

ПРОМЯНА В ПОДХОДИТЕ ЗА ПОДБОР НА ТАЛАНТИ В УСЛОВИЯТА НА ИНДУСТРИЯ 5.0

Мария Иванова¹

¹ доцент, д-р, Нов български университет, София, България.

E-mail: maivanova@nbu.bg

РЕЗЮМЕ

JEL: M12, M53

Получена: 5.11.2023

Приета: 30.11.2023

Публикувана:
22.12.2023

Copyright: © 2023
Иванова, И.

**Предоставя се за
възможно
публикуване в
свободен достъп при
условията и по реда
на Creative
Commons
Attribution (CC BY)
license
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).**

Задълбочаваща се демографска криза, недостатъчно трудоспособно население с ключови компетенции, неравномерно териториално разпределение на хората с търсени професии, висок процент младежка безработица – това са характеристики на националния и на световния пазар на труда. Не се оправдават очакванията на работодателите да намерят необходимия им персонал извън националните граници и вижданията, че автоматизирането и роботизирането на производството ще намали потребността от специалисти. Дискусионните научно-изследователски въпроси през 2023 г. са свързани с ключовата роля на човешкия фактор в Индустрия 5.0. В този контекст, си поставяме за цел да изследваме ролята на доброволното сътрудничество между образованието, науката и предприятията в България. Изследваме два основни подхода: дуалното обучение и подход за подбор на таланти „От поколение Z за поколение Z“. Споделяме резултатите от анализа на практиките в България в областта на дуалното обучение, както и опита си от инициативата „HR: Rush for Practice“ в НБУ, където знанията намират приложение в реалните предизвикателства на HR функцията по подбор и оценка чрез Pleggi.

Ключови думи: изкуствен интелект, Индустрия 5.0, HR умения за бъдещето, иновации в набирането на персонал, дуално обучение.

Citation: Мария, И. (2023) Промяна в подходите за подбор на таланти в условията на индустрия 5.0. Списание „Човешки ресурси & Технологии = HR & Technologies“, Сдружение „Креативно пространство“, 2, pp. 24 – 44.

ВЪВЕДЕНИЕ

Задълбочаваща се демографска криза, недостатъчно трудоспособно население с ключови компетенции, неравномерно териториално разпределение на хората с търсени професии, висок процент младежка безработица – това са характеристики не само на националния, но и на световния пазар на труда. Очакванията на работодателите да намерят необходимия им персонал извън националните граници не се оправдават. Не се оправдават и вижданията, че автоматизирането и роботизирането на производството ще намали потребността от специалисти. Бързо развиващите се технологии, интегрирани с изкуствен интелект, осигуряват високотехнологично оборудване и изискват нови бизнес модели, адекватни подходи на управление, адаптивност на управленския капацитет и гъвкава компетентност на работниците. Взаимодействието между хората и изкуствения интелект, както и съвместната работа на хората чрез изкуствения интелект е ново предизвикателство пред управленските екипи.

Основните дискуссионни научно-изследователски въпроси през 2023 г. са свързани с ключовата роля на човешкия фактор в Индустрия 5.0. Целите на научните изследвания се отнасят до дефиниране на сценарий за пълно сътрудничество между хора и изкуствен интелект. Докато Индустрия 4.0 се основава на работа в мрежа на машини и компютърни системи за повсеместна дигитализация, то Индустрия 5.0 има за цел да комбинира ролята на хората и изкуствения интелект, за да се допълват взаимно. Това ни провокира да се замислим как ще изглежда Управлението на човешките ресурси (УЧР) 5.0 в Общество 5.0, какви са новите дигитални технологии за УЧР и какви трябва да бъдат иновациите за подбор на таланти.

В търсене на отговори на тези въпроси, *си поставяме за цел* да изследваме ролята на доброволното сътрудничество между образованието, науката и предприятията в България. Фокусираме вниманието към две от образователните степени – средно и висше образование, формиращи необходимия човешки капитал за страната. Изследваме нови подходи, подпомагащи процесите на подбор на таланти в условията на индустрия 5.0:

- дуалното обучение, като модел за подбор на кадри, базиран на промяна в системата на професионалното образование, в кариерната реализация, в мисленето и нагласата на хората към ученето за придобиване на професионална квалификация;
- иновативен подход за подбор на таланти „От поколение Z за поколение Z“, базиран на съвместни инициативи на университети, браншови организации и бизнес

организации, където теорията среща практиката и знанията намират приложение в реалните предизвикателства на предприятия от различни индустрии.

В процеса на изследване са приложени *методи* на емпиричното изследване (проучване на източници с информация), методи на теоретичното изследване (хипотетично-дедуктивен, системен, аналитичен), както и комбинирани (наблюдение, анализ, синтез, и сравнение).

В статията споделяме резултатите от *анализа* на практиките в България в областта на дуалното обучение, както и *опита* си от реализираната съвместна инициативата “HR: RUSH FOR PRACTICE” в Нов български университет, където знанията намират приложение в реалните предизвикателства на HR функцията по подбор и оценка чрез иновативен дигитален инструмент за предварителен подбор на кадри Pleggi.

Предварителното насочване, кариерно ориентиране, систематично обучение и изграждане на бъдещи специалисти за системата на средното и висше образование, с активното участие на работодателите, би довело до значими ползи от обезпечаването на работните процеси с квалифициран персонал и задържането му във фирмите. Инициативата за промени в системата за професионално средно и висше образование трябва да бъде съвместен ангажимент на бизнес организациите, обществото и националната политика за развитие на ключови компетенции.

1. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА

Европейската комисия предлага нов подход за устойчиво развитие на европейската индустрия (European Commission, 2021). Този подход допринася за три от приоритетите на ЕК: „Икономика, която работи за хората“, „Европейска зелена сделка“ и „Европа, годна за цифровата ера“. Индустрия 5.0 допълва съществуващия подход Индустрия 4.0, като поставя научните изследвания и иновациите в услуга на прехода към устойчива европейска индустрия, ориентирана към човека (European Commission, 2020). В условията на Индустрия 5.0 устойчивото развитие на организациите предполага поставяне благосъстоянието на работника в центъра на производствения процес, като същевременно се отчитат ограничените ресурси на планетата. Баланс между устойчиво развитие и повишаване благосъстоянието и просперитета на хората отвъд работните места, може да се постигне чрез разумно и компетентно използване на новите технологии

– изкуствен интелект, роботизация, „дигитални близнаци“, дигитални платформи за визуализация и обработка на големи масиви от данни, софтуерни решения за работа в екип и Lean мислене, и др.

Новата парадигма променя облика на съвременните предприятия. Модерните роботизирани технологии повишават конкурентоспособността на компаниите на глобалния пазар благодарение на бързата възвръщаемост на инвестициите в тях, повишаване качеството на достъпните продукти, подобряване на здравословните и безопасни условия на труд, осигуряването на работна среда без трудови злополуки и аварийно спиране на производствения процес. Новите производствени възможности водят до реализиране на големи финансови ползи поради: увеличена производителност, намалени отпадъци и режимни разходи, гъвкавост на процесите, бърза адаптация към условията на многостранна криза. „Роботите позволяват на компаниите да останат конкурентоспособни по отношение на разходите дори при поддържане на промишлено производство в страни с високи разходи, вместо операциите да бъдат измествани към региони с по-ниски заплати“ (Vladkov, 2022). Дигитализацията и роботизацията създават нова екосистема от високоплатени работни места. Тези промени водят до промяна в концепцията за работната сила и пазара на труда. В Индустрия 5.0 човешкият актив не е разход, а инвестиция, която позволява личностно израстване и организационно развитие. Това означава сериозен фокус върху обновяването на уменията и знанията на ръководители и служители.

В контекста на Индустрия 5.0 се наблюдават следните проблеми, провокирани от необходимостта от обновяването на професионалните умения:

- Високотехнологичните работни места изискват различни производствени умения и знания за автоматизация. Краткият период от създаването на нова технология или иновация до внедряването и в производството, създава сериозни трудности за работодателите при намирането на квалифицирани кадри. От една страна образователната система не е гъвкава за да осъществи бърза промяна на учебните планове, а от друга - поради липса на компетентни обучители, трудно се организира фирмено обучение за необходимите умения. „Роботиката като цяло страда от значителен недостиг на експертен опит. В дългосрочен план това ще има неблагоприятен ефект върху развитието и комерсиализацията“, предупреждават от ABI Research (Vladkov, 2022).

- Трудово активната част на поколение Z не е подготвена за предизвикателства на пазара на труда, независимо че новите технологии ще бъдат по-интуитивни и по-лесни за управление и работа. Според изследване на Делойт 70% от младите хора мислят, че притежават само някои от уменията, които ще бъдат необходими в бъдеще (Vladkov, 2022).

- Митът, че в дигиталната ера ще имаме нужда само от компютърни умения е разбит. Според World Economic Forum (2023) в класацията на десетте топ умения, които ще е необходимо да притежават служителите, влизат едва четири дигитални - дигитална грамотност, изкуствен интелект и анализ на данни, работа с нови технологии, киберсигурност и осъзнаване на ценността на данните.

- Важните умения на бъдещето са по-обща - креативност, предприемачество, гъвкавост, мислене извън стандартните шаблони (Manolcheva, 2022), дизайн мислене, Lean мислене.

- Издръжливостта е приоритетно качество пред гъвкавостта, адаптивността и всички останали умения. Лавинообразната многообразна криза, започнала с Ковид пандемията, последвана от екологична, икономическа, геополитическа и военна криза, довели до морална криза и упадък на ценностите, ни даде незаменим урок за стойността на живота, физическото и психическо здраве на хората, моралните устои на семейството и обществото и тяхното влияние върху крехкостта на фирмите.

Дигиталната трансформация в общество 5.0 на управлението на хората в организацията е интеграция на новите дигитални технологии във всички функции и системи на УЧР, водеща до фундаментална промяна на начина по който хората в организацията работят, комуникират и изграждат стойностни и значими взаимоотношения. Основните инструменти за постигане на съвършенство при управлението на човешките ресурси са: стратегическо управление, бизнес интелигентност, управление на знанията, управление на качеството, организационна култура и поведение. Всеки един от тези компоненти е обект на съществени трансформации. Докато повечето от тях изглеждат традиционни, вече познати и лесно трансформируеми, то Бизнес интелигентността е нещо различно и комплексно. Тя следва да се разглежда като съвременен инструмент за бизнес анализ. За практическата приложимост е необходимо да се осигурят: надеждни източници на информация, актуални и достоверни данни, както и технически и софтуерни средства за тяхното

съхранение и обработване. Внедряването ѝ в повечето случаи изисква трансформация на производствените системи, стандартизацията, организационната структура и подходите за управление на човешките ресурси – с основен акцент върху лидерските стилове, мотивацията, разрешаването на конфликти, подбора, обучението и задържането на таланти. Резултатите от прилагането на бизнес интелигентността са от значение за устойчивото развитие на организациите. Правилното проектиране на организационните структури и длъжностите е от значение за осигуряването на възможности за развитие на талантите и трансформирането на човешките ресурси в човешки капитал (Radev, 2022).

Ролята на професионалистите по УЧР се променя бързо и по същество значително. Тази тенденция ще се запази и в бъдеще. Доклад на IBM (2019) отразява факта, че 70% от HR мениджърите смятат, че е време HR функцията да бъде преоткрита. УЧР професионалистът трябва да си остави малко време да погледне напред и да помисли какви умения е необходимо да започне да развива сега, за да бъде успешен в кариерата си утре. Неговите основни усилия в момента са съсредоточени в създаване на стратегии за подбор и задържане на разнообразна работна сила, помагайки на организацията да успее, докато жонглира с административни задачи и анализи. УЧР е една от най-изоставащите области на компетентност (Sigelman, 2022). Само 41% от HR специалистите са в състояние да подобрят ефективността и да стимулират бизнес стойността чрез квалифицирано използване на технологии и данни. Нещо повече, около 40% от уменията свързани с работата, ще се променят до 2025 г., а 85% от организациите са вдигнали темпа на цифровизацията си от началото на пандемията (Vulpen, 2021). Вече се очаква много повече от УЧР специалистите в сравнение с преди периода на пандемия. Поради ускорените нужди на бизнеса и основната роля на УЧР за обезпечаване на организацията с човешки ресурс, УЧР трябва първо да се промени. А това означава, че HR специалистите първи трябва да придобият нови знания и развият адекватни умения, за да предизвикат и реализират промени, като дигитализиране и автоматизиране на административните процеси, създаване на нови оперативни модели в областта на човешките ресурси, повишаване на опита на служителите и др. С подходящото ниво на компетентност, УЧР професионалистът може да бъде ключът към напредъка на организацията в новата ера на работа и да се справи с проблемите на работната сила с увереност.

Уменията, които ще помогнат на УЧР професионалиста да се справи с все по-сложните предизвикателства са: управление и консултиране на промените, управление на риска, анализ на данни за хората, управление на заинтересованите страни, управление на стратегически сделки и съюзи, интегриране на културните различия, етика и поверителност на данните, критично и системно мислене, умения за водене на преговори, междуведомствено сътрудничество, издръжливост и безопасност, управление на проекти, организационно проучване на кариерите в областта на човешките ресурси (Verlinden, 2021). Начинът по който УЧР професионалиста работи, остава почти същият, въпреки променящия се бизнес пейзаж през последните две десетилетия. Често УЧР е организиран да предоставя ефективни услуги чрез специфични роли, разделени на специализирани центрове за върхови постижения, бизнес партньори, насочени към клиентите и централизирани административни екипи. Въпреки това, добавянето на стойност в днешния сложен свят изисква интегрирани решения, а не отделни специализации.

2. ПРЕДПОСТАВКИ ЗА ПРОМЯНА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В УСЛОВИЯТА НА ИНДУСТРИЯ 5.0

Устойчива организация е тази организация, която оценява въздействието си върху просперитета на хората в нея, върху общността в района, в който е позиционирана и функционира, върху икономиката, обществото и околната среда; удовлетворява не само личните си цели, не само потребностите на своите клиенти и потребители, но и на заинтересованите страни, на конкретната браншова индустрия, на бъдещите поколения чрез опазване на природата.

Застъпници сме на идеята, че в този контекст основните конкурентни предимства на компаниите се осигуряват от хората, от техните споделени знания и приложени дигитални умения за работа с изкуствен интелект. Затова трябва да се планира и управлява процесът по подбор на таланти толкова умело, колкото и останалите ресурси и процеси в организациите. Смятаме, че дигиталната трансформация на УЧР се проявява в три аспекта: първо, трансформация на ролята на нематериалните активи, второ, трансформация на взаимоотношенията и междуличностното общуване и трето,

технологична трансформация на функцията и процесите по УЧР (Ivanova, Karailieva, 2018).

Нематериалните активи на организацията включват човешкия капитал, информационния капитал и организационния капитал. Различните изследвания показват, че до 85% от стойността предлагана от организацията може да бъде основана на нематериалните активи. Те придобиват стратегическо значение, което определя и повишените изисквания към управлението им. В условията на повсеместна дигитална трансформация, човешкият капитал лежи в основата на създаването на стойност. Това би следвало да ни накара да се замислим, защо най-важният актив е най-слабо разбран, най-слабо поддаващ се на измерване и следователно – най-трудно поддаващ се на управление. Очертава се сериозна потребност от нов тип мениджмънт. В една икономика, където създаването на стойност се доминира от човешкия капитал и останалите нематериални ценности, заслужава да насочим вниманието си към въвеждане на система за измерване на параметрите на стратегиите за човешките ресурси и на тази база да повишим способността на организацията да управлява своята стратегия. Сложно е да опишем дигитализацията на общуването с едно изречение, тъй като тя е далеч всеобхватна от интернет и смартфоните. Но едно кратко определение би звучало така: дигитализацията е възможността да правим всичко това, което вече е познато на човечеството, но виртуално, неограничено и навсякъде. За дигиталната и технологична трансформация на функцията и процесите по УЧР не е достатъчно да се използват възможно най-много дигитални технологии. Необходими са: първо, ясна визия за потенциала на хората, които ще реализират стратегията за развитие на компанията в условията на дигитализация и роботизация на производствените процеси и второ, разбиране за неограничените възможности на дигиталните технологии, за тяхната приложимост в конкретната организационна среда и умението да се управляват несъществуващи до сега взаимоотношения „човек – умна машина“. Успешната дигитална трансформация на УЧР изисква преодоляване на традиционното виждане за процесите по УЧР.

Използването на изкуствен интелект (AI) е ключов фактор за успешното УЧР в съвременната работна среда, защото улеснява работата на хората и оптимизира процесите – от точни прогнози за подбор на таланти до оптимизиране на програмите за въвеждане в длъжност, адаптиране към организационната среда и персонализация на

работното място. В процеса на подбор AI помага на УЧР специалистите да привличат таланти, като разписват по-атрактивни описания на свободните позиции. Създадени са специализирани AI чатботове и виртуални асистенти. Инструментите с AI анализират езикови модели, прогнозираят въздействието на различни фрази и предоставят данни за подобряване на текстовете в обявите за работа. AI софтуер идентифицира модели в поведението на хората и ги анализира, като прилага принципи от поведенческата наука и алгоритми за машинно обучение, предоставя полезна информация и препоръки за подобряване на техниките за интервюиране, и процесите на подбор на кандидати за работа. AI събира данни от взаимодействията на служителите с виртуалния помощник, предоставя анализи и статистики за най-често задаваните въпроси и подобрява процесите на база на получената информация. AI технологиите оптимизират процеси за отговор на запитвания, управление на отпуски, обработка на заявки за нови служители и други УЧР операции. Това подобрява ефективността и ускорява времето за реакция на УЧР екипа. Като потребител на AI инструменти компетентния УЧР професионалист трябва да прецени кой инструмент с какво може да бъде полезен.

Многообразието от AI платформи (eHR, 2023) имат различна функционалност подпомагаща процесите на подбор:

- Търсене – откриване на профили на кандидати от над 40 социални платформи за секунди, чрез търсачка за изкуствен интелект.
- Анализ на текстови данни – мотивационни писма, резюмета, автобиографии, профили в социалните медии и в платформи за търсене на работа; идентифициране на кандидати, които са най-подходящи за конкретна позиция.
- Писане на обяви за работа, които ще привлекат вниманието на най-добрите кандидати и публикуването им в избрани сайтове.
- Персонализиране на комуникацията с кандидатите и проследяване напредъка им през целия процес на подбор, което увеличава шансовете за успешно назначаване. Създаване на персонализирана оферта към кандидата с помощта на шаблони и приемане от страна на кандидата, само с няколко клика.
- Автоматизирано насрочване на интервюта – синхронизиране на предложения за удобен ден и час спрямо графика на мениджъра. Кандидатите могат да започнат интервю във Facebook Messenger, WhatsApp, SMS и др.

- Анализ на напредъка на кандидатите на процеса на подбор, което позволява вземане на информирани решения за наемане на даден кандидат.
- Профилиране – идентифициране на поведенческия и комуникационен стил на кандидатите, без предварително попълване на личностни тестове. Създаване на профил на идеалния кандидат, спрямо изискванията за дадена позиция. Създаване на списъци с най-подходящите кандидати.
- Комплексен набор от инструменти за привличане, ангажиране и задържане на най-добрите кандидати. Създаване на съкратени списъци от най-подходящите кандидати за конкретна позиция и предоставяне на персонализирано преживяване на кандидатите.
- Мобилно кандидатстване, автоматизирано пресяване на кандидатите, планиране на срещи и интегриране на новоприети служители.
- Виртуален помощник, който отговаря на въпроси и осигурява информация за отпуски, заплати, осигуровки, фирмена политика и процеси.

Специализираните AI технологии създават решения, които подобряват ефективността и производителността на УЧР и осигуряват по-добро преживяване на служителите, като улесняват достъпа до информация от която се нуждаят.

3. ПРИЛОЖЕНИЕ НА ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ ЗА ПОДБОР НА ТАЛАНТИ В УСЛОВИЯТА НА ИНДУСТРИЯ 5.0

В условията на Индустрия 5.0 подборът на персонал не е процес при който се прилагат последователно подходящо подбрани методи за набиране и подбор на таланти. Той се превръща в цялостна концептуална стратегия, която се базира на ползотворните взаимоотношения между предприятия, нестопански организации, образователни институции, браншови организации, технологични иноватори. Съвместните им усилия създават инициативи за удовлетворяване потребностите на предприятията от подходяща работна ръка чрез съдържателно преживяване на кандидатите за работа, осигурявано от технологичните иновации, повишавайки надеждната информираност за устойчивите практики в предприятието, нивото на бизнес интелигентност и организационна култура. Ключовата роля на браншовите организации е да осигури среда за диалог и ползотворна съвместна работа между образователни институции (формиращи човешкия потенциал), технологични иноватори (създатели на иновативни технологични решения за подбор,

базиран на изкуствен интелект и игрови модели) и предприятия (с устойчиво развитие, основано на човешкия фактор и човека като център на производствения процес).

Изследвайки ролята на доброволното сътрудничество между образованието, науката и предприятията в България, фокусираме вниманието към два основни подхода:

- *Първи подход*: иновативен подход за подбор на таланти „От поколение Z за поколение Z“ в основата на който стоят съвместни инициативи на университети, браншови организации и бизнес организации, където теорията среща практиката и знанията намират приложение в реалните предизвикателства на HR функцията по подбор на кадри за предприятия от различни индустрии.

- *Втори подход*: дуалното обучение като модел за подбор на кадри, базиран на промяна в системата на професионалното образование, в кариерната реализация, в мисленето и нагласата на хората към ученето за придобиване на професионална квалификация.

Първи подход: подход за подбор на таланти „От поколение Z за поколение Z“

Споделяме опита си от реализираната през пролетен семестър на 2022-2023 учебна година инициатива “HR: RUSH FOR PRACTICE” AT NBU, където знанията намират приложение в реалните предизвикателства на HR функцията по подбор и оценка на кандидати за работа, чрез иновативен дигитален инструмент за предварителен подбор на кадри Pleggi. Това е съвместна инициатива между Нов български университет, Българската асоциация за управление на хора, стартъп компанията Pleggi и представители на бизнес организации. Тази инициатива даде старт на иновативен подход за подбор на кадри от поколение Z под формата на уникално студентско състезание. Поколение Z е поколение от края на 20 век, което вече навлиза на пазара на труда, но все още работодателите нямат конкретно решение как да използват неговите характеристики. То е технологично, предприемчиво, толерантно и с положителна визия за бъдещето си, но лесно губи внимание, обича да опростява, изпитва затруднение в комуникацията “очи в очи”, а иска нещата да стават сега и веднага. Дванадесет компании приложиха нов подход за подбор на таланти Z – „от поколение Z за поколение Z“. 68 студенти - представители на поколение Z, работиха съвместно в екипи с университетски преподаватели и с ментори от компаниите, за да подберат най-подходящите кандидати за 32 реални позиции в рамките на един месец. Използваха възможностите на Pleggi - професионалното дигитално HR решение за оценка потенциала на кандидатите за

работа, базирано на съвременни технологии (Machine Learning, Big Data) и научни психометрични подходи, представени под формата на игрови модели. Чрез набор от научно валидирани кратки онлайн игри, решението надгражда до 2 пъти стандартното CV с ценни метрики за меки умения, лични ценности и когнитивни характеристики, което силно отличава кандидатите един от друг. Pleggi автоматизира намирането на таланти чрез постоянно нарастващата база от оценени профили. Досега, благодарение на Pleggi, 30 големи компании са намалили времето за подбор с 30% и са намерили с 50% по-подходящи кадри във финална фаза (Pleggi.com).

Инициативата включва подбор на кандидати за работа чрез открит диалог между бизнес, студенти, кандидати за работа от поколение Z и наука. Студентите приеха отговорно и с интерес отправеното предизвикателство и направиха сериозна крачка напред в подготовката си за ефективно управление на хора, и професионално си развитие. Те получиха екипно задание, което ги постави в условията на реалните процеси по предварителен подбор на кандидати за свободни позиции.

В продължение на един месец студентите работиха в екипи по двама: запознаха се с практиките на реални бизнес организации, в процеса на подбор използваха съвременни уеб базирани социални мрежи и софтуерни технологии, както и възможностите на чатбот с изкуствен интелект ChatGPT при писане и редактиране на обяви за работа, направиха оценка на кандидатите с помощта на психометрични тестове, представени от Pleggi под формата на игрови модел. Накратко какво се случи: работиш по проект съвместно с компании, помагат ти бизнес ментори, развиваш умения, прилагаш знания, получаваш отлична оценка. А накрая ти предлагат и работа, и ако искаш можеш да започнеш веднага.

Какво показват резултатите от инициативата: 68 студенти в 34 екипа, стартирали дейности по учебен проект „Набиране и подбор на таланти“; 12 компании участвали активно в инициативата “HR: Rush for Practice” at NBU; 27 активни екипа завършили успешно проекта – участвали в предварителен подбор и оценка на кандидати за 27 реални позиции; 400 кандидати за всички позиции намерени и оценени от студентските екипи; проведени 70 интервюта за подбор; наети от фирмите 3-ма, веднага след предварителния подбор проведен от студентите; 40 кандидати за работа, оценени от студентите като подходящи за съответната длъжност продължават в следващия етап от процеса на подбор; 9 предложения за стаж и работа към студентските екипи от

компаниите, с които са работили по учебния проект, т.е. 9 екипа от 27 общо са впечатлили компаниите Кока Кола, Фикосота и Пощенска банка; 9 награди за изключителни постижения от МаркетСтар – безплатни лицензи за обучение (<https://salespro.bg/>), а за всички останали студенти, взели активно участие в инициативата, наградата е обучение в търговски умения на стойност 15% от таксата за един лиценз. Нещо повече, при успешно завършване на обучението получават възможност за работа.

Инициативата “HR: RUSH FOR PRACTICE” AT NBU е иновативна среда не само за подбор и оценка чрез оригинален софтуер с полза за работодателите, но и промяна към нов, съвременен стил на учене и саморазвитие. Чрез практически ориентирания проект студентите развиха умения за: работа със специфични софтуерни продукти (Pleggi – инструмент за предварителен подбор на кадри, професионално дигитално HR решение за оценка на потенциала на кандидатите за работа от поколения Y и Z; Canva – инструмент за създаване на графични представяния; Bitly – инструмент за управление на линкове; делова кореспонденция и бизнес комуникация чрез имейл с професионалисти от бизнеса; създаване на професионален профил и ефективно общуване в социалните мрежи Facebook и LinkedIn; създаване на качествено съдържание в социалните мрежи Facebook и LinkedIn, отчитайки тънкостите за публикуване във всяка една от мрежите; личностно представяне като професионалист и успешно презентиране на отворената позиция и организацията, която я предлага; водене на преговори; систематизиране и анализ на данни; извеждане на изводи и даване на практически приложими препоръки или насоки, базирани на факти и данни.

Най - голямата полза за студентите не е високата оценка в студентската книжка, която получават за труда си, а придобитите знания, развитите умения, натрупаният опит, които осигуряват конкурентно предимство на всеки студент при реализацията му на пазара на труда или при иницирането на собствен бизнес.

Втори подход: дуалното обучение – алтернативен стратегически подход за привличане и развитие на таланти (Ivanova, 2018)

Дуалното обучение (обучение чрез работа) съчетава изучаването на теоретични концепции в областта на дадена професия в професионално училище с практическата работа в обучаващо предприятие, така че теория и практика взаимно се допълват и са неразривно свързани. Дуалното обучение осигурява в дългосрочен план подготвени

специалисти, отговарящи на специфичните потребности на бизнес предприятия. Също така, то осигурява кариерно ориентиране на младите хора още от ученическата скамейка и създаване на правилни очаквания у тях за бъдещата им трудова дейност.

Моделът на дуалното обучение включва: разпределение на учебното време – 20% теория и 80% практика; практика – реална работа в предприятие с продължителност 2-4 години, заплащане на труда, договор за обучение; теория – общообразователни предмети и теория по професията. Обучението приключва с изпит и след неговото успешно полагане на обучавания се присъжда квалификационна степен.

Ключови заинтересовани страни с разпределени роли в процеса на контрол и регулиране на дуалното обучение са държавата, работодателските организации и синдикати, специални органи и комисии. В системата на дуалното обучение, работодателските организации и синдикатите имат за задача да определят професии, които са необходими на бизнеса и текущо да ги актуализират; да изготвят методики за обучение по професии и да ги адаптират към развитието на технологиите. Държавата утвърждава списъка с професиите и методиките, за да уеднакви критериите за всяка професионална квалификация. Специалните органи, включващи работодателски организации и синдикати, упражняват контрол на обучаващите фирми и посредничат при решаване на проблеми. Комисиите са съставени от представители на различните браншови камари и провеждат квалификационните изпити. Финансирането се извършва от фирмите към учениците, от браншовите камари към органите, които администрат системата, от държавата към професионалните училища.

Пример за добра практика в България за развитие на дуалното обучение в полза на бизнеса е сътрудничеството между Герmano-българската индустриално-търговска камара (ГБТИК), Търговската камара на Австрия и Българо-швейцарската програма. Техният проект за прилагането на обучение чрез работа доказва необходимостта от дуалното обучение за развитие на таланти в различни професии. Проектът обхваща многообразие от дейности, разпределени в трите институции и показва следните благоприятни резултати:

- проучване за установяване потребностите на фирмите от квалифициран персонал; създаване на специализирана комисия „Обучение и квалификация“ и специализирани работни групи “Мехатроник“ и „Търговия“; внедрени ефективни

решения за професионално обучение в Балкан Стар, Либхер Хаусгерете Марица ЕООД, Пирин Текс и Каолин (изпълнени от ГБИТК);

- разработване на проект ДОМИНО за въвеждане на дуалното обучение в България, ориентиран към сферата на хранително-вкусовата промишленост и транспорта; въведено дуално обучение по 7 професии (10 специалности) в 5 професионални гимназии в София, Габрово, Казанлък и Панагюрище (изпълнени от Българо-швейцарската програма за сътрудничество);

- изясняване на потребностите от квалифициран персонал на австрийски и немски фирми – инвеститори в България от сферата на търговията и металообработването; координиране на работодатели (предимно австрийски фирми), МОН и професионални училища за регламентиране на условията на дуалното обучение; откриване на нова паралелка в Националната финансово-стопанска гимназия в София по професия “Икономист”, специалност “Търговия”; откриване на нови специалности в професионалната техническа гимназия “Д-р Никола Василиади” в Габрово и професионалната техническа гимназия “Иван Райнов” в Ямбол за подготовка на специалисти по мехатроника (изпълнени от Търговската камара на Австрия). Решение на проблема за привличането и развитието на таланти чрез дуално обучение се търси от търговците на дребно и едро - dm, Billa, Kaufland, Lidl, Metro, Deichmann. Под ръководството и координационните действия на Търговската камара на Австрия, те създават клъстер „Ритейл”.

Дуалното обучение става част от фирмената стратегия за българския клон на немско-австрийската компания DM Drogeriemarkt (първият представител в България на международната организирана търговия с дрогерийни стоки). Предпоставка за това е традицията в дуалното обучение в централите на фирма DM Drogeriemarkt, позиционирани в Германия и Австрия. От години в двете държави, благодарение на съвместна работа с професионалните училища и търговските камари, фирмата обучава ученици, които още по време на дуалното обучение опознават организацията, процесите, стоките и работните екипи. Това е голямо предимство за участниците в процеса на обучение, тъй като учениците имат достатъчно време да преценят дали това е сферата на дейност, която търсят, а работодателя – дали това е подходящият човек за тази работа, дали има интерес и желание за работа. Учениците придобиват реална представа за бъдещата си трудова дейност и без стрес преминават към следващата фаза – стартиране

на трудова кариера в магазин, общуване с клиенти, доставчици, колеги. Втора предпоставка са специфичните изисквания към служителите и към управленските кадри. От управителите на магазинната мрежа в българския клон на немско-австрийската компания DM Drogeriemarkt се изискват високоефективни управленски умения, знания за работа със специфичната електронна система, знания за продуктите и разбиране на фирмената философия. От служителите се изискват умения за боравене с електронната система на магазинната мрежа, познаване и спазване на вътрешните фирмени правила, знания за предлаганите продукти и причинно-следствени връзки, като напр. съставка на един крем и въздействието му върху кожата. Третата предпоставка е динамиката на трудовия пазар. Години наред кандидатите за работа са хора, които не са готови да носят отговорност за работния процес, не разбират ролята на качествено обслужване на клиента и неговата удовлетвореност, не демонстрират подходящо поведение и познаване на предлаганите от фирмата стоки. Поради липсата на разбиране за дейността на търговската организация, кандидатите формират грешни очаквания за ролята си. Те не виждат веригата на движение на стоката от производителя през дистрибутора и търговския обект до клиента и не отчитат всички малки, но значими съпътстващи операции. След заемане на съответната длъжност, работата започва бързо да им тежи и се демотивират, когато е твърде отговорна. Изследване в търговската мрежа на DM показва, че трудно се намират служители и управители за магазините, които да имат подготовка относно процесите в търговските обекти, трудова дисциплина, лична организираност и ефективност, отговорност и ангажираност към работните процеси и желание за професионално усъвършенстване. Качеството не се разпознава като условие за добре свършена работа. Фирмата изразходва много време и средства за провеждането на въвеждащо обучение на нови служители в които по необходимост се засягат теми, които могат да бъдат преподавани в професионалното училище, като базови познания за работа с клиенти.

Основна стратегическа цел на ВСК Кентавър – Дряново, произвеждащ широка гама прецизни инструменти за металообработване и екипировка за машини с ЦПУ, е утвърждаването на трайно конкурентно предимство чрез компетентни специалисти. В тази връзка с подкрепата на успешно стартирания австрийски проект „Дуално обучение в България“, се изграждат партньорски взаимоотношения между завода и ПГИ „Рачо Стоянов“ – Дряново, където за учебна 2017/2018 стартира дуално обучение по

специалност „Машини и системи с ЦПУ“. Осмокласниците имат възможност да се усъвършенстват като специалисти, да повишат мотивацията си за теоретично обучение и практическо приложение на наученото от училище, работейки в реална работна среда и използвайки модерната техника на предприятието. От сътрудничеството между завода и професионалната гимназия, учениците получават по-големи шансове на пазара на труда не само в България, но и във всички страни на ЕС поради качеството на квалификацията и добрия международен имидж на предприятието.

Друг успешен проект, но в различна професионална област, е проектът „Дуално обучение“ на Каолин ЕАД (най-старата минна компания в България с над 90-годишна история). Той доказва стратегическото значение на ученето чрез работа в минно-добивната промишленост. Общественото признание за успех на проекта идва с получаването на първа награда от БАУХ в категорията „Най-добър проект за интегриране на образованието в бизнеса 2017“ за ефективно работещия Център за дуално обучение в гр. Ветово. Особеностите на проекта са: функциониране в отдалечен регион, демографска криза и ниска мотивация за завършване на средно образование сред местното население, липса на други значими работодатели, надграждане на добри традиции на взаимодействие със СУ Ветово, ноу-хау от германската група Quarzwerke GmbH към която през 2014 г. се присъединява Каолин ЕАД, изграждане на собствена учебителна база с инвестиция за над 500 х. евро, подготовка на обучители, акредитиране на разнообразни специалности, немски сертификат.

Моделът на дуалното обучение дава шанс за промяна в системата на професионалното образование и кариерна реализация на младите хора, като се излезе от формалното разписване на учебни практики, като се промени мисленето и нагласата на хората към ученето за придобиване на професионална квалификация и работата в производствените предприятия. Редица публикации в медиите и НСИ показват, че средните специалисти в България заемат важно място на пазара на труд. Тези специалисти се характеризират с по-висока икономическа активност, по-висока заетост и по-ниска безработица. От друга страна, недостигът на кадри с професионално образование принуждава работодателите да отделят много време и ресурси за продължаващо професионално образование (IVANOVA, 2018).

Добрите практики в България и законодателната рамка относно дуалното обучение доказват стратегическия му принос към създаване на трайно конкурентно

предимство, чрез ефективно управление на обучението и развитие на хората с участието на предприятията. Наблюдаваните тенденции в образователното пространство и пазарът на труда определят дуалното обучение като алтернативен стратегически подход в организациите за привличане и развитие на таланти.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Иновативните подходи за подбор носят своите характеристики – състезание, високи технологии, партньорство, сътрудничество, науката помага на бизнеса и образованието. Точното съчетаване на технологии изисква подбора на правилните партньори, познаващи в дълбочина както текущата обстановка и конкретния бизнес на предприятието, така и стратегията за развитието му. Доказваме положителното въздействие на дигиталните технологии и иновативните подходи за подбор на таланти върху устойчивото развитие на организациите, тъй като качественият подбор на персонала спомага за ограничаване на текучеството и създаване на продуктивна работна среда, в която служителите се развиват, усъвършенстват и работят за успеха на организацията.

Подходът за подбор чрез игрови модели и извличане на данни за поведенчески анализи приложими в работна среда, създава възможности за професионална реализация и ориентация на бъдещи, настоящи и бивши студенти, които са основния потенциал на пазара на труда. Заинтересованите страни, участвали и приложили този иновативен подход, търсят възможности за разработване на програми за стажуване, практическо обучение и бъдещи трудово-правни взаимоотношения с трети страни включително, с което студентите да придобият нужният им практически опит и така да се подготвят за успешна професионална реализация на пазара на труда.

От друга страна, качествената подготовка на учениците чрез дуално обучение допринася за повишаване авторитета на участващите работодатели и за утвърждаване на фирмите като уважавана и търсена работодателска марка. Дуалното обучение носи добавена стойност на предприятията в процеса на привличане и задържане на квалифицирани кадри, чрез натрупването на добри практики и опит.

Дискутираните иновативни подходи за подбор на таланти – 1) „От поколение Z за поколение Z“ и 2) Дуалното обучение – алтернативен стратегически подход за привличане и развитие на таланти, имат потенциал да разрешат наболелите въпроси на

работодателите свързани с компетентността на човешките ресурси. По-мощното приложение на тези модели би допринесло за намаляване на младежката безработица в България, за намаляване на миграцията и за подобряване квалификацията на работната ръка. Дава се шанс на младите хора за бърза професионална реализация, след като завършат обучението си. Добрите практики в България доказват стратегическия принос на иновативните модели за подбор за създаване на трайно конкурентно предимство и устойчиво развитие, чрез ефективно управление на обучението и развитие на хората с участието на предприятията.

REFERENCES

1. eHR, (2023). 8 AI instrumenta, koito vseki HR spetsialist tryabva da znae. [online]. [2023-09-17]. Accessible: <https://ehr.bg/2023/08/03/hr-ai/>
2. EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE-GENERAL FOR RESEARCH AND INNOVATION, BREQUE, M., DE NUL, L., PETRIDIS, A. (2021). Industry 5.0: towards a sustainable, human-centric and resilient European industry, Publications Office of the European Union. [online]. [2023-09-17]. Accessible: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/308407>
3. EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE-GENERAL FOR RESEARCH AND INNOVATION, MÜLLER, J. (2020). Enabling Technologies for Industry 5.0: results of a workshop with Europe’s technology leaders, Publications Office. [online]. [2023-09-17]. Accessible: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/082634>
4. IBM. (2019). The enterprise guide to closing the skills gap. [online]. [2023-09-18]. Accessible: <https://www.ibm.com/downloads/cas/EPYMNBJA>
5. IVANOVA, M., (2018) „Dualното obuchenie – alternativen strategicheski podhod za privlichane i razvitie na talanti“, доклад за „Dni na naukata – 2018“ : XVI mezhdunarodna nauchna konferentsia „Menidzhmant i inzhenering`18” na TU-Sofia, gr. Sozopol, 24 - 27 yuni 2018 g., dokladat e publikuvan ot Izdanie na Scientific proceedings scientific-technical union of mechanical engineering Year XVI 1/220 June, 2018, VOL 1, str. 113-125, ISSN 1310-3946 ISSN 1314-6327
6. IVANOVA, M., KARAILIEVA, M. (2018) Digitalizatsiyata v upravlenieto na choveshkite resursi, v grupova monografia Digitalna transformatsia v turizma, Sofia: izdatelstvo Avangard Prima, str. 346 – 386, ISBN 978-619-239-077-8

7. MANOLCHEVA, M. (2022). Industria 5.0: Vreme li e?, Byuletin "Digitalk Security", [online]. [2023-09-17]. Accessible: https://digitalk.bg/new_technologies/2022/03/11/4313807_industriia_50_vreme_li_e/
8. RADEV, K. (2022). Postigane na savarshenstvo v upravlението na choveshkite resursi prez 21-vi vek. Upravlenie na choveshkite resursi. Izdatelstvo „Nauka i ikonomika“ na Ikonomicheski universitet – Varna, str. 141. [online]. [2023-09-17]. Accessible: <https://ue-varna.bg/uploads/filemanager/303/publishing-complex/2022/int-conference-human-resource-management-2022.pdf>
9. SIGELMAN, M., TASKA, B., O’KANE, L., NITSCHKE, J., STRACK, R., BAIER, J., BREITLING, F. & KOTSIS, A. (2022). Shifting Skills, Moving Targets, and Remaking the Workforce, Boston Consulting Group. [online]. [2023-09-17]. Accessible: <https://web-assets.bcg.com/c1/c0/649ce92247c48f4efdbf9e38797a/bcg-shifting-skills-moving-targets-and-remaking-the-workforce-may-2022.pdf>
10. VERLINDEN, N. (2021). 13 Future HR Skills You Need to Start Building Now. Academy to Innovate HR. [online]. [2023-09-17]. Accessible: <https://www.aihr.com/blog/future-hr-skills/>
11. VLADKOV, V. (2022). Industriyata shte razchita vse poveche na robotite i izkustvenia intelekt. Patyat kam umnata fabrika, Digitalk Report, str.18, 19. [online]. [2023-09-17]. Accessible: <https://digitalk.bg/pdfdownload/74/6068/>
12. VULPEN, E. (2021). The current state of HR competencies: Only 2 in 10 HR professionals have future-proof skills. Academy to Innovate HR. [online]. [2023-09-17]. Available: <https://www.aihr.com/blog/hr-competency-research-statistics/>
13. WORLD ECONOMIC FORUM. (2023). Future of Jobs Report 2023, Publications Office of the World Economic Forum. [online]. [2023-09-17]. Accessible: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

TRANSPOSING TALENT RECRUITMENT APPROACHES TO INDUSTRY 5.0

Mariya Ivanova

ABSTRACT

The deepening demographic crisis, insufficient working population with key competencies, uneven territorial distribution of people with sought-after professions, high percentage of youth unemployment – these are characteristics of the national and global labor market. The expectations of employers to find the personnel they need outside the national borders are not justified. The views that the automation and robotization of production will reduce the need for specialists are also not justified. Discussion research questions in 2023 are related to the key role of the human factor in Industry 5.0. In this context, we examine the role of voluntary cooperation between education, science and enterprises in Bulgaria. We focus attention on two of the educational degrees – secondary and higher education, forming the necessary human capital for the country. We focus on two main aspects: dual training and an innovative talent selection approach “from Generation Z for Generation Z”. In the article, we share the results of the analysis of practices in Bulgaria in the field of dual education, as well as our experience from the implemented joint initiative “HR: RUSH FOR PRACTICE” at the NBU, where the knowledge is applied in the real challenges of the HR function in terms of selection and assessment through innovative digital pre-selection tool Pleggi.

Keywords: *AI application, Industry 5.0, HR skills for the future, innovations in recruitment, dual education*

Citation: *Ivanova, M. (2023) Transposing Talent Recruitment Approaches to Industry 5.0. Journal “Човешки ресурси & Технологии = HR & Technologies”, Creative Space Association, 2, pp. 24-44.*