

ИНТЕГРАЦИЯ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ: ПРИЛОЖИМОСТ В HR ПРОЦЕСИ С ХИБРИДЕН ПОДХОД „ЧОВЕК + ИИ“

Милена Миленкова

Университет за национално и световно стопанство

Как да се цитира тази статия / How to cite this article:

Milenkova, M. (2026). Integratsiya na izkustven intelekt v upravlenieto na choveshkite resursi: prilozhimost v HR protsesi s hibriden podhod „chovek + AI“ (The Integration of Artificial Intelligence into Human Resource Management: Applicability in HR Processes with a Hybrid Approach "Human + AI"). *Economic Thought Journal*, 71 (1), 156–171 (in Bulgarian). <https://doi.org/10.56497/etj2671107>

To link to this article / Връзка към статията:

<https://etj.iki.bas.bg/general-economics-and-teaching/2026/03/31/integraciya-na-izkustven-intelekt-v-upravlenieto-na-ovekite-resursi-priloimost-v-hr-procesi-s-hibriden-podhod-ovek-ii>



Published online / Публикувана онлайн: 31 Mars 2026



Submit your article to this journal / Изпратете статия за публикуване

<https://etj.iki.bas.bg>

Article views / Статията е видяна:

View related articles / Други подобни статии:



View Crossmark data / Вж. информация от Crossmark:

Citing articles / Цитиращи статии:

View citing articles / Вж. цитиращи статии:



ИНТЕГРАЦИЯ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ: ПРИЛОЖИМОСТ В HR ПРОЦЕСИ С ХИБРИДЕН ПОДХОД „ЧОВЕК + ИИ“

Милена Миленкова

Университет за национално и световно стопанство

Резюме: Интеграцията на изкуствен интелект (ИИ) в управлението на човешките ресурси е процес, който съществува в различна степен в съвременната действителност, а доколко и как се случва това, зависи от зрелостта на организацията. В представеното изследване е разгледана приложимостта на етапите на HR процеса и необходимостта от хибриден подход „човек + ИИ“. Целта е да се очертаят възможностите и ограниченията при използването на изкуствен интелект в управлението на човешките ресурси и да се предложи концептуална рамка, в която човешкият фактор запазва своята първостепенна роля. Емпиричната база е формирана от изследване сред водещи експерти в областта на управлението на човешките ресурси и ръководители на организации, както и от паралелно проведено пилотно проучване сред организации, функциониращи в България. Резултатите показват, че приложимостта на ИИ по HR процеси е диференцирана и подчертават значимостта на етичните и на регулаторните условия, както и необходимостта от човешки контрол при чувствителни решения. Въз основа на това е предложена концептуална рамка „човек + ИИ“ за иновативно управление на човешките ресурси.

Ключови думи: изкуствен интелект; управление на човешките ресурси; HR процеси; етика и доверие; хибриден модел човек + ИИ

JEL codes: M12; M54; O33; J24; D83

DOI: <https://doi.org/10.56497/etj2671107>

Received: 21 January 2026

Revised: 19 February 2026

Accepted: 17 March 2026

Въведение

В условията на ускорени икономически, технологични и социални трансформации управлението на човешките ресурси (УЧР) се утвърждава като ключова управленска функция, чието значение надхвърля традиционните рамки на административното обслужване на персонала. Съвременните организации функциони-

рат в среда, характеризираща се с динамика, несигурност и нарастващи изисквания към адаптивността и компетентността на работната сила. Това налага да се преосмисли ролята на човешките ресурси (human resources – HR) като стратегически фактор за устойчиво развитие и конкурентоспособност, а в някои случаи се проявява и като въпрос на оцеляване.

Навлизането на изкуствения интелект (ИИ) променя начина, по който организациите проектират и управляват човешките ресурси в дейности като подбор, обучение и задържане, анализ на представяне и др. Паралелно с това се търсят отговори на въпроса доколко алгоритмичните решения могат (и трябва) да влияят върху процеси, които по дефиниция са присъщи за хората, защото реализирането на тези процеси изисква доверие, справедливост, етика и защита на личните данни.

В литературата все още липсват проучвания, дефиниращи достатъчно ясно границите на автоматизацията по отношение на отделни HR процеси – все още не се знае безспорно къде ИИ носи най-висока добавена стойност и къде рискът (етичен, правен, организационен) превишава ползите. В този контекст обект на изследване са процесите по УЧР в съвременните организации в условията на дигитална трансформация, а предмет – приложимостта на ИИ в отделните HR процеси, както и свързаните с това ползи, ограничения, етични и регулаторни рискове. Целта е да бъдат анализирани границите на приложимост на ИИ в УЧР и на тази основа да се предложи концептуална рамка „човек + ИИ“ за иновативно и човекоцентрично управление. За постигането на тази цел са формулирани и проучени три хипотези: (H1): ИИ е по-лесно и бързо приложим в добре структурирани HR процеси; (H2): етичните и регулаторните рискове имат негативно влияние върху приемането; (H3): функциите на HR специалистите/мениджърите се трансформират – те започват да изпълняват ролята на стратегически медиатор между технологии и хора.

Теоретична рамка

1. УЧР и иновативно управление на човешките ресурси

УЧР може да се разглежда като система от управленски решения, политики и практики, които оформят трудовото правоотношение и са насочени към постигане на целите на организацията. Еволюцията на управлението на човешките ресурси преминава от традиционните методи, ориентирани основно към трудовоправните и административните аспекти на заетостта, към интегриран управленски подход, при който човешките ресурси са актив, носител на знания, умения, ценности и организационна култура. Целта е да се използва ефективно не

само трудът на работещите в организацията, но и самата способност на организацията да развива, поддържа и възпроизвежда човешкия потенциал в дългосрочен план. Иновативното управление на човешките ресурси (Innovative Human Resource Management) надгражда този подход чрез постоянна адаптация и интегриране на технологични решения за привличане, развитие, мотивация и задържане на служители с цел постигане на по-висока ефективност и ангажираност. Иновативното управление на човешките ресурси се отнася до прилагането на креативни и съвременни подходи за управление на служителите, които надхвърлят традиционните методи. „Иновациите са ключът към създаване на интелигентен растеж. Иновацията може да бъде определена и като „нова идея, ново средство, нов начин или нов метод“ (Стоянова, 2018).

В българския контекст УЧР традиционно се разглежда като интегрирана управленска функция, обхващаща както формирането и развитието на човешкия капитал, така и създаването на мотивационна среда и на организационна култура. В учебната и в научната литература на УНСС се утвърждава разбирането за управлението на човешките ресурси като система от взаимосвързани политики и практики, насочени към стратегическите цели на организацията и към устойчивото развитие на хората (вж. например Колева, 2012; Илиев, 2005). Тази перспектива е важна за анализа на изкуствения интелект в HR процесите, тъй като поставя акцент върху баланса между ефективност и човекоцентричност при вземането на решения.

Паралелно с това проучванията на Института за икономически изследвания при БАН акцентират върху динамиката на пазара на труда, структурните промени и предизвикателствата пред човешкия капитал в България, вкл. през периоди на кризи и трансформации (вж. например Белева, 2023; Луканова, & Хубенова-Делисивкова, 2024; Zareva, & Kirova, 2024). Тези анализи са релевантни за изследването ми, тъй като подчертават, че внедряването на ИИ в HR процесите се развива в среда на дефицити на умения, променящи се форми на заетост и засилени изисквания към адаптивността на организациите и на работната сила.

В обобщение, международната и българската специализирана литература са единодушни, че управлението на човешките ресурси се трансформира от предимно административна към стратегическа и иновативна управленска функция, в която дигитализацията и новите технологии придобиват все по-голямо значение. Въпреки това остава недостатъчно изследван въпросът за конкретните граници на приложимост на ИИ в отделните HR процеси, както и за условията, при които технологичната ефективност може да се съчетае с етичност, прозрачност

и човешка преценка. В този контекст изследването се насочва към идентифициране на сферите, в които изкуственият интелект създава реална добавена стойност, и към очертаване на концептуална рамка за неговото интегриране в съвременното управление на човешките ресурси.

2. Същност на изкуствения интелект и релевантност за HR

Изкуственият интелект (artificial intelligence – AI) е интелектът, демонстриран от компютри, който доразвива представата за естествения интелект, присъщ на хората (както и на някои животни). ИИ е обособен дял от информатиката, занимаващ се с разработването на алгоритми и системи, които могат да изпълняват задачи, изискващи човешка интелигентност (вкл. разпознаване на образи, разбиране на естествен език, вземане на решения, планиране и решаване на проблеми). Изкуственият интелект може да бъде определен и като наука за концепциите, правещи възможно компютрите да решават задачи, които могат да бъдат разглеждани като интелигентни. В HR контекст приложимостта му зависи до голяма степен от организационната зрялост – от нивото на възприемане и на готовността за въвеждане на иновативни технологии, от качеството на данните, от прозрачността на моделите, от правилата за организационна употреба, от възможността за инвестиции в технологии и в човешки капитал.

3. Етика, доверие и регулации – граници на автоматизацията в HR

Отвъд нарастващата популярност на приемането на интелигентни приложения и технологии, във фокуса на съществуващите в света изследвания, засягащи връзката между управлението на човешките ресурси и изкуствения интелект, е въпросът как новите достижения, базирани на ИИ, кореспондират с етиката, отчетността, доверието, справедливостта и правните последици. Глобалният регламент за защита на данните (GDPR) първоначално е разработен за Европейския съюз (ЕС) като ключово законодателство, което се занимава със защитата на данните по въпросите на поверителността, но постепенно намира своето място в различни държави, в които има някои доказателства за хармонизация и с ИИ (Budhwar et al., 2022).

Целта на Закона за изкуствения интелект (Регламент (ЕС) 2024/1689 за определяне на хармонизирани правила относно изкуствения интелект) е да се насърчи използването на надежден ИИ в Европа. Това е първата по рода си всеобхватна правна рамка за ИИ в световен мащаб, която отрежда на Европа водещо място на световната сцена. Законът определя ясен набор от основани на риска правила за разработчиците и внедрителите на ИИ по отношение на неговите

конкретни приложения.

Законодателният акт за изкуствения интелект е част от по-широк пакет от мерки на политиката в подкрепа на разработването на надежден ИИ, който включва и пакета за иновации и стартирането на фабриките за ИИ, както и координирания план за ИИ. Взети заедно, тези мерки гарантират безопасността и основните права на ориентирания към човека изкуствен интелект и засилват внедряването, инвестициите и иновациите в областта на ИИ в целия ЕС. Използването на изкуствения интелект в управлението на човешките ресурси е най-сериозно обвързано с етичните и с регулаторните въпроси, засягащи справедливостта, прозрачността, защитата на личните данни и отговорността за решения, които влияят не само върху кариерата и трудовото право, но могат да променят и човешки съдби. В такъв смисъл „границите на автоматизацията“ се проявяват най-силно в чувствителни процеси, където човешката преценка и контекстът са критични.

4. Принципи и компоненти на модела „човек + ИИ“

Моделът „човек + ИИ“ се базира на принципа, че човешкият фактор е „центърът“, а ролята на ИИ е допълваща, подпомагаща, по-скоро техническа. Анализът и контролът са прерогатив на човека. Действията на този модел са в условията на прозрачност и обяснимост, етичност и отговорност, както и стратегическа интеграция. Концептуално той интегрира стратегически, процесен, компетентностен, технологичен и етико-регулаторен компонент.

Независимо от домейна устойчивата интеграция на ИИ в HR предполага управленски механизми: ясни роли и отговорности, политики за данни, критерии за качество на моделите, процедури за одит и канали за обратна връзка. Особено релевантни са принципите за прозрачност и обяснимост, защото HR решенията засягат права и легитимни очаквания. Практически това означава документиране на използваните модели/правила, описване на ограниченията им и гарантиране на човешки преглед при решения с висок риск. Така теоретичната рамка подготвя емпиричния анализ и „приземява“ модела „човек + ИИ“, превръщайки го в управленска архитектура, а не в технологичен проект.

Метод на изследване

Стратификацията на респондентите е направена след предварително проучване и анализ на организации, функциониращи на територията на България, които имат заявен/демонстриран интерес в областта на изкуствения интелект. Извършено е

анкетно изследване, в което участват с 24 респонденти – водещи експерти в областта на управлението на човешките ресурси и ръководители на организации, функциониращи на територията на страната. Въпросникът е структуриран така, че да обхваща ключови измерения на съвременното УЧР – цели, процеси, методи/техники и рискове, вкл. етични и правни аспекти. Паралелно с това е проведено и пилотно проучване, като са изпратени покани за участие към 100 организации както от публичния, така и от частния сектор. В пилотното проучване, реализирано през периода юли–септември 2025 г., са взели участие 52 респонденти.

Извадката с данни от експертите се използва за емпирично извеждане на тенденции и управленски изводи относно приложимостта на ИИ по етапи на HR процеса, както и относно ключови ползи, бариери и рискове. Проведените проучвания разширяват емпиричния контекст и очертават сходни общи тенденции относно ефективността, приемането от служителите и значимостта на етичните и на регулаторните рамки при внедряване на ИИ в HR процесите. Включването на представители както на публичния, така и на частния сектор позволява да бъдат отчетени различни организационни контексти и управленски практики. Изследването има предварителен характер и не цели статистическа представителност, а емпирично извеждане на доминиращи нагласи и възприятия, както и очертаване на практическите предизвикателства при внедряването на иновативно управление на човешките ресурси в условията на изкуствен интелект. Използваните проценти имат описателен и аналитичен характер и служат за съпоставка между теоретичните постановки и емпиричните наблюдения.

Методическа бележка. Пилотното проучване обхваща 52 организации, а експертното анкетно изследване – 24 респонденти. При условно допускане за проста случайна извадка максималната стохастична грешка при 95% доверителен интервал е приблизително $\pm 13,6\%$ за пилотното проучване и $\pm 20,0\%$ за експертната анкета. Тези стойности имат ориентировъчен характер, тъй като, както беше посочено, използваните извадки не са вероятностни и изследването не претендира за статистическа представителност, а за аналитично извеждане на тенденции, нагласи и управленски изводи относно приложимостта на ИИ по етапи на HR процеса.

Резултати

Резултатите са получени с помощта на извадката от експертни мнения.

1. *Хипотеза № 1 (H1): ИИ е по-лесно и бързо приложим в добре структурирани HR процеси*

Процесът на управление на човешките ресурси представлява логически последователна система от взаимосвързани дейности, насочени към постигане на поставените цели. *Планирането* на човешките ресурси е изходна фаза на процеса и има за цел да прогнозира бъдещите потребности от персонал в съответствие със стратегическото планиране на организацията. *Набирането и подборът* на персонал са насочени към привличане и избор на кандидати, които най-добре отговарят на изискванията на длъжностите и на организационните цели. *Обучението и развитието* на човешките ресурси са насочени към повишаване на професионалните компетенции и адаптивността на персонала. *Управлението на представянето* е инструмент за измерване на резултатите от труда и степента на постигане на поставените цели. *Управлението на възнагражденията и стимулирането* имат за цел да съчетаят икономическата ефективност със социалната справедливост, като мотивират служителите за високи резултати и дългосрочна ангажираност. *Управлението на човешките отношения* включва законодателни и етични регулации, както и организационна култура.

Резултатите от анкетното изследване потвърждават диференцирана приложимост на ИИ по HR процеси. Както е показано в табл. 1 и визуализирано във фиг. 1, най-висока възприемана приложимост се наблюдава при „Обучение и развитие“ (71,4%) и при „Набиране и подбор“ (52,4%). За разлика от това при процеси, изискващи висока степен на социална чувствителност, доверие и контекстуална преценка, приложимостта е значително по-ниска – „Човешки отношения“ (14,3%) и „Възнаграждения и стимулиране“ (23,8%).

Таблица 1. Приложимост на ИИ в HR процеси

HR процес	Приложимост (%)
Обучение и развитие	71,4
Набиране (и подбор) на персонал и внедряване	52,4
Управление на представянето	28,6
Планиране	28,6
Управление на възнагражденията и стимулиране	23,8
Управление на човешките отношения	14,3

Източник: Авторово анкетно проучване.



Източник: Авторово анкетно проучване.

Фигура 1. Приложимост на ИИ в HR процеси

2. Хипотеза № 2 (H2): Етичните и регулаторните рискове имат негативно влияние върху приемането

Освен оценките за приложимост по HR процеси (или т.нар. жизнен цикъл на управление на човешките ресурси) изследването идентифицира и нагласи относно „условията“ за внедряване на ИИ, а именно доверието на експертите/мениджърите в областта на управлението на човешките ресурси в обективността, необходимостта от човешка намеса и оценка на етичните и на законодателните рамки. Тези резултати са обобщени в табл. 2.

Таблица 2. Нагласи към условията за внедряване на ИИ в HR

Твърдение / аспект	Дял съгласни (%)
Етичните и законодателните аспекти на използването на ИИ в HR не са решени ефективно	58,3
ИИ подобрява обективността при HR решения	41,7
ИИ намалява нуждата от човешка намеса при HR решения	25,0

Източник: Авторово анкетно проучване.

Етичните и регулаторните аспекти се очертават като ключова бариера – 58,3% от респондентите смятат, че тези аспекти не са решени ефективно. Допълнително, само 41,7% са съгласни, че ИИ подобрява обективността на HR решенията, а едва 25,0% приемат, че ИИ намалява нуждата от човешка намеса. Тези данни са в подкрепа на необходимостта от хибриден подход и от човешки контрол в чувствителни решения.

3. Хипотеза № 3 (H3): Функциите на HR специалистите/мениджърите се трансформират и те започват да играят ролята на стратегически медиатор между технологии и хора

Емпиричните данни показват, че над 70% от респондентите възприемат съвременното управление на човешките ресурси преди всичко като процес на дигитализация и автоматизация на HR дейностите. Това включва използване на HR софтуер, дигитални платформи за подбор и обучение, както и първоначално въвеждане на инструменти, базирани на изкуствен интелект. В същото време около 55% от анкетираните подчертават значението на човекоцентричния (man-centred)¹ подход, свързан с благосъстоянието, с ангажираността и с организационната култура.

Стратегическото привличане и задържане на таланти се утвърждава като ключова цел на съвременното УЧР, тъй като кадровият дефицит и конкуренцията за компетентност поставят организациите в условия на постоянна необходимост от укрепване на човешкия потенциал. В този контекст HR функцията все по-често се позиционира като стратегически партньор, който не само подпомага наемането, но и активно участва в осигуряването на компетенции за бъдещето и в изграждането на устойчиво стойностно предложение към служителите (employee value proposition).

Получените емпирични данни подкрепят такъв подход и показват, че технологичните решения и изкуственият интелект се възприемат като инструмент, който може да подпомогне таланта, но не и да замести стратегическата управленска роля на HR и на ръководството. По-конкретно, 52,4% от респондентите определят използването на ИИ като приложимо/наложително в процесите по набиране и внедряване. Този резултат демонстрира, че най-видимият „вход“ на ИИ в управлението на таланти се случва именно в етапите, в които има значителен административен и аналитичен потенциал (скрининг, обработка на кандидатури, комуникация).

¹ Европейският съюз определя „ориентирания към човека“ подход като такъв, който едновременно използва обещанието на технологията, но също така я предпазва от нарушаване на строгите закони за поверителност.

Данните от пилотното изследване показват, че реалното прилагане на ИИ в HR практиката е на преходен етап: 29,2% от организациите използват ИИ, 25,0% – частично, а 45,8% не го използват. Това води до важен извод: стратегическото управление на таланти чрез ИИ е възможно, но е обусловено от зрелостта на организацията и от наличието на данни, правила и компетенции.

В тази връзка хипотезата *H3* намира потвърждение – данните не сочат към „заемстване“ на HR, а към трансформация на ролята от изпълнение на рутинни дейности към стратегическо партньорство, управление на промяната и медиаторство между технологията и човека. Това е логическата основа на модела „човек + ИИ“.

Дискусия

Резултатите от изследването ми свидетелстват, че интеграцията на ИИ в УЧР се проявява като диференцирана приложимост по HR процеси, а не като универсална автоматизация. Налице е отчетлив модел „структурирани-чувствителни“ процеси – ИИ се възприема като най-подходящ при задачи с формализиреми данни и при рутинни операции (например обучение и развитие; набиране и внедряване), докато при човешките отношения и възнаграждения доминира предпазливостта, свързана с доверие, контекстуална преценка и риск от несправедливи решения. Това подкрепя формулираната хипотеза *H1* и очертава граници на автоматизацията в HR, при които човешката намеса остава решаваща в случаи с висок социален и етичен заряд. Паралелно с това високият дял на респондентите, които оценяват етичните и законодателните аспекти като нерешени ефективно, заедно с ограниченото доверие в „обективността“ на алгоритмичните решения, подкрепят хипотезата *H2* и показват, че легитимността на ИИ в HR зависи от наличието на прозрачност, отчетност и процедури за контрол. В този контекст има основания да се твърди, че ИИ се възприема предимно като инструмент за подпомагане, а не като заместител на управленската и на етичната отговорност, което подкрепя хипотезата *H3*. Следователно ключовата практическа импликация е необходимостта от хибриден модел „човек + ИИ“, който интегрира процесен подход (къде се използва ИИ), технологични предпоставки (данни и инструменти), човешка компетентност и етико-регулаторна рамка (human-in-the-loop) при чувствителни решения. Проблем при определянето на достоверността на резултатите е размерът на извадките, което изисква бъдещи изследвания с по-широка емпирична база и по-тесен фокус върху конкретни организации (сектори).

Получените резултати позволяват и по-широка интерпретация в контекста на

съвременната трансформация на управлението на човешките ресурси. Те показват, че приложението на ИИ в HR не може да се разглежда като еднопосочен процес на технологична подмяна на човешкото участие, а като процес на селективно и контекстно обусловено интегриране. Това означава, че реалната стойност на изкуствения интелект не е еднаква за всички HR дейности, а зависи от степента, в която съответният процес допуска стандартизация, обработка на формализирани данни и алгоритмизиране на решенията. В този смисъл резултатите потвърждават, че в УЧР съществуват ясно очертани граници на автоматизацията, отвъд които човешката преценка, социалната чувствителност и организационният контекст остават незаменими.

Същевременно изследването показва, че въпросът за внедряването на ИИ в HR не е само технологичен, а в значителна степен управленски, организационен и ценностен. Значението на етичните и на регулаторните аспекти свидетелства, че приемането на ИИ зависи не само от неговата функционалност, но и от това доколко организациите могат да гарантират прозрачност, отчетност и доверие в начина, по който се използват алгоритмичните решения. Именно тук се проявява и нарастващата роля на HR специалистите и мениджърите като посредници между технологиите, организационните цели и човешките отношения. От тази гледна точка интеграцията на ИИ не отслабва значението на HR функцията, а напротив – поставя я в по-отговорна стратегическа позиция, свързана с преценка, контрол и балансиране между ефективност и човекоцентричност.

Заклучение

От представеното изследване се вижда, че организациите, функциониращи на територията на България, интегрират най-ефективно възможностите на изкуствения интелект в управлението на човешките ресурси, когато има планирано процесно и поетапно въвеждане. Това са случаите с приоритет към структурирани HR дейности и с ясно дефинирани граници на автоматизацията при чувствителни решения. Емпиричните резултати подкрепят необходимостта от човешки контрол, прозрачност и отчетност като условия за доверие и устойчиво внедряване. В тази връзка като работещ модел е предложена концептуална рамка „човек + ИИ“, съчетаваща технологичните достижения с развитието на HR компетентност и етико-регулаторна рамка. УЧР не трябва да бъде оставено без човешки ресурси, но същевременно то не може да бъде лишено и от технологичните възможности, защото функцията няма да бъде релевантна на съвременното. Намирането на баланса и използването на подходящия подход са важни задачи, които все повече ще бъдат свързани с ключови управленски решения, а научните изследвания в тази област могат и ще бъдат важен фактор за тяхното постигане.

Поради ограничения обем на анализирания извадка са необходими бъдещи изследвания, които да разширят емпиричната база и да тестват връзките между организационната зрялост, доверието и ефективността на подкрепените от изкуствения интелект HR практики.

Конфликт на интереси

Авторът декларира липса на конфликт на интереси.

Използвана литература

- Afzal, M. N. I., Shohan, A. H. N., Siddiqui, S., Tasnim, N. (2023). Application of AI on human resource management: A review. *Journal of HRM*, 26 (1), 1–11. <https://doi.org/10.46287/FHEV4889>
- Anguelov, K., Stoyanova, T., & Tamošiūnienė, R. (2020). Research of motivation of employees in the IT sector in Bulgaria. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7 (3), 2556–2567.
- Beleva, I. (2023). *Pazarat na truda v Balgariya: dinamika, strukturni promeni i novite predizvikelstva ot nachaloto na XXI vek*. Sofia: Institut za ikonomicheski izsledvaniya pri BAN. [Белева, И. (2023). *Пазарът на труда в България: динамика, структурни промени и новите предизвикателства от началото на XXI век*. София: Институт за икономически изследвания при БАН] (in Bulgarian).
- Budhwar, P., Malik, A., Thedushika De Silva, M. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33 (6), 1065–1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
- Chattopadhyay, D., & Preethi, K. A. (2023). Dovetailing artificial intelligence with human resource management. *Globsyn Management Journal*, 17 (1/2), 2–8.
- CHRO Excellence: HR Strategy & Implementation. (2024, October). *20 nachina, po koito AI mozhe da transformira choveshkite resursi: Ot prozreniya za danni do efektivnost na rabotnata sila*. [CHRO Excellence: HR Strategy & Implementation. (2024, октомври). *20 начина, по които AI може да трансформира човешките ресурси: От прозрения за данни до ефективност на работната сила*] (in Bulgarian).
- Dukić, T., Mladenović, M., & Jocić, K. J. (2024). Artificial intelligence's effects on human resources employer branding. *Quaestus*, (24), 177–187.

- El-Menawy, S. (2022). *Analyzing employees' perceptions of using artificial intelligence and gamification in HRM practices on employees' job insecurity*. London: Centre for Business & Economic Research.
- European Commission. (n.d.). *Zakon za AI | Shaping Europe's digital future* [Европейска комисия (n.d.). *Закон за ИИ | Shaping Europe's digital future*] (in Bulgarian).
- European Parliament and Council of the European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*. Available at <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1689>
- Fenwick, A., Molnar, G., & Frangos, P. (2024a). Revisiting the role of HR in the age of AI: Bringing humans and machines closer together in the workplace. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 6, 1272823. <https://doi.org/10.3389/frai.2023.1272823>
- Fenwick, A., Molnar, G., & Frangos, P. (2024b). The critical role of HRM in AI-driven digital transformation: A paradigm shifts to enable firms to move from AI implementation to human-centric adoption. *Discover Artificial Intelligence*, 4 (1), 34. <https://doi.org/10.1007/s44163-024-00125-4>
- Florin, L., & Atanasiu, G. (2008). *Integrating artificial intelligence into organizational intelligence*. (ResearchGate).
- Gélinas, D., Sadreddin, A., & Vahidov, R. (2022). Artificial intelligence in human resources management: A review and research agenda. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 14 (6), 1–43.
- Girlovan, A., Horobet, A., Botoroga, C. A., Belascu, L., & Lucian, P. (2024). Exploring the synergy between artificial intelligence and human resources: A qualitative review of business management literature. *Studies in Business and Economics*, 19 (3), 115–136. <https://doi.org/10.2478/sbe-2024-0047>
- Goplani, M., & Uppal, S. (2023). Role and application of emerging artificial intelligence tools (metaverse, blockchain) in learning and development domain of human resource management. *OPUS: HR Journal*, 14 (2), 52–94.
- Iliev, Y. (2005). *Upravlenie na choveshkite resursi – umenie za motivirane*. Sofia: Abagar. [Илиев, Й. (2005). *Управление на човешките ресурси – умение за мотивиране*. София: Абагар] (in Bulgarian).
- Koleva, S. (2012). *Upravlenie na choveshkite resursi*. Sofia: IK – UNSS. [Колева, С. (2012). *Управление на човешките ресурси*. София: ИК – УНСС] (in Bulgarian).
- Lukanova, P., & Hubenova-Delisivkova, T. (2024). *Gavkavost na pazara na truda v Balgariya*. Sofia: Izd. na BAN "Prof. Marin Drinov". [Луканова, П., Хубенова-Делисивкова, Т. (2024). *Гъвкавост на пазара на труда в България*. София: Изд.

- на БАН „Проф. Марин Дринов“] (*in Bulgarian*).
- 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*, (181), 341–356. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.181.23>
- Malik, A. (2024). A study on the relationship of artificial intelligence applications in HR processes for assessing employee engagement, performance, and job security. *International Review of Management and Marketing*, 14 (5), 216–221.
- Mohamad, Z., Chaudhary, R., Iyer, S., Sutarto, & Khan, S. (2022). A probing: How artificial intelligence is beneficial in different fields of human resource management. *Pacific Business Review International*, 15 (4).
- Qahtani, E. H. A. L., & Alsmairat, M. A. K. (2023). Assisting artificial intelligence adoption drivers in human resources management: A mediation model. *Acta Logistica*, 10 (1), 141–150.
- Rawat, T., & Kamboj, M. (2023). Global trends in artificial intelligence in human resource management. *Journal of Applied Management – Jidnyasa*, 15 (1), 31–38.
- Setyawan, G. C., Guijiao Zou, Lie Jie, Cai Jixiong, Reviandari Widyatiningtyas. (2024). The role of artificial intelligence in talent acquisition and retention. *Journal Mark Count Finance*, 2 (2), 252–262. <https://doi.org/10.70177/jmf.v2i2.1286>
- Stoyanova, Ts. (2017). Rolyata na choveshkiya kapital za rastezh na biznesa. *Nedvizhimi imoti & Biznes*, Tom I (1). [Стоянова, Ц. (2017). Ролята на човешкия капитал за растеж на бизнеса. *Недвижими имоти & Бизнес*, Том I (1)] (*in Bulgarian*).
- Stoyanova, Ts. (2018). Inteligenten rastezh na biznesa chrez inovatsii. V: *Predizvikelstva pred industrialniya rastezh v Balgariya*. Materiali ot Petnadeseta mezhdunarodna nauchno-prilozhna konferentsiya „Predizvikelstva pred industrialniya rastezh v Balgariya“ Sofiya: UNSS, 54–59. [Стоянова, Ц. (2018). Интелигентен растеж на бизнеса чрез иновации. В: *Предизвикателства пред индустриалния растеж в България*. Материали от Петнадесета международна научно-приложна конференция „Предизвикателства пред индустриалния растеж в България“ София: УНСС, 54–59] (*in Bulgarian*).
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61 (4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Upadhyay, A., Khandelwal, K., & Iyengar, J. (2021). *AI revolution in HRM: The new scorecard* (1st ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9789354792861>
- Vázquez-Figueroa, A. (2024, July). *Kak generativniyat AI predefinira upravlenieto na*

choveshkiya kapital: Ratsionalizirane na HR protsesite i podobryavane na izzhivyaneto na sluzhitele. CHRO Excellence: HR Strategy & Implementation. [Васкес-Фигероа, А. (юли 2024). Как генеративният AI предефинира управлението на човешкия капитал: Рационализиране на HR процесите и подобряване на изживяването на служителите. CHRO Excellence: HR Strategy & Implementation] (in Bulgarian).

Zareva, I., & Kirova, A. (2024). *Impact of COVID-19 on Human Capital in Bulgaria: Demographic and Educational Dimensions*. Sofia: Economic Research Institute at the Bulgarian Academy of Sciences.

Милена Милenkова е докторант към катедра „Управление“ при Университета за национално и световно стопанство, mmilenkova@unwe.bg

Milena Milenkova is a PhD student at the Department of Management at the University of National and World Economy, mmilenkova@unwe.bg

THE INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: APPLICABILITY IN HR PROCESSES WITH A HYBRID APPROACH "HUMAN + AI"

Abstract: The integration of artificial intelligence (AI) into human resource management (HRM) exists as a process to varying degrees in contemporary reality, while its extent and manner depend on the maturity of the organization. This paper examines the applicability of AI across all stages of the HR process and leads to the conclusion that a hybrid “human + AI” approach is needed. The aim is to outline the opportunities and limitations of using artificial intelligence in human resource management and to propose a conceptual framework in which the human factor retains its leading role. The empirical basis is formed by a study among leading experts in the field of HRM and organizational managers, conducted in parallel with a pilot study among organizations operating in the Republic of Bulgaria. The results confirm various degrees of AI applicability across HR processes, the significance of ethical and regulatory conditions, and the need for human control in making sensitive decisions. On this basis, a “human + AI” conceptual framework is proposed for innovative human resource management.

Keywords: artificial intelligence; human resource management; HR processes; ethics and trust; human + AI model

JEL codes: M12; M54; O33; J24; D83

Как да се цитира тази статия:

How to cite this article:

Milenkova, M. (2026). Integratsiya na izkustven intelekt v upravlenieto na choveshkite resursi: prilozhimost v HR protsesi s hibriden podhod „chovek + AI“ (The Integration of Artificial Intelligence into Human Resource Management: Applicability in HR Processes with a Hybrid Approach "Human + AI"). *Economic Thought Journal*, 71 (1), 156–171 (in Bulgarian). <https://doi.org/10.56497/etj2671107>