



Софийски университет „Св. Климент Охридски“

ДОКТОРСКА ПРОГРАМА

по Публична администрация

на Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Факултет по Философия

Автореферат

на дисертационен труд за присъждане на научна и
образователна степен „Доктор“

със заглавие:

**„Информационни системи в управлението на
човешките ресурси като стратегически
инструмент за конкурентно предимство в бизнес
администрацията“**

Докторант:
Константина Хатзи

Научен ръководител:
проф. Тодор Танев

2023

София

Нашата ера се характеризира с интензивна конкуренция, бързи технологични промени, глобализация на икономиката. В тази среда бизнесът трябва да се изправи пред предизвикателствата на съвременните пазарни условия чрез подобряване на тяхната ефективност, повишаване на техните ефективност и производителност, намаляване на оперативните им разходи, за да оцелеят и с крайната цел - максимизиране на техните печалби.

Бизнесът сега разчита в голяма степен на информационните и комуникационни технологии и сложни информационни системи, за да бъдат конкурентоспособни и да предлагат своите продукти и услуги. Каква роля играят информационните системи в управлението на човешките ресурси, как трансформират „бизнеса“ и каква е връзката им в бизнес ефективността? Проведени са изследвания и проучвания по този въпрос, които са показали, че ползите за компаниите от използването на интегрирана информационна система в управлението на човешките ресурси, са намаляването на оперативните разходи, оптимизирането на бизнес процесите, спестяването на ресурси и накрая увеличаване на неговата производителност и рентабилност. Изследване на Wiklund и Shepherd (2003) показва, че базираните на знания, ресурси, са положително свързани с ефективността на бизнеса. Shang and Seddon (2002) предлагат многоизмерна, подробна рамка за категоризиране на ползите, които една компания извлича от използването на Информационни системи за управление на човешките ресурси (Human Resources Management Information Systems - HRMIS). Наличието на такава интегрирана информационна система, улеснява компанията да работи с възможно най-малко грешки, доколкото е възможно, за да се избегнат неудобствата и възможните тежести, докато обслужването на клиентите се извършва по-правилно, по-директно и по-бързо. Kaplan и Norton (1996) твърдят, че компаниите се нуждаят от специфични системи за управление и контрол, за да останат конкурентоспособни, особено по отношение на нематериални активи (например работна сила, инфраструктура, технологии). Papastathopoulos (2009) заявява, че в света на бизнеса, балансите са пряко засегнати от разработването и прилагането на нови технологии, които тласкат предприемачите да намерят нови такива или да развият и адаптират съществуващи бизнес модели-балансови точки.

- *Основният проблем, за чието решаване, изследователят иска да допринесе с настоящото дисертационно изследване е формулирано в следния въпрос: чрез прилагане на информационни системи за управление на човешки ресурси, компаниите дали са в състояние да елиминират производствените процеси,*

които не добавят стойност и дали прехвърлят тази полза на своите клиенти, служители и акционери?

Когато географските граници бъдат премахнати, нови информационни и комуникационни технологии се въвеждат и се либерализират пазарите, правилната организация и използването на нови технологии изглежда е конкурентното предимство на предприятията (Jones и Tilley, 2003:17). Информационните технологии (ИТ) са тези, които показват пътя към интернационализацията на бизнеса, където предпоставка за достъп до глобални търговските пазари, е цялостното проектиране и управление на информационните системи (Levy and Powell, 2005:1) и именно информационните системи осигуряват средствата за получаване на информация с цел по-ефективно и конкурентно бизнес управление (Levy и Powell, 2000).

- Друг основен проблем, към чието решение изследователят желае да допринесе чрез изследването в дисертационния труд е, че: фирмите с приложението на съвременни информационни технологии, като интегрирани бизнес системи (HRMIS), печелят ценен съюзник в усилията си не само да оцелеят, но и да успяват.

Сега HRMIS системите са основен инструмент за поддържане на конкурентоспособността на бизнеса в нова бизнес среда, като същевременно предлагат възможност за реорганизиране на техните операции и за реорганизиране на техните информационни системи и практики. Въпреки това, преди няколко години, имаше противоречие в проучване на Обединеното кралство на малките и средни предприятия, извършено през 2000 г. (Management Services, 2000:6), което разкрива, че повече от половината компании смятат, че Интернет (който тогава предлагаше много по-малко услуги, в сравнение с днес) и че Информационните технологии нямат абсолютно никакъв ефект върху техния бизнес.

- *Дисертационният труд* като цяло се занимава със стойността на Информационните системи за човешки ресурси (HRMS) за функционирането на бизнеса. Стойността и значението, която имат Информационните системи за човешки ресурси за компанията, се формират въз основа на нейната стратегия по отношение на Информационните системи за човешки ресурси, докато начинът на работа на компанията е отразено в неговите бизнес процеси и

тяхното управление. Следователно целта на изследването в дисертационния труд, е да се изследва въздействието на „Стратегията на Информационните системи за човешки ресурси (Human Resource Information Systems - HRMS)“ по пътя на „Управлението на бизнес процеса (Business Process Management - BPM)“.

- Изборът за тази конкретна **изследователска тема** е поставянето под въпрос на стойността и значението на Информационните системи за човешки ресурси (HRMS) от реномирани академици. Фокусът върху бизнес процесите възникна отчасти поради факта, че Информационните системи за човешки ресурси (HRMS) са средството, чрез което се осъществяват и изпълняват бизнес процесите и отчасти поради необходимостта от приважване в съответствие на стратегията на компанията (и следователно начина, по който работи) със своята стратегия за информационни системи за човешки ресурси. В противен случай приемането на информационни системи за човешки ресурси, без да бъдат приведени в съответствие със стратегията на компанията за управление на бизнес процесите е като да добавим двигател към кола, който ще позволи на колата да се движи, но без да знаем дали посоката, в която ще се движи колата, ще бъде правилната (Russell, 2005). Следователно, основните изследователски области са „Приемането на информационните системи за човешки ресурси“ (HRMS), „Управление на бизнес процеси (BPM)“ и „Ефективност на човешките ресурси“. Изследователските области са проучени и анализирани въз основа на съответната литература, за да се изясни по-широкият контекст, в който са включени, както и техните концептуални структури.
- **Актуалността и необходимостта** от дисертационното изследване се поражда, поради липсата на изследвания по конкретния предмет. Академичните изследвания за това как възприемането на информационните и комуникационните технологии (ИКТ) влияе върху производителността на Управлението на бизнес процесите (BPM) са доста ограничени, докато областта на „HRMS – приемственост и на HRM - ефективност“ е нововъзникваща област на изследване. По-конкретно, приемането на информационни и комуникационни технологии (ИКТ) влияе върху производителността на управлението на бизнес процесите (BPM), първоначално е била оформена от пазара и бизнес - консултантите, а не от академични институции. Следователно комбинацията от тези две области на изследване и

взаимодействията между тях се счита за област, която се нуждае от допълнително проучване. Въпреки че има много академични дискусии за управлението на бизнес процесите (BPM) и стабилната връзка на ефективността, докато за обратна връзка - която е предмет на това изследване – не бяха открити и намерени съответни проучвания

- ***Значението** на дисертационният труд е теоретично оценено чрез нейния принос за безспорна стойност на информационните системи за човешки ресурси (HRMS). Освен това на практика допринася за подчертаването на факторите, които играят важна роля в ориентацията на бизнеса, което може да помогне на бизнеса да идентифицира тези области по отношение на информационните системи за човешките ресурси (HRMS), които оказват значително влияние върху начина им на работа, така че да фокусират интереса си върху тях.*

В методологическо отношение основното е, че е азработен **концептуален модел** със силна теоретична основа, включваща механизми, актуализирани от Lee et al. (2012) и Raaiuwe и Richardson (1997) за тестване на различни хипотези.

По своята същност, това изследване е **количествено изследване**, което спада към релативистките епистемологични хипотези и следователно предполага подход на дедуктивна теория. Фокусът на това проучване (т.е. „Модел на ефективност на HRM (HR мениджмънт) със способност за HRMIS (Информационна система за управление на човешките ресурси)“ в ползването на управлението на бизнес процесите) е сравнително нова област на изследване, която не се среща във всяка съществуваща литература. В това изследване целевата популационна група са професионалисти и специалисти по човешки ресурси, които имат достъп до HRMIS в своите организации в гръцкия контекст.

Изследователската част на дисертационният труд се осъществява чрез целенасочени областни изследвания с **въпросник**. **Подборът на компаниите** е направен от каталога на S.E.V., във връзка със списъка на най-големите компании въз основа на оборота, гръцки предприятия. Направен е опит да се включат възможно най-много сектори в извадката на изследването от толкова много географски области на Гърция. Включени са предимно големите предприятия. По-специално, въпросници са изпратени до компании, които са инсталирали системи HRMS. Всяка компания е била помолена да отговори на въпросника от ИТ специалист и изпълнителен директор.

За нуждите на това количествено изследване, методологичният подход, който изследователят счита за подходящ за измерване и оценка на стратегическите ефективности на HRMS е: Балансирана отчетна карта с показатели (Balanced Scorecard - BSC), базирана на критичен литературен преглед на системите за измерване и оценка на HRM и методологии и неговия подход към този документ като бизнес стратегия, която помага за постигане на конкурентно предимство.

- **Моята ТЕЗА, която защитавам**, е връзката „Приемане на HRMIS-HRM изпълнение и ефективност“, от гледна точка на стратегията. По-конкретно, дисертационният труд се фокусира относно приноса на информационните и комуникационни технологии (ИКТ) за бизнес администрацията (BPM), като анализира връзката между ефектите на HRMIS върху представянето на управлението на човешките ресурси (Human Resource Management – HRM). Чрез този дисертационен труд, изследователят иска да разбере, дали HR транзакция с активирана HRMIS, когато се прилага правилно, значително се отразява на неговата HRM ефективност. Видът и размерът на организацията, контролните променливи в това проучване не добавят стойност към резултатите от изследването. Това проучване потвърждава, че традиционните практики за управление на човешките ресурси с развитието на човешките ресурси с HRMIS и комуникационните практики, засягат главно представянето и изпълнението на HRM. С други думи, това проучване специално насърчава организация за приемане на интегрирани системи за управление на ефективността (performance management systems - PMS), един важен компонент на HRMIS за ефективното управление на служителите.

В заключение, **резултатите от проучванията** в този дисертационен труд, се прилагат към организациите, стремейки се да подобрят представянето им в HRM чрез HRMIS активирани HR практики. Следователно организациите планират да прегледат и актуализират HRM на своите бизнес процеси и са информирани от това проучване, че приемането на подходяща HRMIS, по-специално система за управление на ефективността (PMS), ще бъде от решаващо значение за техния успех.

Възприемането на информационни системи в управлението на човешките ресурси се превръща в основен подход, който пряко засяга както качеството, така и количеството на продукцията, генерирана от съвременните предприятия (Laudon and Laudon, 2015:16).

- *Целта на това изследване е да проучи степента, в която използването на информационните системи, могат да допринесат за подобряване на бизнес ефективността и чрез първично проучване в извадка от бизнес предприятия, за да се установи как двете концепции са свързани помежду си. За постигане на тази цел това изследване се опитва да докаже, че има връзка между приемането на Информационни и комуникационни технологии (ИКТ) в управлението на бизнеса (BPM). Крайната цел е да се подчертае стратегическата роля на HRMS в изпълнение на HRM и да се демонстрира тяхното значение за функционирането на бизнеса, предоставяйки още един аргумент срещу позицията, че обезценява информационните системи за човешки ресурси и ги понижава до общи технологични продукти. Чрез теоретичния подход на информационните системи, бизнес ефективността, критичния преглед и запис на емпиричните проучвания, ние ще подберем изследователския метод за това изследване.*

Целта на този анализ е да се прегледат практиките в областта на човешките ресурси с възможностите за HRMIS в HRM производителност и ефективност.

Целите на този анализ са да се разработи абстрактен модел на представяне на HRM с възможност за HRMIS, който:

- изследва въздействието на HRMIS активираните практики за човешки ресурси върху представянето на HRM,
 - и
 - изследва ефектите от размера и организацията върху представянето на HRM модел с възможност за HRMIS.
- Следователно моята **хипотеза** е, в допълнение към изследването на специфичните области, които са изброени по-горе, да разгледаме специфични изследователски хипотези, от които произтичат от прегледа на литературата. Основните хипотези на изследването, подходящо групирани заедно, са дадени по-долу:
- Следователно моите **изследователски въпроси** са:

1. Изследователски въпроси за прилагането на HRM:

- Бизнеси, които са по-способни да преодолеят техническите/интеграционни проблеми, които възникват, както и организационните и управленски въпроси, прилагат повече HRM.

- Бизнеси, които са по-способни да преодолеят техническите/интеграционни проблеми, които възникват, както и организационните и управленски въпроси, са повече от доволни от приложението на HRM.
- Бизнеси, които са по-способни да преодолеят техническите/интеграционни проблеми, които възникват, както и организационните и управленски въпроси, също показват по-висока оперативна производителност съгласно предложението BSC.
- Предприятията, които са най-запознати с технологията, прилагат повече HRM.
- Компаниите, които прилагат HRM също показват по-висока оперативна ефективност, съгласно предложението BSC.

2. Изследователски въпроси за постигане на конкурентно предимство

- Компаниите, които прилагат HRM, постигат по-голям ръст на продажбите, печалбите и пазарен дял.
- Компании, които имат по-висока степен на удовлетвореност от изпълнението на стратегията за HRM и развитието на съответната инвестиция, постигат на по-голям ръст на продажбите, печалбите и пазарния дял.
- Компании, които показват по-високи бизнес резултати според предложението BSC постигат по-голям ръст на продажбите, печалбите и пазарния дял.

3. Изследователски въпроси относно представянето на HRM:

- Фирмите, които са по-доволни от приложението за HRM също показват по-висока оперативна производителност съгласно предложението BSC.
- Компаниите, които са по-запознати с технологиите, постигат по-голяма оперативна ефективност при изпълнение съгласно предложението BSC.

4. Изследователски въпроси относно приложението на e-HR:

- Компаниите, които прилагат e-HR, показват по-добри оперативни резултати според предложението BSC.
- Компаниите, които прилагат e-HR, показват по-голям ръст в продажбите, печалбите и пазарния дял.
- В компании, които прилагат e-HR, HRM поддържа конкурентната стратегия на предприятието.
- Компаниите, които прилагат e-HR, са по-запознати с технологията.

Трудността в това изследване е характерът на гръцките компании, тъй като има компании с различни размери и сектори, което води до няколко несравними размера. При това, в същото време, съществува съдържаност сред гръцките компании да споделят своите резултати и данни.

За да се намали този проблем, е избрано да се изследват главно големи предприятия, които са по-организирани и техните данни са достъпни.

Оригиналноста на дисертацията се състои в това:

- a) да проучи ефекта от функцията за управление на човешките ресурси върху крайното представяне на компанията. Тъй като бизнес сферата става все по-конкурентна, очевидно е, че в тази трудно променяща се среда е необходимо да се проучи присъствието на гръцките компании по отношение на управлението на човешките ресурси. Особен интерес представлява проверката по управление на човешките ресурси от гледна точка на стратегията, тъй като в някои случаи това не е стратегически избор, а напълно съобразена с цялостната стратегия на компанията, така че резултатите да са не според очакванията.
- b) провеждане на количествени изследвания и формулиране на изследователски предложения, насочени към разбирането на това как функционира управлението на информационните системи за управление на човешките ресурси, създават стойност и търсят подходящи отговори на въпроси „защо” и „как” и дали и колко е помогнало на гръцките компании, които са използвали информационни системи за управление на човешките ресурси и дали стават по-конкурентоспособни и по-успяващи в бизнеса.
- c) полезността на заключенията от изследването за мениджърите по човешки ресурси и ръководителите на фирми/организации с цел подобряване на ефективността на управлението на човешките ресурси и успешно прилагане на стратегически цели.

Целта на това изследване е да има значителен принос, както към администрациите на гръцките компании, които внедряват или възнамеряват да внедрят информационни системи в управлението на човешките ресурси, както и по-дълбоко разбиране и обогатяване на знанията ни относно интегрирането и внедряването на информационни системи в управлението на човешките ресурси, от гледна точка на стратегията.

Човешките ресурси са „сърцето“, центърът на бизнеса и успехът на една организация, зависи от ефективността на нейното управление (Nguyen et al., 2007).

В контекста на днешната глобализирана икономическа среда, значението на ролята на информационните системи за управление на човешките ресурси в представянето и ефективността на предприятията е подчертано важно. С други думи, бизнесът трябва да се съсредоточи в управлението на човешките ресурси, чрез приемане на информационни системи за управление на човешките ресурси (HRMIS), с цел поддържане и/или увеличаване на пазарния си дял. Чрез това те ще могат да имат дългосрочно представяне и дългосрочна ефективност.

В структурно отношение Дисертацията се състои от четири глави:

Първата глава представя теоретичния подход на управлението на човешките ресурси и информационните системи. Дефинициите, които са дадени от време на време в тези системи се споменават, направен е исторически преглед на функциите в управлението на човешките ресурси, категориите на системите и се отбелязват техните възможности, според тяхната сложност, влияещите фактори и проблемите, възникнали при внедряването на такава система. Разглежда подробно и в детайли съвременните информационни системи за управление на човешките ресурси, техните възможности и функции, приложението, прилагането и критичните фактори, които влияят върху процеса на избор на система и споменава алтернативни модели на управление на човешките ресурси, като аутсорсинг и e-HR, като еволюция на информационните системи за управление на човешките ресурси (HRMIS).

Втората глава включва ползите за всеки бизнес от използването на Информационни системи за управление на човешките ресурси. Отнася се за връзката между управлението на човешките ресурси и оперативното представяне. Главата изяснява понятието оперативна производителност и ефективност и проблемите на нейното измерване. Основният фокус на тази глава е да се разбере и укрепи тази връзка. Поставя стратегиите на оперативните човешки ресурси, в границите на по-широката рамка на стратегията, накратко обяснява произхода на стратегията за управлението на човешките ресурси, изследва връзката между оперативна стратегия за управление на човешките ресурси и бизнес (конкурентна) стратегия, анализира съдържанието на първата и обръща внимание относно въпроса и проблема за съответствието между двете стратегии. Отнася се към стратегията на информационните системи и бизнес управлението на процеси. Главата

включва и разглежда ползите за бизнеса от привеждането в съответствие на неговата стратегия и бизнес процесите.

Третата глава са се изследват начините-методи, чрез които компаниите могат да измерват и оценяват ефективността на HRMS и Балансираната отчетна карта (Balanced Scorecard) е подробно описана, която е избрана след критичен преглед на литературата, като методология за измерване и управление на стратегическото представяне на HRMS. Главата представя изследователските хипотези и извадковата рамка на областното изследване, извършено в контекста на дисертационния труд, както и кратко представяне на най-основните техники в областта на статистиката, използвани в това изследване. Също така, е представена методологията на изследването. Освен това се занимава с описателен анализ на резултатите от изследванията. Анализът се фокусира върху подходящото представяне и обработка на събраните данни с крайна цел, извличане на полезни заключения за по-широката популация, към която принадлежат тези данни. Освен това се занимава с прилагане на техниката на факторния анализ към данните, представени в предишните глави. Целта на анализа е да събере в групи, променливите, които са били представени и да ги изрази в подходящи трансформации с качествено значение. Факторите, произтичащи от прилагането на техниката на факторния анализ, са представени и се докладва серия от тестове на хипотези, за да се установят статистически доказани изводи за хипотезите на областното изследване.

В последната глава има подробно представяне на заключенията от изследването. Също така са изложени и проверени хипотезите от изследването. Тези резултати, винаги в комбинация с други библиографски справки и други изследвания и проучвания, съставят изображение, относно управлението на човешките ресурси. В допълнение, редица ограничения на изследването и редица изследователски посоки са споменати, което може да е началото на продължението на настоящото изследване в бъдеще.

В контекста на тази дипломна работа са направени **3 публикации**.

Първата се отнася за: Приемане на информационна система за човешките ресурси в организации.

По-конкретно, информационните системи са разработени, за да повлияят на функциите на управление на човешките ресурси с цел тяхното подобряване и доказателството, съобразно изследването, за развитието на ИКТ, значително подобри дизайна на управлението на човешките ресурси, резултатите показват, че

програмирането на HRM, поддържано от ИКТ, повишава ефективността на човешките ресурси.

Втората се отнася до: аутсорсинг и връзката му с управлението на човешките ресурси

Аутсорсингът е както настоящето, така и бъдещето. Отделът по човешките ресурси е може би една от най-важните части на компанията. Той е изправен пред двойно предизвикателство всеки ден. От една страна, ежедневните оперативни нужди на отдела и от друга страна, необходимостта от привеждане в съответствие (т.нар. подравняване) на стратегическото управление на човешките ресурси с това на организацията. Интензивните предизвикателства водят в много случаи до решението чрез аутсорсинг. Аутсорсингът изглежда в очите на ръководителите на човешки ресурси като спасителен пояс, тъй като може да облекчи техните отговорности и да им позволи да се съсредоточат върху основните си дейности. Дизайнът е предпоставка за успех на аутсорсинга. Правилно организиран и цялостен аутсорсинг процес, може безопасно да доведе до избора „направи или купи“. Може би това е единственият начин да се активира аутсорсингът да действа като лост за растеж, повишаване на ефективността на служителите и създаване на стойност в бизнеса. Практиката на аутсорсинг в стратегическото управление на човешките ресурси се оказва инструмент, който може да помогне на компанията в конкурентоспособността.

Третата се отнася до: Стратегическо управление на човешките ресурси (Strategic Human Resource Management - SHRM) - Решаващо в криза.

Стратегическото управление на човешките ресурси бележи усилие за справяне с всички човешките ресурси на една организация, систематично и дългосрочно, който трябва да бъде третиран като „ресурс“. Един от пионерите на съвременния мениджмънт, Peter Drucker споменава, че всеки бизнес или институция има само един истински ресурс, а по-точно – това е човекът. Всъщност той гласи, че „... Човешките ресурси винаги са били критични за успехът на една организация, тяхното значение винаги е нараствало и този факт е признат от вътрешни и външни организации“. Цели в стратегическото управление на персонала е фокусирано върху конкурентоспособността, ефективността, оцеляването, създаването на конкурентно предимство и гъвкавост на работните места. Днес по-голямата част от академичните среди и ръководители на организации (от частен

и обществен интерес) са осъзнали, че единственият ефективен начин за създаване и прилагане на стратегия за развитие е чрез служителите.

➤ *Основни резултати от изследването*

По отношение на основните констатации от изследването, повечето големи гръцки компании са разбрали важността на управлението на човешките ресурси и поради тази причина събират необходимите данни на своите служители. Те обаче изостават в обработката на тези данни. Следователно, най-големият процент от предприятията, предприемат системни действия по HRM, въпреки че има място за растеж главно в категоризацията на служителите и в предоставянето на персонализирана информация. Повечето предприятия имат отделно разпределение на HRM.

Голяма част от фирмите използват Интернет за прилагане на HRM (e-HRM) и специално за комуникация със служители и събиране на данни, докато повечето фирми смятат, че са запознати с технологията. Въпреки че повечето фирми извършват HRM, няма ясно разбиране дали HRM е бизнес стратегия или набор на фокусирани върху служителите бизнес тактики, които помагат на бизнеса да постигне по-добри резултати. Въпреки това, всички констатации показват, че HRM има много по-добри резултати, когато е приведено в съответствие със стратегията на компанията и е стратегически избор. Като цяло по-голямата част от компаниите са съгласни, че HRM е част от тяхната стратегия, както е споменато в международната литература (Brewton and Schiemann, 2003).

В усилията си да развият HRM, повечето компании събират и използват данни на служителите от различни канали и източници, като технологията играе важна роля в това. По същия начин те също използват различни средства за развитие на взаимоотношенията със служителите си, въпреки че в сравнение с други международни проучвания има значително място за растеж в някои инструменти и практики, които се прилагат успешно в международен план.

При разработването на HRM, фирмите трябва да се справят с редица технически/интеграционни, управленски и организационни проблеми, като техническите са най-голямата пречка сред тях. Постигането на финансови цели, създаване на максимална стойност за служителите, по-доброто функциониране на вътрешните процеси и развитието на личните способности на служителите в бизнеса са критериите, които са избрани въз основа на международната литература като критерии

за оценка на представянето на HRM и с всичко, което се счита за важно за гръцкия бизнес, в съответствие с съответните международни изследвания. Това е показател за нарастващия интерес към гръцкият бизнес в разработването както на икономически, така и на неикономически мерки, да се оцени ефективността на стратегията за HRM, както е показано и в международната литература (Shaw и Mazur 1997; Clark, 1999; Moorman и Rust, 1999; Schultz, 2000).

Друго обнадеждаващо заключение е, че повечето компании са относително доволни от представянето на HRM според горните критерии, докато те са по-удовлетворени със създаването на максимална стойност за служителите и по-малко удовлетворени от развитието на личните способности на служителите в бизнеса. Този резултат също така показва областите, които гръцките компании трябва да подобрят, за да постигнат по-добро представяне на HRM.

Най-важните финансови ползи, от които гръцките компании са получили от внедряването на HRM са лоялността на служителите, както и на служителите, които остават в компанията в продължение на години и рентабилността на нейните добри служители имат увеличение. Този резултат, макар и очакван, е обнадеждаващ, тъй като това са едни от основните предимствата на HRM. По същия начин най-важните ползи по отношение на подобряването на продуктите/услугите на компанията са това, което са услугите, предоставяни на служителите, които са непрекъснато били подобрявани и обновявани, докато поведението на човешките ресурси е станало по човекоцентрично. Ползите по отношение на служителите са, че подкрепата предоставяна на служителите се е увеличила, прехвърлянето на жалби и оплаквания на служители към съответните хора стават по-бързи и по-лесни, а оттам и скоростта на разрешаване оплакванията на служителите са подобрили, както и че удовлетвореността на служителите и лоялността се е увеличила. Ползите в бизнес процесите са, че използването на технологии в бизнеса се увеличава и надеждността на бизнес процесите се увеличава. Тези резултати се потвърждават от международната литература, подчертаваща докладваните ползи (Peppers et al., 1999), докато HRM софтуерът консолидира и разпространява информацията, която предприятието има в цялата организация, което води до автоматизация на процеси (Öztaysi et al., 2011).

Като цяло гръцките компании смятат, че прилагането на HRM увеличава конкуренцията между бизнеса. Това предполага, че компаниите трябва да са ориентирани към служителите, както и че трябва да разработят и прилагат стратегия,

ориентирана към човека, така че, да не бъдат изпреварени от техните конкуренти (Gable et al., 2008). Във всеки случай се отбелязва, че стратегията за HRM подкрепя конкурентната стратегия на компанията.

Важен е и фактът, че повечето компании отчитат положително развитие на техните продажби, наполовина от положителното развитие на техните печалби и повече от половината от положителното развитие на пазарния им дял, което показва, че внедряването на HRM помага на бизнеса да постигне по-добри финансови резултати и да стане по-конкурентоспособен. Същото се посочва и от бизнеса, тъй като мнозинството от тях вярват, че HRM е допринесло положително за увеличаването на продажбите на компанията.

➤ *Констатации по прилагането на HRMS*

Резултатите от проучването показват, че за внедряването и прилагането на HRMS, фирмите трябва да има управленски умения, тъй като те трябва да решат определени технически/интеграционни, проблеми, свързани с организацията и управлението. Колкото по-способни са да ги преодолеят тези проблеми, толкова повече прилагат HRMS. Освен това, както е споменато в литературата, реорганизацията към ориентиран към човека оперативен модел, изисква промени в цялата организация (Chen and Popovich, 2003).

Съответно компаниите, които са по-способни да преодолеят техническите / интеграционни въпроси, които възникват, както и проблемите на организацията и управлението, са по-удовлетворени от постигането на финансовите цели и създаването на максималната възможна стойност за служителите. Особено компаниите, които разработват приложения и интегрират практиките, съобразени с всеки служител, постигат финансовите му цели, като персонализираната комуникация подобрява ефективността на бизнес сделките с техните служители (Mahdavi et al., 2008) и води до повишена удовлетвореност на служителите (Peppers et al., 1999) и подобро обслужване и поддръжка на служителите (Fjermestad и Romano Jr., 2003). В същото време фирми, които са в състояние да решат определени технически/интеграционни проблеми на организацията и управлението се възползват от по-добрата комуникация със служителите и тяхното по-добро обслужване.

Много обнадеждаваща констатация е, че компаниите, които прилагат HRMS, също показват по-високо оперативно представяне, съгласно предложената балансирана

отчетна карта за оценяване (BSC) по всички компоненти освен финансовите. Припомня се, че посочените критерии за изпълнение в предходния параграф са избрани според международната литература и повечето компании са съгласни с тях.

И накрая, по отношение на прилагането на HRMS, изглежда, че предприятията, които са най-запознати с технологията, прилагат повече HRM. Каталитичната роля на технологията в разработването и прилагането на HRM е докладвана подробно и в прегледа на литературата. Технологиите предоставят на бизнеса много нови възможности и правят някои решения икономически осъществими.

➤ *Констатации за постигане на конкурентно предимство*

Компаниите се опитват да постигнат конкурентно предимство чрез своята стратегия или по-добро разпределение на техните ресурси, за да преодолеят своите конкуренти. Финансовите резултати като ръст на продажбите, ръст на печалбата и ръст на пазарния дял са основните критерии за ефективност на бизнеса. Резултатите показват, че компаниите, прилагащи HRM стратегията постигат по-големи продажби, печалба и ръст на пазарния дял, в сравнение с техните конкуренти. Този резултат допълва резултатите от други изследвания, показващи това, че изграждането на силни взаимоотношения със служителите е предложено като средство за печалба с конкурентно предимство (McKenna,1993; Reichheld,1993).

Съгласно резултатите, които се показват от проучването, компаниите, които имат по-висока степента на удовлетвореност от прилагането на стратегията за HRM и развитието на съответната инвестиция за постигане на по-голям ръст на продажбите, печалбите и пазарния дял от техните конкуренти. Същото се случва и с фирмите, които показват по-висока оперативна производителност съгласно предложението BSC. Тоест фирми, които показват по-висока оперативна производителност според всички компоненти на предлаганият BSC, постигат по-голям ръст на продажбите, печалбите и пазарния дял. Това също потвърждава BSC като мярка за изпълнение на стратегията за HRM.

И накрая, от изключителна важност е, че резултатите показват как в компаниите, които Прилагат HRM, HRM поддържа конкурентната стратегия на бизнеса. Самите компании и техните ръководители възприемат стратегията за HRM като средство за постигане на конкурентно предимство. Тези резултати потвърждават значението на управлението на човешките ресурси като източник на конкурентни предимства, който е

признат в продължение на десетилетия (McKenna, 1993; Woodcock, 2000) и подсилен през последните години чрез разширяването на информационните технологии и възможностите, които те предоставят.

➤ *Констатации относно ефективността на HRMS*

Балансираната отчетна карта с показатели (BSC) е предложена за оценка на изпълнение на HRM. Компонентите на BSC варират според спецификата на стратегията (Tiwana, 2001) и тъй като тази практика се приема и от авторите и инициатори на BSC (Kaplan and Norton, 2000), считаме, че предложената системата за измерване и оценка отговаря на основните изисквания. Резултатите показват това, че компаниите, които са по-удовлетворени от прилагането на HRMS, също показват и по-висока оперативна производителност, съгласно предложения BSC. По този начин, този модел се потвърждава като средство за оценка на ефективността на HRM. Освен това, както е споменато и коментирано по-горе, компаниите, които прилагат HRM, също показват по-високи оперативни показатели, според предложения BSC и фирми, които показват по-голяма оперативна производителност, според предложения BSC, постигат по-големи продажби, растеж, печалби и пазарен дял във връзка с конкуренцията.

Предприятията, които са много запознати с технологиите, показват по-голяма оперативност при представяне, според ползите от растежа на приходите, ползите от обучението, по-добри ползи за насочване на служителите, по-добра комуникация на служителите и бизнес процеси, показват ползи за ефективност на предложения BSC, тъй като от една страна технологията предоставя много нови възможности за бизнеса, особено по отношение на събирането, управлението и разпространението на информация, а от друга страна, предложеният модел за HRM оценка на ефективността взема предвид специфичните параметри.

➤ *Констатации по прилагането на e-HRM*

Въпреки че много се споменава за приноса на Интернет технологиите за разработването на HRMS и e-HRM по-специално, т.е. прилагането на HRM практики чрез интернет, няма значима корелация между прилагането на HRM и представянето на e-HRM. Основното като причина се смята малкият опит на компаниите в e-HRM, като мнозинството от тях внедряват e-HRM от по-малко от година. Освен това много от ползите, които бизнесът извлича от e-HRM, се простират в по-дългосрочен времеви хоризонт. Опитът показва как онлайн технологията предоставя безброй възможности и

предизвикателства, но бизнесът се нуждае от време, за да го управлява, да го интегрира в своята организация и стратегия, за да покаже конкретни финансови резултати. Горният начин също обяснява и липсата на значима корелация между внедряването на e-HRM и продажбите, печалбите и пазарния дял. Предприятията обаче, прилагащи e-HRM (управлявани от данни e-HRM действия), HRM поддържат конкурентната стратегия на предприятието.

И накрая, както може да се очаква, резултатите показват, че фирмите, прилагащи e-HRM, са повече запознати с технологията. Правилното внедряване и развитие на e-HRM изисква, в допълнение използването на софтуер или възприемането на определени практики, необходимите организация и култура, така че компанията да може успешно да управлява количеството на информация, която управлява и вероятно споделя със своите служители. В крайна сметка важен параметър на e-HRM системите, е способността за взаимодействие със служителите. Технологиите променят драстично баланса между бизнеса и служителя, тъй като служителят е не само получател на съобщението на компанията, но и също е предавател на свои собствени съобщения, които компанията също трябва да чуе, разбере и отговори с конкретни действия. Все още обаче не всички фирми са правилно организирани за такъв вид процес.

➤ *Тълкуване на резултатите*

Резултатите от проучването разкриват как гръцките компании до голяма степен прилагат HRM и прилагане на конкретни действия за развитие и управление на взаимоотношенията с техните служители. Въпреки че полезността на събирането и обработката на много информация в тази посока е очевидно, изглежда, че много пъти компаниите събират информация без да съществува правилна организация и планиране на обработката. Технологията прави събирането и съхраняването на информация доста лесно и икономично, което допринася за тази посока. Поради тази причина има и много дискусии относно правилното и ефективно използване на информацията и данните, с които фирмите разполагат или са в състояние да съберат.

Подобно е използването на интернет технологии и развитието на e-HRM. Изглежда че фирмите се опитват да се възползват от интернет и да развият съответните приложения, но все още са на ранен етап, за да има конкретни измерими ползи тази дейност. Във всеки случай, те трябва да бъдат правилно организирани, за да могат да управляват поток от информация по ефективен и ефикасен начин. Голямата промяна в

технологии са социалните мрежи и факта, че служителите не просто реагират пасивно на съобщенията и действията на бизнеса, но са активни, продуктивни и споделят съдържание и информация в полза или не на бизнеса. Щастливите служители са посланици на компанията, докато недоволните служители не се задоволяват просто с това да се преместят в друга компания, но споделят своето недоволство и произвеждат негативна реклама. Поради тази причина се предлага терминът „Управлението на взаимоотношенията със служителите“, вместо оригинално управление на човешките взаимоотношения. По този начин се подчертава, че силната роля в тази връзка играе служителят. Тази промяна е резултат от възможностите, предлагани от интернет, тъй като изследванията показват, че гръцките фирми не са все пак готови да се справят с нея.

Обнадеждаващият извод е, че изглежда изборът на HRM е стратегически избор, който е в съответствие с конкурентната стратегия на компанията и който може да донесе конкретни резултати. Също така е окуражаващо, че бизнесът е доволен от внедряването на HRM и са успели да надминат конкурентите си с изпълнението му. С други думи, прилагането на HRM като средство за постигане на конкурентното предимство се потвърждава.

По отношение на ефективността на HRM, настоящото изследване предлага и специфичен модел, който е синтез на по-ранни модели и който взема предвид специфичните особености на HRM, както и възможностите на технологията.

Резултатите от проучването допринасят за цялостната оценка на стратегията на гръцките компании срещу управлението на човешките ресурси. В същото време то предлага конкретни стратегии към бизнес администрациите, за да се възползват от потенциала на технологиите по-ефективно. По-конкретно, предлага се да се интегрира управлението на човешките ресурси в своята бизнес стратегия, а не да се развиват интернет базирани приложения (e-HRM), просто следвайки примера на други гръцки или чужди компании. Предлага се също да се преодолее простото използване на интернет като друг канал за събиране на информация и да се търси използването му за взаимодействие и интерактивна комуникация със служителите.

Въпреки че изследването обхваща сравнително класическа концепция каквато е HRM, драстично повлияно от развитието на интернет и информационните технологии и появата на нови приложения и системи. Тези технологии обаче се развиват бързо, както и техният ефект. В много случаи изследванията не могат да се справят с тях в такава

динамична и развиваща се среда и или някои резултати имат кратък живот, или има явления и фактори, които не са се развили напълно и затова тяхната оценка е частична или недостатъчна.

Друг проблем идва от факта, че концептуалните скали за измерване са използвани. Въпреки че използването на концептуални скали е това, което преобладава в литературата, използването на обективни измервателни скали обикновено е за предпочитане. Валидността на резултатите от проучването са най-застрашени, от всеки от гореспоменатите фактори, от обективност на отговорите на мениджърите по персонала и бизнес мениджърите. За да се получат възможно най-обективни отговори, са направени някои поясняващи намеси относно въпросника, като е ясно, че поверителността на данните ще бъдат уважени. Валидността и надеждността на резултатите биха били по-валидни, ако за всяка компания беше възможно да се получи информация от достатъчен брой служители. Обективни затруднения (ограничение във времето, финансови разходи, достъпност, и др.) не позволиха осъществяването на това действие.

Също така, липсват подробни финансови данни, които биха позволили по-нататъшни и подробни анализи на конкретни важни фактори, свързани с финансовото представяне на предприятията (напр. маржове на печалба и др.). Малкото участие на малки и средни предприятия и микропредприятия, също се счита за ограничение на изследването, тъй като съставляват значителен процент от гръцката икономика.

Един от въпросите, които биха могли да формират основата на някои други изследвания, е еволюцията на HRM и особено на e-HRM. Освен това, както беше споменато, опитът на Гръцките компании в e-HRM са все още малки. Следователно на по-късен етап ще има възможност за повече анализи и по-добра оценка.

В същото време, тъй като гръцката икономика разчита в голяма степен на малки и микро предприятия, би било интересно да се изследват малки и средни предприятия и степента на използване на HRM, както и на e-HRM. По същия начин би било интересно да се проучат конкретни сектори и да се направят сравнения относно развитието, внедряването и изпълнението както на HRM, така и на e-HRM. Също така би било интересно е да се изследват организации с нестопанска цел, както и в публичната администрация, където ролята на клиентът се играе от гражданите.

Друг проблем, който не е бил подробно споменат в това изследване и би могъл да бъде обект на бъдещи изследвания е защитата на личните данни и статута и ограниченията, в рамките на които компаниите събират, управляват и споделят личните данни на своите служители. В същото време си струва да се проучи сигурността на тези данни и какво правят гръцките компании по отношение на сигурността на данните на служителите, независимо дали те инвестират в системи за сигурност и до каква степен тази инвестиция дава по-добри резултати.

Освен това би било интересно да се сравнят резултатите от това изследване с подобни други такива изследвания, които са правени в международен план. Подобно сравнение би разкрило особеностите на гръцкия пазар, но и особеностите на администрациите на гръцки компании. В някои случаи по време на анализа и представянето на това проучване, изследователска работа, която е извършена на други пазари и е показала същите или други резултати, също са споменати. Тези точки могат да бъдат отправна точка за нови бъдещи проучвания за изследване на възникващи различия.

Изследователските теми, описани по-горе, както и други, които читателят може да възприеме чрез изучаване на настоящия дисертационен труд, показват, че има значителен брой насоки за по-нататъшни бъдещи изследвания на бизнес стратегията в управлението на човешките ресурси. Бъдещите изследователи, които ще се занимават с тези направления, ще допринесат значително, както за управлението на гръцките компании, така и за обогатяването на познанията ни за бизнес стратегия.

В заключение HRMS са средството, чрез което бизнесите могат да започнат своето ново бизнес пътуване. Пътуване, в което има нови правила, електронни правила, които съставляват един напълно нов неизследван бизнес пейзаж. Основно условие за активно и ефективното участие в това пътуване е интегрирането на компанията както вертикално, така и хоризонтално във вътрешната му среда и вертикално и хоризонтално в нейната външна среда

За да се постигне тази интеграция, необходимо условие е планирането, изпълнението и контролът, които могат да бъдат постигнати само чрез стратегическия организация и управление на технологиите.

Бизнесът е организация, жив организъм, състоящ се от много различни отдели и сектори, които са призвани да работят като „тяло“ за постигане на целта. Тази цел е нищо

друго освен създаването на стойност, стойност, която ще се характеризира с продължителност, адаптивност и ефективност. HRMS е онзи модерен технологичен инструмент, който може да води като гид в насочването на бизнеса. Те не са само компас, но и система за позициониране (GPS) или по-скоро бихме казали, че HRM е системата за бизнес позициониране. Всъщност поколението на технологията е призовано да постигне система, способна не само на измерване и пресмятане, а на синтезиране и създаване заедно с човешкия фактор, който е вдъхновението, изразът и прозрението за движение към новото предприемачество, електронно предприемачество.

Приключвайки това дългосрочно изследване, крайният извод, до който достигаме, е, че: „шметната скорост на промените в света на технологиите и промените, които те могат да донесат на бизнеса, тяхното използване трябва да бъде резултат от съзнателни и разумни действия и дизайн. Това ще бъде постигнато само ако бизнесът на новата ера е готов да се учи, да се отучи и ако трябва да научи отново“.

ОСНОВНИ ПОЛЗВАНИ ИСТОЧНИЦИ ОТ БИБЛИОГРАФИЯТА

Athanasopoulos, P. (2001), "Business Strategy. Business Management Bulletin", Issue 331, November-December, pp. 122-128.

Chen I. J. and Popovich K. (2003), "Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688

Fjermestad J. and Romano N.C. Jr (2003), "Electronic Customer Relationship Management: Revisiting the General Principles of Usability and Resistance: An Integrative Implementation Framework", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 572-91

Gable M., Fiorito S. S., and Topol M. T., (2008), "An Empirical Analysis of the Components of Retailer Customer Loyalty Programs", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 32-49

Jones, O. and Tilley, F. (2003), "Competitive Advantage in SMEs", West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000) *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 1996. Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), pp.53-79.

Laudon, K. and Laudon J. (2015), " Management Information Systems: Managing the Digital Firm", 14th edition, Prentice Hall.

- Lee, H.R., An, H.J., Yang, D.C., Choi, S.H., Kim, H.J., Rhee, H.G. and Harn, C.H., 2012. Development of a high resolution melting (HRM) marker linked to genic male sterility in *Capsicum annuum* L. *Plant breeding*, 131(3), pp.444-448.
- Levy, M. and Powell, P. (2000), "Information systems strategy in SMEs — An organizational perspective", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.9, No1, pp. 63-84.
- Levy, M. and Powell, P. (2005), "Strategies for Growth in SMEs –The role of information and information systems", London: Elsevier Limited.
- Mahdavi I., Cho N., Shirazi B., and Sahebjamnia N. (2008), "Designing Evolving User Profile in E-CRM With Dynamic Clustering of Web Documents", *Data & Knowledge Engineering*, P.1-18
- Management Services. (2000), "Nearly half of SMEs believe that the Internet and IT has no impact on them", *Enfield*, Vol. 44, No. 10, pp. 6.
- Mckenna R. (1993), *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Consumer*, Boston: Harvard School Business Press
- Nguyen T., Sherif S. and M. Newby (2007), *Strategies for Successful CRM Implementation, Information Management & Computer Security*, Vol. 15, No. 2, pp. 102-115
- Öztaysi B., Sezgin., and Özok A. F., (2011) "A Measurement Tool for Customer Relationship Management Processes", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111, No. 6, pp.943 – 960
- Paauwe, J. and Richardson, R. (1997) "Introduction to Special Issue: Strategic HRM Contribution to Improving Performance", *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 257-262.
- Papastathopoulos, A., 2009. *Strategy of organization and management of new technologies in small and medium enterprises* (Doctoral dissertation, University of Patras. Department of Business Administration).
- Peppers D., Rogers M. and B. Dorf (1999), "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?", *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, pp. 101-119
- Reichheld F. F., (1993) "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, Vol.71, No. 2, pp. 64-72
- Shang, S. and Seddon, P.B., 2002. Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective. *Information systems journal*, 12(4), pp.271-299.
- Spathis, C. and Constantinides, S. (2004), "Enterprise resource planning systems' impact on accounting processes", *Business Process Management Journal*, Vol.10, No.2, pp. 234-247.
- Tiwana A. (2001), *the Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications*, Prentice Hall, Upper Saddle River
- Wiklund, J. and Shepherd, D., 2003. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), pp.1307-1314.
- Woodcock N. (2000), "Does how Customers are Managed Impact on Business Performance?", *Interactive Marketing*, Vol.1, No. 4, pp. 375-389