

RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE ÎN MEDIUL DINAMIC ACTUAL – DEFINIȚII, CARACTERISTICI ȘI TENDINȚE –

Lector dr. Nehridzhan Arif MEHMED

Academia Forțelor Aeriene „Georgi Benkovski”,
Dolna Mitropolija, Bulgaria
10.55535/GMR.2024.4.20

The article shares some essential aspects related to the recruitment and selection of human resources in today's dynamic environment. Definitions of their essence are given and the main steps in recruitment and selection of human resources are highlighted. An attempt was made to examine the activities related to recruitment and selection of personnel in both business and military organizations. Some trends and perspectives in this direction are indicated. Emphasis is placed on the strategic role of recruitment and selection of suitable personnel in business organizations. Given the dynamics in the modern environment, some weaknesses in the recruitment and selection of human resources in business organizations are indicated and ideas for their improvement are proposed.

Keywords: human resources; recruitment; management; selection; business organizations;

INTRODUCERE

Schimbările survenite în ultimii ani în mediul modern provoacă o creștere a rolului activităților legate de managementul resurselor umane și, mai precis, de recrutare și selecție a resurselor umane. Ele devin un instrument strategic cu o serie de oportunități oferite tuturor domeniilor de activitate, cu precădere celui militar și unităților comerciale pentru a obține rezultate bune de afaceri.

Dinamica din condițiile socio-economice moderne consolidează discrepanța dintre cunoștințele, aptitudinile și atitudinile deținute de resursele umane și cerințele tot mai mari pentru efectuarea activităților de muncă. Aceasta aduce în prim-plan rolul strategic al activităților de recrutare și selecție îndeosebi pentru organizațiile comerciale și cele militare, asupra cărora ne vom opri în prezentul studiu.

Managementul resurselor umane și activitățile de recrutare și selecție a resurselor umane în organizațiile comerciale și în cele militare atrag interesul unui număr de autori și cercetători bulgari și străini. În practica de afaceri, o atenție sporită este acordată furnizării efective de personal adecvat, ceea ce necesită clarificarea naturii activităților de recrutare și selecție a resurselor umane. În mediul din ce în ce mai complex și mai dinamic, organizațiile comerciale au o nevoie din ce în ce mai mare de recrutare și selecție de resurse umane capabile să obțină rezultate eficiente.

În ceea ce privește evidențierea punctelor slabe în implementarea activităților legate de recrutarea și selecția personalului adecvat, sunt examinate organizațiile comerciale din sectoarele „Transport și depozitare”, precum și „Hoteluri și restaurante”.

Scopul principal este de a dezvălui aspectele esențiale ale recrutării și selecției resurselor umane, de a evidenția unele trăsături, tendințe și perspective în această direcție, de a releva unele avantaje și puncte slabe ale activităților legate de recrutarea și selecția resurselor umane în sectorul „Transporturi și depozitare” și în sectorul „Hoteluri și restaurante”, precum și să prezinte idei pentru îmbunătățirea acestora.

Există mai multe motive pentru alegerea sectoarelor „Transport și depozitare” și „Hoteluri și restaurante”. Pe de o parte, organizațiile din aceste sectoare se confruntă cu provocări legate de dinamica mediului de afaceri modern, drept urmare le este

dificil să își asigure personal adecvat pentru sector. Pe de altă parte, deficitul de personal bine pregătit în sectorul „Transport și depozitare” și în sectorul „Hoteluri și restaurante” impune acordarea unei atenții deosebite activităților legate de recrutarea și selecția resurselor umane.

RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE – ASPECTE ESENȚIALE

În condițiile actuale, efortul de a oferi personal adecvat pentru organizațiile comerciale din diverse sectoare ale economiei este distinctiv. Odată cu dinamica din mediul de afaceri, importanța și rolul activităților legate de recrutarea și selecția resurselor umane pentru organizațiile comerciale sunt în creștere. Aceasta dă naștere interesului unui număr de autori și cercetători de a releva aspectele esențiale ale recrutării și selecției resurselor umane într-o serie de definiții prezentate în diverse dezvoltări științifice.

În acest sens, Michael Armstrong consideră că recrutarea este procesul de găsire și angajare a persoanelor de care organizația are nevoie. Selecția este acea parte a procesului de recrutare care se referă la alegerea candidaților sau la candidații care ar trebui să fie numiți pentru diverse locuri de muncă. Recrutarea poate fi costisitoare (Armstrong, 2014). Definiția autorului este prezentată relativ complet. Se presupune că selecția resurselor umane este o parte a procesului de recrutare a resurselor umane.

Yosif Iliev și Kaloyan Dimitrov definesc activitatea de recrutare a resurselor umane ca fiind un pas natural pentru un management al resurselor umane eficient. Potrivit autorilor, activitatea de recrutare este urmată de un lung proces de selecție al resurselor umane în organizațiile comerciale (Iliev, 2014).

O altă perspectivă susține că managementul resurselor umane (MRU) poate fi considerat, atât în organizațiile civile, cât și în cele militare, ca un set de activități și responsabilități legate de personal, care vizează distribuirea optimă a angajaților pentru a contribui la performanța organizației. În acest sens, MRU include activități precum recrutarea, selecția, angajarea, formarea, remunerarea, beneficiile secundare, evaluarea și dezvoltarea, precum și renunțarea la sau concedierea angajaților, precum și bunăstarea și sănătatea subordonaților (Boselie, 2014; Dessler, 2021; citat în: Tessa op den Buijs, 2023, p. 2). Activitățile legate de recrutarea și selecția resurselor umane se remarcă prin importanță.

Shopov, Evgeniev, Kamenov, Atanasova și Bliznakov subliniază că managementul resurselor umane este un proces continuu și intenționat, care începe cu atragerea și selecția celor mai potrivite persoane pentru posturile și funcțiile respective (Shopov,

2015). Se conturează ideea că recrutarea și selecția resurselor umane sunt activități în care se respectă o anumită succesiune de acțiuni pentru atingerea scopurilor stabilite, conform standardelor de lucru stabilite în organizația comercială.

Părerile autorilor Shopov, Evgeniev, Kamenov, Atanasova și Bliznakov cu privire la problema selecției resurselor umane sunt interesante. Autorii consideră că selecția și plasarea pot fi definite, în general, ca procesul de atragere a candidaților potriviți pentru o anumită poziție, evaluându-le calitățile din punct de vedere al postului, al unității și al organizației comerciale, în ansamblu, hotărând cui i se face oferta de muncă și numirea persoanelor selectate (Ib.). Definiția astfel prezentată este cuprinzătoare, deoarece se referă și la numirea candidaților selectați în posturile și funcțiile respective.

Potrivit lui David A. De Cenzo, Susan L. Verhulst și Stephen P. Robbins, dimensiunea umană a managementului organizațional, inclusiv dobândirea de angajați, dezvoltarea abilităților acestora, motivarea acestora la niveluri mai înalte de performanță și asigurarea faptului că aceștia își mențin, în continuare, angajamentul pentru organizație sunt esențiale pentru realizarea obiectivelor organizaționale, aplicându-se indiferent de tipul de organizație – guvern, afaceri, educație, sănătate, recreere sau altă activitate socială (De Cenzo, 2016). În acest sens, achiziția de resurse umane are ca scop atingerea scopurilor organizației comerciale.

Potrivit lui Gary Dessler, recrutarea și selecția încep cu planificarea și prognozarea forței de muncă. Planificarea forței de muncă este procesul prin care se decide ce posturi va trebui să încadreze organizația și cum să le încadreze. Adesea, începe prin a prognoza nevoile de personal, folosind analiza tendințelor, analiza rapoartelor, diagramele de dispersie sau pachetele software computerizate. Un moment important este prognozarea ofertei de candidați interni. Prognoza ofertei de candidați externi este, de asemenea, importantă, în special atunci când șomajul este scăzut și candidații buni sunt mai dificil de găsit (Dessler, 2017, p. 157).

Este necesar să se facă distincția că recrutarea de resurse umane este o activitate care oferă o oportunitate de a dobândi numărul și calitatea de oameni necesare pentru a asigura continuitatea fluxului de lucru în organizație și atingerea obiectivelor organizaționale (Iliev, 2021). Spre deosebire de recrutarea resurselor umane, selecția resurselor umane este definită ca fiind activitatea de alegere a unui candidat potrivit, care să corespundă în cea mai mare măsură cerințelor postului (Ib.).

Având în vedere definițiile menționate ale recrutării și selecției resurselor umane și ținând cont de momentele semnificative ale acestora, în opinia noastră, recrutarea de resurse umane este, în general, un proces de atragere a celor

mai potrivite persoane pentru posturile și funcțiile relevante dintr-o organizație comercială, în timp ce selecția este un proces continuu și intenționat de selectare și numire a resurselor umane, în funcție de calitățile, cunoștințele și abilitățile acestora, în conformitate cu nevoile actuale și viitoare ale locului de muncă, din unitatea structurală și din organizația comercială.

În mediul de afaceri modern, recrutarea și selecția eficientă a resurselor umane nu se pot realiza doar pe baza unei bune cunoașteri a naturii acestora. Este necesar să se evidențieze principalele etape (elemente) în implementarea lor. În acest sens, în ciuda faptului că există o diferență în definirea celor două concepte (recrutarea resurselor umane și selecția resurselor umane), se remarcă mai multe etape în aplicarea acestora. Astfel, aceste etape sunt prezentate în *tabelul 1*.

Tabelul 1: Stadiile recrutării și selecției (Armstrong, 2014)

Nr.	Stadiile recrutării și selecției
1.	Definirea cerințelor
2.	Atragerea candidaților
3.	Sortarea cererilor
4.	Intervievarea
5.	Testarea
6.	Evaluarea candidaților
7.	Obținerea referințelor
8.	Verificarea cererilor
9.	Oferirea postului
10.	Următoarele

Fără îndoială, prima activitate este definirea cerințelor. Cerințele sunt stabilite sub formă de profiluri de rol și specificații de persoană. Acestea oferă informațiile necesare pentru postarea posturilor vacante pe site-ul companiei sau pe internet, redactarea de reclame, agenții sau consultanți de recrutare și evaluarea candidaților prin interviuri și teste de selecție (Armstrong, 2014).

Al doilea pas este atragerea candidaților. În acest caz, la planificarea modului de atragere a candidaților sunt necesari următorii pași: analizați punctele forte și punctele slabe ale recrutării pentru a dezvolta o propunere de valoare pentru angajat și un brand de angajator; analizați cerința de a stabili ce fel de persoană este nevoie; identificați potențialele surse de candidați (Ib.).

Următorul pas este procesarea cererilor – dacă sunt folosite agenții de recrutare sau consultanți, aceștia vor furniza clientului lor o listă scurtă de candidați pentru interviu. Dacă nu, organizația trebuie să verifice cererile ca atare. Aceasta înseamnă examinarea informațiilor furnizate de solicitanți, sortarea acestora și întocmirea unei liste scurte a candidaților care urmează să fie intervievați (Ib.).

Un pas semnificativ îl reprezintă metodele de selecție – scopul selecției este acela de a evalua adecvarea candidaților, prin anticiparea măsurii în care aceștia vor putea îndeplini cu succes un rol – interviu, testare (Ib.).

Următoarea activitate merită atenție – oferte provizorii și obținerea de referințe. Scopul principal al unei referințe este de a obține, în mod confidențial, informații factice despre un potențial angajat (Ib.).

Se evidențiază următorii pași – verificarea cererilor, oferta de angajare (etapa finală a procedurii de selecție constă în confirmarea ofertei de angajare după ce au fost obținute referințe satisfăcătoare, iar solicitantul a promovat examenul medical necesar, în scopul asigurării de pensie și viață, sau deoarece este necesar un anumit standard de aptitudine fizică pentru muncă. Contractul de muncă ar trebui, de asemenea, pregătit în această etapă), urmărire (este esențial să urmăriți angajații nou veniți, pentru a vă asigura că s-au integrat și pentru a verifica modul în care se descurcă; urmărirea este, de asemenea, importantă ca mijloc de verificare a procedurii de selecție) și de rezolvarea problemelor de recrutare (Ib.).

Gary Dessler consideră că analiza postului identifică responsabilitățile și cerințele, din perspectivă umană, pentru fiecare post. Următorul pas se referă la decizia privitoare la care dintre posturi necesită încadrare și la recrutarea angajaților selectați pentru acestea. Potrivit autorului, procesul de recrutare și selecție poate fi privit ca o serie de obstacole (*figura 1*) (Dessler, p. 128).

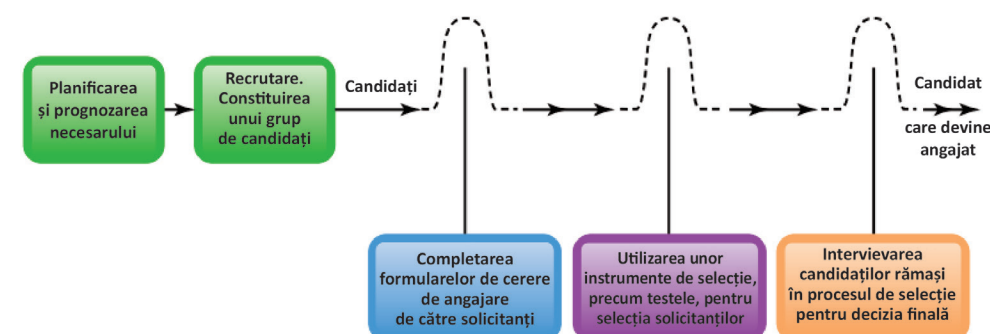


Figura 1: Pași ai procesului de recrutare și selecție (Ib.)

Este de remarcat faptul că se pune accent pe planificare și prognoză, ca prim pas în decizia pozițiilor ce urmează a fi încadrate. Un punct esențial al propunerii autorului este construirea unui grup de candidați pentru aceste locuri de muncă, prin recrutarea de candidați, intern sau extern, precum și prin completarea formularelor de cerere ale candidaților și, eventual, prin interviuri inițiale de selecție. Ultimii pași în recrutarea și selecția resurselor umane includ utilizarea instrumentelor de selecție, cum ar fi teste, investigații de fond și examene fizice pentru a selecta candidații și a decide cui să facă o ofertă, solicitând supervisorului și, eventual, altor persoane să intervieveză candidații (Ib.).

Pe baza analizei literaturii de specialitate, se poate rezuma că:

- În literatura economică există definiții ale unui număr de autori pentru activitățile de recrutare și selecție a resurselor umane. Aceștia subliniază anumite aspecte ale respectivelor concepte (recrutarea și selecția resurselor umane) care sunt semnificative pentru activitatea organizației comerciale.
- Sunt prezentate opiniile autorilor cu privire la etapele (elementele) de recrutare și selecție a resurselor umane. Activitățile acestor elemente sunt interconectate și este imperativ ca acestea să se adapteze continuu la schimbările din mediul modern.

RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE ÎN MEDIUL DINAMIC ACTUAL – TENDINȚE

În ceea ce privește practica națională, sunt menționate câteva elemente legate de recrutarea și selecția resurselor umane. În acest sens, este prezentat numărul de salariați cu contract de muncă în organizațiile comerciale, care, conform Nomenclatorului activităților economice 2008 (KID 2008), sunt incluși în sectorul „Transport și depozitare” și în sectorul „Hoteluri și restaurante”. În sensul prezentului articol, este acoperită perioada 2018-2023.

Pentru perioada cercetată (2018-2023), organizațiile comerciale din țară, cu activitate economică în sectorul „Transport și depozitare”, raportează o modificare a numărului de salariați având contract de muncă. Este de remarcat faptul că numărul acestora a scăzut semnificativ în a doua jumătate a perioadei 2018-2023 (figura 2).

Figura 2 arată că, pentru anul 2023, comparativ cu anul 2018, se constată o scădere a numărului de salariați cu contract de muncă în sectorul considerat – cu o rată de creștere negativă (0,09%). Pentru perioada analizată, cea mai mare scădere a numărului de salariați cu contract permanent de muncă din sector a fost în anul 2020 – s-a observat o modificare negativă de 0,04% față de 2018 (Institutul Național de Statistică (BG), 2023 – calcule proprii pe baza datelor INS).

Recrutarea și selecția resurselor umane în mediul dinamic actual – definiții, caracteristici și tendințe –

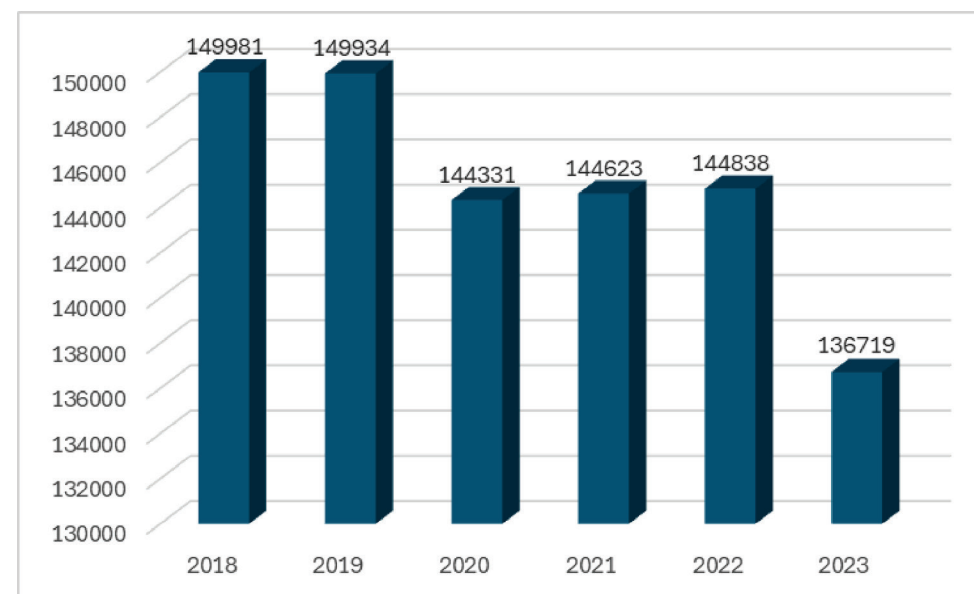


Figura 2: Numărul mediu de angajați cu contract de muncă în sectorul „Transport și depozitare”, în perioada 2018-2023 (adaptare după Institutul Național de Statistică (BG) 2024, Date preliminare pentru 2023)

Pentru perioada de cercetare (2018-2023), o dinamică similară a numărului de salariați cu contract de muncă se observă și în sectorul „Hoteluri și restaurante” (figura 3).

Figura 3 arată că numărul persoanelor angajate cu contract de muncă în sector este în scădere. Pentru 2023, comparativ cu 2018, modificarea este de 0,22%. De remarcat este faptul că, la finele aceleiași perioade (2023), se înregistrează o tendință pozitivă a numărului de salariați față de 2020 – se remarcă o rată de creștere pozitivă (0,04%) (Institutul Național de Statistică, 2023 – calcule proprii bazate pe date INS). Modificarea numărului de angajați din sector este slabă.

Aceasta înseamnă că impactul pandemiei de Covid-19 care a avut loc în 2019 este semnificativ, apărând probleme legate de conservarea și procurarea resurselor umane în organizațiile comerciale din ambele sectoare. Consecințele se reflectă asupra sistemului de management al resurselor umane din organizațiile comerciale ale respectivelor sectoare și, mai precis, asupra politicii acestora pentru personalul necesar la locul de muncă. Pentru perioada selectată, în Bulgaria, costurile totale ale angajatorilor pentru forța de muncă din sectorul „Transport și depozitare” și din sectorul „Hoteluri și restaurante” sunt caracterizate de schimbări semnificative. De exemplu, în trimestrul III/2023 față de trimestrul III/2022, costurile totale ale angajatorilor pentru o oră lucrată de angajații lor au crescut cu 15,1% (conform

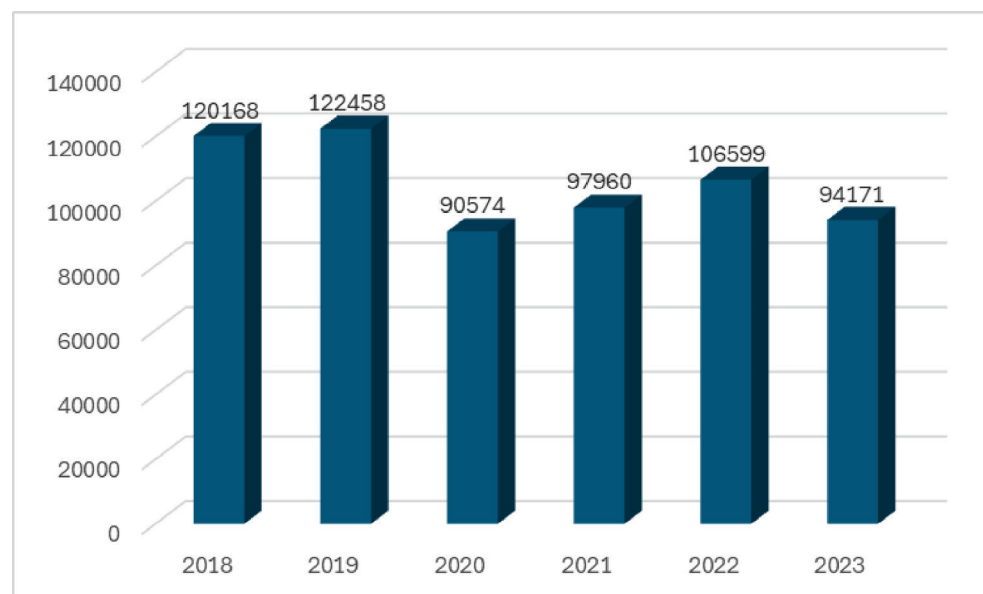


Figura 3: Numărul mediu de angajați cu contract de muncă în sectorul „Hoteluri și restaurante”, în perioada 2018-2023 (adaptare după Institutul Național de Statistică (BG) 2024, Date preliminare pentru 2023)

datelor preliminare). Printre sectoarele economice cu cea mai mare creștere înregistrată a costurilor totale cu forța de muncă se numără „Industria hotelieră și restaurante” – cu 18,8%, și „Transport, depozitare și poștă” – cu 17,4% (Institutul Național de Statistică, 2024).

Pe de o parte, cererea variabilă pentru serviciile prestate în sectoarele specificate, cauzată de pandemie și de consecințele acesteia, orientează eforturile managerilor organizațiilor comerciale spre urmărirea unei strategii de îmbunătățire a calității activităților desfășurate. Astfel de eforturi sunt însoțite de satisfacerea nevoilor personalului pregătit profesional. Pe de altă parte, redresarea sectoarelor considerate ale economiei, după pandemie, duce la un nou mediu de cooperare, investiții, informare, inovare, adaptabilitate.

În ceea ce privește practicile MRU în armată, acestea sunt fundamentale pentru promovarea unei organizații efective și eficiente. Armata investește mult în recrutarea și selectarea potențialilor candidați, pregătirea și dezvoltarea acestora, managementul performanței, procesul de compensare și beneficii, precum și în atmosfera de lucru și relațiile cu angajații. Aceste practici ajută la asigurarea faptului că personalul este pregătit pentru locurile de muncă, poate performa la un nivel înalt și rămâne motivat și implicat (op den Buijs, 2023, p. 16).

În ultimii ani, tendințele importante relevante pentru domeniul MRU sunt evoluțiile IT și digitalizarea ulterioară, schimbările de mediu sau climatice și tendințele pieței muncii la care organizațiile trebuie să se adapteze. De exemplu, se acordă o atenție crescândă MRU sustenabil (Müller, 2018; op den Buijs, 2023) și MRU ecologic (O'Donohue, 2016; op den Buijs, ib.. Aceste tendințe conduc și la noi direcții în MRU (op den Buijs, pp. 4-5).

Acestea direcționează dezvoltarea angajaților, astfel încât aceștia să își poată îndeplini sarcinile cu dăruire și eficacitate, să fie motivați și să experimenteze satisfacție în muncă. În mod ideal, atât angajatorul, cât și angajatul sunt mulțumiți și știu ce câștigă unul de pe urma celuilalt ((Boselie, 2014; op den Buijs).

În majoritatea organizațiilor, departamentele MRU și specialiștii în HR sprijină managerii de linie. Acești specialiști asistă, printre altele, la recrutarea, angajarea, instruirea, evaluarea, promovarea și recompensarea personalului, precum și securitatea și sănătatea angajaților la toate nivelurile. Astăzi, există multe tendințe care impun specialiștilor HR să-și asume un rol mai important din punct de vedere strategic în organizații. Influențele mediului determină schimbarea MRU. Aceste influențe includ schimbările tehnologice, creșterea diversității forței de muncă, o nouă generație de tineri și motivația acestora, piața muncii, globalizarea și influențele economice (op den Buijs).

În acest sens, nevoia de recrutare și selecție a resurselor umane adecvate este în creștere, ceea ce dă naștere necesității studierii activităților de recrutare și selecție a resurselor umane. Pentru implementarea lor eficientă, este necesar ca șefii organizațiilor comerciale să acorde atenție elementelor activităților de recrutare și selecție a resurselor umane, să evidențieze avantajele și dezavantajele și să caute modalități de îmbunătățire a acestora.

Se poate rezuma că:

În primul rând, privind starea resurselor umane în sectorul „Transport și depozitare” și în sectorul „Hoteluri și restaurante”:

- Numărul persoanelor angajate cu contract permanent de muncă în sectorul „Transport, depozitare și poștă” pentru perioada 2018-2023 a scăzut. Există o tendință, deși slab exprimată, spre creșterea numărului de persoane angajate în sector. Motivele reducerii sunt o reflectare a pandemiei și a consecințelor acesteia.
- O dinamică similară a numărului de persoane angajate cu contract permanent de muncă în sectorul „Hoteluri și restaurante” se observă pentru perioada luată în considerare, 2018-2023. La sfârșitul perioadei analizate, observă o creștere a numărului acestora.

În al doilea rând, costurile totale cu forța de muncă din ambele sectoare au crescut.

În al treilea rând, factorii mediului dinamic modern care au impact asupra activităților legate de recrutarea și selecția resurselor umane, în organizațiile comerciale, sunt foarte diverși, dar, prin respectarea și raportarea cu succes a acestora, se pot atinge obiectivele stabilite. De asemenea, este necesar să se răspundă în timp util provocărilor apărute în legătură cu recrutarea și selecția personalului adecvat, respectiv prin aplicarea diferitelor metode și mijloace de recrutare și selecție a resurselor umane adecvate.

ORIENTĂRI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚILOR DE RECRUTARE ȘI SELECȚIE A RESURSELOR UMANE

În urma concluziilor și rezumatelor pentru recrutarea și selecția resurselor umane în organizațiile comerciale din sectorul „Transport și depozitare” și din sectorul „Hoteluri și restaurante”, sunt evidențiate unele avantaje și puncte slabe ale acestor procese. Eliminarea punctelor slabe și evidențierea punctelor forte permite creșterea eficienței recrutării și selecției resurselor umane. Oportunitățile de îmbunătățire a recrutării și selecției resurselor umane ar trebui luate în considerare în următoarea secvență:

- Dezvăluirea premiselor pentru îmbunătățirea activităților legate de recrutarea și selecția resurselor umane în sectorul „Transport și depozitare” și în sectorul „Hoteluri și restaurante”. Acestea sunt legate de cerințele organizațiilor europene, precum și de organizarea națională, particularitățile și cerințele pieței muncii la nivel local, cadrul legal al țării, dinamica stării tehnice și tehnologice, disponibilitatea investiției, creșterea piețelor de mărfuri etc.
- Odată cu dezvoltarea continuă a progresului tehnic și condițiile de piață în schimbare, este de așteptat ca să poată fi atrași și selectați candidații potriviți. În acest sens, este necesară o aplicare mai largă a metodelor flexibile de recrutare și selecție a resurselor umane și implementarea unui mecanism de *feedback* mai eficient și continuu asupra rezultatelor obținute.

CONCLUZII

În realitatea economică modernă, rolul de recrutare și selecție a resurselor umane în organizațiile de tip militar și comerciale, atât la nivel local, cât și internațional, este semnificativ. Acest lucru se datorează strategiilor stabilite, pe care organizațiile le urmează. Caracteristici similare se remarcă pentru unitățile

comerciale care activează în sectorul „Transport și depozitare” și în sectorul „Hoteluri și restaurante”. În acest sens, au fost studiate și definite, teoretic, unele aspecte esențiale ale recrutării și selecției resurselor umane, s-a derivat o definiție și au fost evidențiate principalele etape în recrutarea și selecția resurselor umane, alcătuind un studiu al tendințelor în ceea ce privește numărul mediu de persoane angajate, precum și costurile forței de muncă în organizațiile comerciale din cele două sectoare analizate. Sunt împărtășite opinii cu privire la unele perspective privind activitățile legate de recrutarea și selecția personalului adecvat, precum și unele caracteristici ale acelorași activități. În acest scop, s-au folosit statistici, rapoarte, publicații legate de managementul resurselor umane. Rezultatele studiilor teoretice efectuate dau motive de a concluziona că activitățile de recrutare și selecție a resurselor umane implementate eficient asigură personal adecvat, ajutând la depășirea situațiilor riscante și la obținerea unui succes semnificativ în condițiile moderne de afaceri.

BIBLIOGRAFIE:

1. Armstrong M., Taylor S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Ed. a 13-a. Londra.
2. Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management. A balanced approach*. London: McGraw-Hill Education.
3. DeCenzo, D.A., Robbins, S.P., Verhulst, S. (2016). *Fundamentals of human resource management*. Ed. a 12-a. SUA.
4. Dessler, G. (2017). *Human Resource Management Practice*, Ed. a 15-a.
5. Iliev J. (2014). *Управление на човешките ресурси*. София: ИК – УНСС; (2014). *Human resource management*. Sofia: IC – UNSS.
6. Iliev, Y., Dimitrov, K. (2021). *Управление на човешките ресурси*. София; (2012). *Human resource management*. Sofia.
7. Müller, M., Kiel, D., Voigt, K.I. (2018). *What drives the implementation of industry 4.0? The role of opportunities and challenges in the context of sustainability*. *Sustainability*, pp. 10, 247.
8. Institutul Național de Statistică, Bulgaria, 2024.
9. op den Buijs, T., Olsthoorn, P. (2023). *Human Resource Management for Military Organizations: Challenges and Trends*, Olanda.
10. O'Donohue, W., Torugsa, N.A. (2016). *The moderating effect of 'green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms*. *International Journal of Human Resource Management*, pp. 27, 239-261.
11. Shopov D., Atanasova, M. (2015). *Управление на човешките ресурси*. София: Тракия-М; (2015). *Human resource management*. Sofia: Trakia-M.