мотивира служителите, какви са техните предпочитания относно работната среда, възнагражденията и възможностите за развитие. „AI tools can process employee feedback in real time and identify sentiment patterns, allowing organizations to detect emerging concerns before they escalate“ (Deloitte, 2020, p. 8).

2. Персонализиране на служителското изживяване. Системи, базирани на машинно обучение, могат да препоръчват индивидуализирани обучения, кариерни пътеки и дори начини за по-добър work-life баланс, в съответствие с личните предпочи-



тания и цели на служителя. „AI enables hyper-personalization in employee engagement by matching career development resources to individual profiles and goals” (Sierra-Cedar, 2021).

3. Прогнозиране на поведение и риск от напускане. ИИ използва предиктивни алгоритми, за да предвиди кои служители са застрашени от прегаряне (burnout) или обмислят напускане, което позволява навременна интервенция от страна на мениджмънта. „Predictive analytics driven by AI can accurately flag at-risk employees by monitoring behavioral and performance indicators” (IBM, 2019, p. 12).

4. Обработка на обратна връзка. ИИ платформи могат автоматично да категоризират и обобщават отворени текстови отговори от въпросници и интервюта, което спестява време и води до по-обективна оценка на нагласите в организацията. „Natural language processing enables the analysis of open-ended employee feedback at scale, providing deeper insights into organizational sentiment” (Gartner, 2020).

ИИ като инструмент за разпознаване на нуждите и предпочитанията на служителите. В динамичната корпоративна среда организациите се стремят да разберат и адресират потребностите и очакванията на своите служители, за да повишат ангажираността, продуктивността и лоялността. Изкуственият интелект (ИИ) се утвърждава като мощен инструмент за тази цел, благодарение на възможностите си да обработва големи обеми от данни, да извлича скрити зависимости и да прогнозира бъдещо поведение. Настоящият раздел анализира как ИИ подпомага идентифицирането на нуждите и предпочитанията на служителите чрез различни аналитични и автоматизирани подходи.

Първата ключова роля на ИИ се изразява в способността му да анализира големи и разнообразни по характер данни – от вътрешнофирмени анкети, социални мрежи и комуникации, до показатели от HR системи. Чрез алгоритми за обработка на естествен език (NLP) и машинно обучение, организациите могат в реално време да извличат инсайти за служителските нагласи и емоционално състояние. Както отбелязват от Deloitte (2020), „AI tools can process employee feedback in real time and identify sentiment patterns, allowing organizations to detect emerging concerns before they escalate“ (p. 8).

На следващо място, ИИ подпомага създаването на персонализирано служителско изживяване. Интелигентните системи могат да предложат обучения, задачи или инициативи, съобразени с конкретните интереси, цели и предходен опит на всеки служител. Това води до повишена мотивация и удовлетвореност. Според Sierra-Cedar (2021), „AI enables hyper-personalization in employee engagement by matching career development resources to individual profiles and goals“.

Друга важна функция на ИИ е възможността за прогнозиране на поведение. Предиктивните модели, обучени на база предходни данни, могат да идентифицират рискови фактори за прегаряне (burnout), ниска ангажираност или потенциално напускане. IBM (2019) подчертава, че „Predictive analytics driven by AI can accurately flag at-risk employees by monitoring behavioral and performance indicators“ (p. 12).

ИИ също така позволява по-ефективна обработка на обратна връзка от служителите чрез технологии за обработка на естествен език. Това води до по-бърза и обективна оценка на мнения и препоръки. Gartner (2020) посочва: „Natural language processing enables the analysis of open-ended employee feedback at scale, providing deeper insights into organizational sentiment“.

Приложение на ИИ в подбора и ангажирането на персонал. Процесите по подбор и ангажиране на служители са ключови елементи от стратегическото управление на човешките ресурси. Те не само влияят върху ефективността на организацията, но и играят роля в изграждането на нейната работодателска марка. В този кон-

текст изкуственият интелект (ИИ) предлага нови възможности за автоматизация, прецизност и персонализирано отношение към кандидатите и служителите. Настоящият раздел разглежда конкретни ИИ технологии и практики, които се прилагат в процесите по набиране и задържане на таланти. Една от най-широко използваните ИИ технологии в подбора на персонал са чатботовете и виртуалните асистенти. Те автоматизират началната комуникация с кандидатите, като предоставят информация за позицията, насочват към подходящи обяви и отговарят на често задавани въпроси. Това улеснява HR екипите и подобрява кандидатството. Според LinkedIn (2020), „AI-powered chatbots can handle up to 80% of candidate inquiries, significantly reducing recruiter workload and improving applicant experience“ (p. 15). ИИ също така играе роля при оценката на кандидатите чрез алгоритми за скрининг на CV-та, видео интервюта с анализ на езика на тялото и автоматизирана оценка на съвместимост с корпоративната култура. Това позволява по-бързо и обективно сравнение на кандидати. Както отбелязва PwC (2021), „AI can assess candidate qualifications and cultural fit more consistently than traditional screening methods, thereby reducing human bias“ (p. 22).

От гледна точка на ангажиране на вече наети служители, ИИ платформи за employee engagement анализират поведението и комуникацията на служителите, за да предложат конкретни действия за повишаване на ангажираността. Тези системи могат да идентифицират звена с нисък морал и да препоръчат интервенции – обучения, лидерски промени или вътрешни кампании. SAP (2020) посочва: „Intelligent platforms can provide managers with real-time engagement scores and suggest personalized actions to address disengagement“ (p. 9). Допълнително, използването на геймификация, базирана на ИИ, засилва ангажираността, като превръща процесите по въвеждане в организацията и обученията в интерактивно и мотивиращо преживяване. Това подобрява преживяването на служителите и улеснява интеграцията в работната среда.

Приложението на изкуствения интелект в процесите по подбор и ангажиране на персонал осигурява висока ефективност, бързина и индивидуализиран подход. Чрез автоматизация на рутинни дейности и анализ на поведенчески данни, ИИ позволява създаването на по-стойностна връзка между работодател и служител. Въпреки това е важно прилагането на тези технологии да бъде придружено от човешки контрол и етична отговорност, за да се избегнат дискриминационни практики и да се запази доверието в процесите.

Ролята на ИИ в изграждането на автентичен работодателски имидж. В ерата на дигиталната прозрачност и социалната отговорност, работодателският имидж се превръща в стратегически актив. Компаниите, които изграждат автентична идентичност, базирана на ясно изразени ценности, ангажираност и култура, привличат и задържат по-успешно таланти. Изкуственият интелект (ИИ) играе ключова роля в подкрепа на този процес чрез анализ на възприятия, персонализирана комуникация и оценка на съответствието между организационните послания и реалната практика. Настоящият раздел изследва как ИИ подпомага изграждането на достоверен и устойчив работодателски имидж.

Първият принос на ИИ се проявява в анализа на външния имидж на компанията чрез обработка на данни от социални мрежи, кариерни сайтове и платформи като Glassdoor. Чрез машинно обучение системите могат да идентифицират ключови теми, емоционални нагласи и рискове за репутацията. Според IBM (2021), „AI tools can monitor employer brand sentiment across channels and generate alerts when negative trends emerge, allowing timely reputational management“ (p. 11). Освен мониторинг, ИИ подпомага и създаването на автентична комуникация. С помощта на генериращи алго-



ритми и персонализация, компаниите могат да създадат съдържание, което отразява организационните ценности и културна идентичност, съобразено с интересите на целевите аудитории. Както посочва McKinsey (2020), „AI enables tailored employer branding content that resonates with distinct candidate personas and supports authenticity at scale“ (р. 7). Допълнително, вътрешните комуникации, захранвани от ИИ, осигуряват двупосочна, прозрачна и навременна връзка между служителите и ръководството. Интелигентни платформи могат да проследяват нивата на ангажираност и удовлетвореност, да идентифицират несъответствия между обещания и реалност и да предложат конкретни подобрения. Това засилва усещането за автентичност и доверие. Не на последно място, ИИ спомага за съвпадането на корпоративната култура с индивидуалните ценности на служителите чрез инструменти за културна диагностика и съвместимост. Това не само подобрява селекцията, но и поддържа целостта на организационния облик.

Изкуственият интелект се утвърждава като съюзник в изграждането на автентичен работодателски имидж чрез анализ на външната репутация, персонализирана комуникация и мониторинг на съответствието между корпоративни послания и реални действия. Технологиите позволяват брандът да бъде по-близо до ценностите и очакванията на съвременните служители и кандидати, но само когато се прилага в синхрон с човешки ценности, етика и организационна прозрачност.

Етични предизвикателства при използването на ИИ в управлението на човешки ресурси. С нарастващото приложение на изкуствения интелект (ИИ) в управлението на човешки ресурси се поставя въпросът не само за ефективността, но и за етиката на технологичните решения. Автоматизацията на процеси като подбор, оценка, ангажиране и комуникация с персонала носи потенциал за подобрение, но също така повдига сериозни етични въпроси, свързани с неприкосновеност на личния живот, дискриминация, прозрачност и отговорност. В този раздел се разглеждат ключовите морални предизвикателства, произтичащи от интегрирането на ИИ в управлението на човешкия капитал.

Един от основните етични проблеми е **пристрастността на алгоритмите**. ИИ системите се обучават върху исторически данни, които често съдържат несъзнателни предразсъдъци по отношение на пол, раса, възраст или други характеристики. Това може да доведе до автоматизирано възпроизвеждане на дискриминационни практики. Amazon например бе принуден да прекрати своя AI recruitment инструмент, след като стана ясно, че той понижава класирането на кандидатури, съдържащи думата „women’s“ (Dastin, 2018). „Without careful oversight, AI systems can perpetuate and even amplify existing human biases embedded in training data“ (Binns, 2020, р. 35). Втори съществен аспект е **липсата на прозрачност** (т.нар. „черна кутия“ на ИИ). Много от използваните алгоритми са непрозрачни, което затруднява обяснението защо е взето дадено решение – например защо определен кандидат е отхвърлен. Това нарушава принципите на отчетност и справедливост. Както отбелязва Floridi et al. (2018), „AI decision-making in HR requires explainability to ensure accountability and trust“.

Събирането и използването на лични данни от служители също крие риск за тяхната неприкосновеност. Интелигентни системи могат да проследяват комуникации, настроение, ефективност и дори биометрични данни. Липсата на яснота относно границите на допустимото може да доведе до нарушаване на трудовите и човешките права. Не на последно място стои въпросът за **дехуманизацията на HR процесите**. Прекомерната автоматизация на подбор, оценка и комуникация може да създаде усещане за безличност и дистанция, което подкопава организационната култура и доверието между служители и ръководство.

Етичните предизвикателства, свързани с ИИ в управлението на човешки ресурси, изискват активна и отговорна позиция от страна на организациите. Необходимо е не

само технологично, но и етично лидерство – чрез алгоритмична прозрачност, анти-дискриминационен дизайн, защита на личните данни и балансирано съчетаване на технологии с човешко отношение. Само тогава ИИ може да бъде използван устойчиво и в услуга на хората, а не за тяхна сметка. Добре структурираните административни процеси и ясните стандарти за обслужване формират основата на доверие и ангажираност в рамките на организационната култура (Нейкова, 2014).

Успешни практики и приложни модели от бизнеса. Изкуственият интелект (ИИ) вече не е само теоретична възможност, а реален инструмент в арсенала на водещи компании при изграждането и управлението на работодателската марка. Приложението на ИИ варира – от подбор на персонал и ангажираност на служителите до корпоративна култура и репутационно управление. Настоящият раздел представя емпирични примери от международната бизнес практика, които демонстрират как ИИ може успешно да се интегрира в HR стратегиите с фокус върху дългосрочна стойност за организацията.

Unilever е често посочван пример за прилагане на ИИ в подбора на персонал. Компанията използва платформи като *HireVue*, които комбинират видео интервюта с алгоритми за анализ на мимики, език и тон на гласа, за да оценят кандидатите обективно. Резултатът е съкращаване на времето за подбор с 75% и повишаване на качеството на наетите служители (Sullivan, 2019). „AI allowed Unilever to scale graduate hiring globally while maintaining high candidate satisfaction and removing unconscious bias” (HireVue, 2020, p. 6).

IBM използва своята платформа *Watson* за анализ на employee engagement, проследявайки комуникационни модели, инициативност и обратна връзка в реално време. Това позволява на мениджърите да идентифицират рискове от текучество и да реагират превантивно. Така ИИ не само подобрява задържането на таланти, но и повишава чувството за принадлежност у служителите. „Watson helps us predict attrition with 95% accuracy and enables personalized retention strategies” (Rometty, 2020, p. 12).

Google използва собствената си система *People Analytics*, която включва ИИ модули за предвиждане на удовлетвореност, кариерно развитие и дори потенциални конфликти в екипите. Тези данни подпомагат лидерите да вземат основани на данни решения относно вътрешната култура и развитието на служителите.

На българската сцена, компании като **VMware Bulgaria** и **Paysafe** прилагат ИИ в персонализирането на вътрешните обучения и анкетиране на служители чрез платформите *Peakon* и *Workday*. Те използват алгоритми, за да адаптират съдържанието към нуждите на конкретни екипи и същевременно следят промените в настроенията на служителите в реално време.

Допълнително, **L'Oréal** разработи AI система *Mya* – чатбот, който поема първоначалния етап на кандидатстване, отговаря на въпроси, събира документи и осигурява преживяване, подобно на човешка комуникация. Това води до значително подобър candidate experience и по-бързи процеси.

Успешните практики от глобални и локални компании показват, че изкуственият интелект може да бъде устойчиво и ефективно интегриран в изграждането на работодателската марка. Чрез подобрена селекция, повишена ангажираност, персонализирана комуникация и данни за вземане на решения, ИИ добавя стратегическа стойност за HR функциите. Общият знаменател на тези примери е балансираният подход – технологии в услуга на човешкия капитал, а не като негов заместител.

Един практически пример за ефективното използване на изкуствения интелект в управлението на човешките ресурси е прилагането му в процеса на привличане и за-



държане на таланти от поколение Z. Въпреки стабилната репутация и утвърдеността на работодателя, организацията среща затруднения при намирането на подходяща комуникация с младите кандидати и интегрирането им в екипа. С помощта на AI технологии се извършва анализ на езика, визуалните елементи и стилистиката на обявите, което позволява адаптиране на посланията за дигитални платформи, активни сред Gen Z. Това води до подобряване на разпознаваемостта на бранда и създаване на нова подкрепяща среда за младите служители – т.нар. „хъб за нови служители“, в който те намират менторство и пространство за принос. Тази трансформация отразява препоръките на Европейската комисия (2021) за развитие на „устойчиво, приобщаващо и човеко-центрирано“ работно пространство, както и очакванията на самото поколение Z за автентичност, етичност и технологична релевантност (Bond & Phipps, 2021).

Заклучение

Настоящото изследване имаше за цел да анализира ролята на изкуствения интелект (ИИ) в стратегическото изграждане и утвърждаване на работодателската марка в съвременния бизнес контекст. В рамките на анализа бяха разгледани иновативни ИИ решения, приложни модели от бизнеса, добри практики и етични предизвикателства. На тази основа се потвърждават и трите предварително формулирани хипотези:

Първата хипотеза – че ИИ улеснява създаването на персонализирана и автентична работодателска комуникация, се потвърждава чрез примери като използването на чатботове, платформите за персонализирана обратна връзка и инструменти за анализ на настроенията. Те позволяват изграждането на работодателска идентичност, базирана на реални очаквания и ценности.

Втората хипотеза – че компаниите, прилагащи ИИ в процесите по подбор и задържане, постигат по-добри репутационни и оперативни резултати, също намира емпирично потвърждение. Казусите с Unilever, IBM и Google показват, че чрез ИИ се постигат съществени подобрения в скоростта, точността и ефективността на HR процесите, като същевременно се засилва позитивният образ на работодателя.

Третата хипотеза – че ефективното използване на ИИ изисква балансирано съчетание с човешкия подход, се потвърждава от етичните анализи в изследването. Опасностите от пристрастни алгоритми, липса на прозрачност и дехуманизиране на комуникацията изискват присъствие на човешки надзор, критично мислене и етична регулация.

В обобщение, изкуственият интелект предоставя стратегически възможности за изграждане на конкурентоспособна и устойчива работодателска марка. Неговото прилагане обаче трябва да бъде съзнателно, регулирано и съобразено както с технологичния напредък, така и с фундаменталните човешки ценности и организационна култура. Само при такъв интегриран подход ИИ може да се превърне в двигател за положителна трансформация на човешкия капитал и корпоративния имидж.

Литература:

1. Костова, Н. (2021). *Работодателска марка и ангажираност на служителите*. Университетско издателство „Стопанство“, УНСС.
2. Георгиева, Т. (2022). Влиянието на изкуствения интелект върху стратегиите за човешки ресурси. *Годишник на Икономически университет – Варна*, 67(1), 102–112.
3. Йорданова, М. & Димитров, Л. (2020). Етични аспекти при използване на изкуствен интелект в управлението на персонала. *Научни трудове на Русенския университет*, 59(5), 48–53.
4. Цветкова, П. (2023). Персонализация и автоматизация чрез ИИ в съвременния HR. *Списание „Човешки ресурси“, Агенция по заетостта*, бр. 2, 14–20.

Международна научна конференция „Съвременни управленски практики XII“
РАЗВИТИЕТО И ОБУЧЕНИЕТО НА МЕНИДЖЪРИ И ПРЕДПРИЕМАЧИ
В ИНДУСТРИЯ 5.0

5. Институт по роботика – БАН. (2022). *Приложения на изкуствения интелект в социалния и бизнес контекст*. София: ИР-БАН. ISBN: 978-954-92778-6-3
6. Нейкова, М. (2014). *Комплексното административно обслужване и новите стандарти за качество на административното обслужване*. София: ИПА.
7. Христова, В. (2023). Учителският труд в дискурса на личната сигурност. В: e-Journal VFU, Университетско издателство ВСУ „Черноризец Храбър“, Брой 20/2023, с. 524-531. ISSN: 1313-7514.
8. Deloitte. (2020). *2020 Global Human Capital Trends: The social enterprise at work*. <https://www2.deloitte.com>
9. Sierra-Cedar. (2021). *HR Systems Survey: HR Tech's role in employee experience*. Sierra-Cedar Inc.
10. IBM. (2019). *The enterprise guide to AI in HR: A smarter way to manage talent*. IBM Corporation.
11. Gartner. (2020). *Use of AI in Employee Experience and HR Analytics*. Gartner Research.
12. LinkedIn. (2020). *Global Talent Trends: The future of recruiting*. LinkedIn Talent Solutions.
13. PwC. (2021). *AI in recruitment: Balancing technology and trust*. Pricewaterhouse Coopers.
14. SAP. (2020). *Intelligent HR: Driving employee engagement with AI-powered platforms*. SAP SE.
15. HireVue. (2020). *Unilever's digital hiring transformation*. <https://www.hirevue.com/resources/case-study/unilever>
16. Rometty, G. (2020). *Building trust with AI in HR: IBM's approach*. IBM Institute for Business Value.
17. Sullivan, J. (2019). AI in recruitment: A Unilever success story. *Journal of Talent Acquisition*, 5(3), 18–22.
18. Binns, R. (2020). On the apparent conflict between individual and group fairness. *ACM SIGKDD Explorations Newsletter*, 21(1), 34–41. <https://doi.org/10.1145/3397536.3397543>
19. Dastin, J. (2018). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G>
20. Floridi, L., Cowsls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., ... & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
21. Maheswari, V. U., & Suganthi, L. (2023). *Artificial Intelligence and Employer Branding: The Current Landscape and Outlook for Human Resources*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/389021596>
22. Li, H., & Xie, Y. (2023). Artificial intelligence in HRM: Opportunities and challenges. *Journal of Business Research*, 164, 113052. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113052>
23. Bhatt, R., & Singh, A. (2024). Overcoming resistance to AI adoption in organizations: A process framework. *Journal of High Technology Management Research*. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100485>
24. Bond, A., & Phipps, L. (2021). *Generation Z: Leadership, work and technology*. *Journal of Future Studies*, 25(4), 85–95.
25. European Commission. (2021). *Industry 5.0 – Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4684f760-509f-11eb-b59f-01aa75ed71a1>