

# ДИГИТАЛИЗАЦИЯ И ПОДБОР НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В БАНКОВИТЕ И ЗАСТРАХОВАТЕЛНИ ПРЕДПРИЯТИЯ: СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ

Андрей Захариев, a.zahariev@uni-svishtov.bg

Катедра „Финанси и кредит“

СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

Галина Захариева, g.zaharieva@uni-svishtov.bg

Катедра „Международни икономически отношения“

СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

Маргарита Михайлова, m.mihaylova@uni-svishtov.bg

Катедра „Чуждоезиково обучение“

СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

**Резюме:** Настоящото изследване има теоретичен и емпиричен ракурс в своята конструкция. В първия аспект се поставя за цел изследване на проучване на теоретичните достижения в областта на дигиталните технологични решения за подбор на човешки ресурси, потенциалните им предимства и недостатъци, а във втория аспект – анализ на политиките на българските финансовите предприятия в областта на дигитализацията, вкл. на човешките ресурси, практиките по използване на съвременни средства за подбор, потенциала за тяхното подобряване и усъвършенстване. Обект на изследването са българските предприятия от банковия и застрахователния сектор, а предмет – техните политики по дигитализация и съвременните методи на подбор на човешки ресурси, които използват. Анкетираните застрахователни дружества формират 65.35% от brutния премиен приход на българския общозастрахователен пазар към 30.06.2022 г. Изследваните кредитни институции са лицензирани от БНБ търговски банки в Република България, които управляват 70.04% от активите в банковата система на изследвания национален пазар към 30.06.2022 г. Сравнителният анализ на двете групи финансови предприятия показва както прилики, така и съществени различия. Поради по-големия мащаб на управляван персонал търговските банки развиват собствени платформи за дигитализация и подбор на човешки ресурси, докато процесът при застрахователите е по-консервативен и разчита и на посредници. Получените отговори на въпроси по Ликертовата скала, свързани с дигитализацията в управлението на човешките ресурси установява съществени различия в експертните оценки за двете групи финансови предприятия.

**Ключови думи:** човешки ресурси, застрахователни компании, кредитни институции, подбор, дигитализация

**JEL:** G21, G22, M12, M51

**DIGITALIZATION AND RECRUITMENT OF HUMAN RESOURCES IN BANKING AND INSURANCE COMPANIES: A COMPARATIVE ANALYSIS**

**Andrey Zahariev, a.zahariev@uni-svishtov.bg**  
**Department of Finance and Credit**  
**D. A. Tsenov Academy of Economics - Svishtov**

**Galina Zaharieva, g.zaharieva@uni-svishtov.bg**  
**Department of International Economic Relations**  
**D. A. Tsenov Academy of Economics - Svishtov**

**Margarita Mihaylova, m.mihaylova@uni-svishtov.bg**  
**Department of Foreign Language Teaching**  
**D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov**

**Abstract:** The present study has a theoretical and empirical perspective in its construction. In the first aspect, the aim is to study the theoretical achievements in the field of digital technological solutions for the selection of human resources, their potential advantages and disadvantages, and in the second aspect - an analysis of the policies of the Bulgarian financial enterprises in the field of digitalization, incl. human resources, the practices of using modern techniques of selection, the potential for their improvement and refinement. The object of the research is the Bulgarian enterprises from the banking and insurance sectors, and the subject - their digitalization policies and the modern methods of selection of human resources that they use. The surveyed insurance companies form 65.35% of the gross premium income of the Bulgarian non-life insurance market as of 30.06.2022. The studied credit institutions are licensed by the BNB commercial banks in the Republic of Bulgaria, which manage 70.04% of the assets in the banking system of the studied national market as of 30.06.2022. The comparative analysis of the two groups of financial enterprises shows both similarities and significant differences. Due to the larger number of managed personnel, commercial banks are developing their own platforms for digitization and HR selection, while the process for insurers is more conservative and relies on intermediaries. The received answers to questions on the Likert scale related to digitalization in human resources management establish significant differences in expert assessments for the two groups of financial enterprises.

**Key words:** human resources, insurance companies, credit institutions, recruitment, digitalization

**JEL:** G21, G22, M12, M51

**ДИГИТАЛИЗАЦИЯ И ПОДБОР НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В  
БАНКОВИТЕ И ЗАСТРАХОВАТЕЛНИ ПРЕДПРИЯТИЯ:  
СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ**

**Андрей Захариев, a.zahariev@uni-svishtov.bg  
Катедра „Финанси и кредит“  
СА „Д. А. Ценов“ – Свищов**

**Галина Захариева, g.zaharieva@uni-svishtov.bg  
Катедра „Международни икономически отношения“  
СА „Д. А. Ценов“ – Свищов**

**Маргарита Михайлова, m.mihaylova@uni-svishtov.bg  
Катедра „Чуждоезиково обучение“  
СА „Д. А. Ценов“ – Свищов**

**Въведение**

Дигитализацията е процес, който с времето засяга все повече процеси и дейности в предприятията. Това е особено видно в предприятията от финансовия сектор. Под въздействието на технологичния напредък и силната конкуренция в сектора, услугите предоставяни от банките и застрахователните дружества за сравнително кратък период от време „заеха“ своето място във виртуалното пазарно пространство и станаха достъпни не само от настолните компютри, но и от мобилните устройства на потребителите. Разбира се, предоставянето на продуктите онлайн е по-видимото проявление на дигитализацията, но трябва да отбележим, че то не е единственото. Технологиите неизбежно завземат всички управленски процеси, като постепенно ги трансформират към технологично-базиран. Изключение от това не прави и управлението на хората в предприятията. Една от най-съществените трансформации на съвременното управление на човешките ресурси е свързана с техния подбор.

В условията на глобализиране на трудовите пазари и дефицит на определени специалисти, предприятията все повече разчитат на интернет за достигането до и привличането на необходимите кандидати, а електронният подбор (е-подбор) се превръща в новото технологично средство (Okolie & Irabor, 2017) за това. Е-подборът им позволява да подобрят процеса на осигуряване с човешки ресурси, притежаващи необходимите знания и компетенции, като в същото време спестяват финансови средства и време. За да могат обаче предприятията да се възползват в най-голяма степен от предимствата на технологичните решения и възможности в тази насока, е необходимо да се осъзнае необходимостта от разработването и въвеждането на целенасочени политики за дигитализация, не само по отношение на основните дейности, но и по отношение на управлението на човешките ресурси, както и да се направят необходимите инвестиции в тази насока.

В този контекст целта на настоящата разработка е да се проучат в теоретичен план дигиталните технологични решения за подбор на човешки ресурси, потенциалните им предимства и недостатъци, а в емпиричен - да се анализират политиките на българските финансовите предприятия в областта на дигитализацията, в т.ч. на човешките ресурси, практиките по използване на

съвременни средства за подбор и да се очертае потенциалът за тяхното подобряване и усъвършенстване. Обект на изследването са българските предприятия от банковия и застрахователния сектор, а предмет – техните политики по дигитализация и съвременните методи на подбор на човешки ресурси, които използват.

### **1. Дигитализацията и подборът на човешки ресурси**

Дигитализацията днес се превърна в непреодолим фактор, с който всяка компания трябва да се съобразява, ако иска да заеме подобаващо място във все по-либерализиращите се и интернационализиращи се пазари. В същото време, що се отнася до банковите и застрахователни предприятия, тя се превърна в сериозно предизвикателство, защото налага промени в бизнес моделите и процесите, работните места, организацията на работата и уменията, които се изискват от заетите в тях (ILO, Technical meeting on the impact of digitalization in the finance, 2022). Напредъкът на технологиите в сектора на финансовите услуги постепенно измества професиите в онези области, които изискват по-високи умения, като оставя повтарящите се и рутинни задачи на машините. (ILO, 2022, стр. 25-26) Протичащата автоматизация на средни и бекенд бизнес процеси като маркетинг, продажби и услуги за поддръжка на клиенти дава отражение върху потенциалния набор от нови умения, които ще се изискват от работещите във финансовия сектор. И макар отделните компании да не могат да се изолират от процесите на дигитализация и разгръщащата се Четвърта индустриална революция, те имат възможност да предприемат проактивен отговор (WEF, 2018). В този контекст предприятията могат да дадат предпочитание на инвестициите в автоматизацията и технологичното усъвършенстване или на инвестициите в преквалификацията и пренасочване на работната сила (вж. Таблица 1) (WEF, 2018). Отговорът на компаниите от финансовия сектор ще зависи от нагласите на мениджмънта по отношение на дигитализацията, действащата регулативна рамка, финансовото им състояние и не на последно място състоянието на пазара на труда и достъпа до кадри.

Повишаваща се потребност от специалисти с компетенции в областта на големите данни, програмирането<sup>1</sup>, сигурността на информацията и т.н. налага адаптиране на практиките по управление на човешки ресурси (Zahariev & Zaharieva, 2003), които да са в синхрон с взетите от компанията решения как да се справи с дефицита на квалифицирани кадри и излишъка на нискоквалифицирани спрямо изискванията на новите работни места. В този процес особено важно място заема подборът на човешки ресурси.

Благодарение на технологиите компаниите днес могат да разчитат не само на традиционния подбор, но и на технологично-базирания или т.нар. електронен подбор<sup>2</sup>. И ако преди две десетилетия фирмите отдаваха предпочитание на първия пред втория (Захариева, 2003), то днес тази картина се променя благодарение на по-новите и по-евтини решения, които предоставят технологиите 4.0 (Cantoni & Mangia, 2019, p. 60).

---

<sup>1</sup> Заб. Дигитализацията „разми границите на традиционното секторно разделение на труда, като „дигиталните“ работници често варират от финансови онлайн доставчици в платформи за търговия на дребно до специалисти по информационни и комуникационни технологии (ИКТ), наети от доставчици на финансови услуги. Дефинираните по-рано професии и сектори може да се припокриват с тези в индустрията на ИКТ, като се има предвид нарастващото търсене на специалисти по ИКТ в сектора на финансовите услуги“ (ILO, 2022, стр. 8)

<sup>2</sup> Заб. Наричано още онлайн рекрутиране, кибер рекрутиране и интернет рекрутиране.

Таблица 1

Повишаване на квалификацията или преквалификация

Процес	Примери
Повишаване на уменията <sup>3</sup>	Преминаване на банковите касиери към маркетингови роли
	Преминаване на ИТ разработчиците към киберсигурността
	Преминаване на специалистите по съответствие към преглед на качеството на алгоритмите
Преквалификация <sup>4</sup>	Финансови съветници да работят заедно с робо-съветници <sup>5</sup> (robo-advisers), за оценка на моделите за разпределение на активи
	Професионалисти по риска да използват разширена аналитика за изграждане на нови рискови модели
	Представители за обслужване на клиенти да работят успоредно с чатботове

Източник: (ILO, 2022, стр. 35)

В миналото привличането на потенциални кандидати се подsigуряваше с конвенционални средства за рекламиране на вакантните места като отпечатване на рекламни съобщения във вестници и специализирани списания, предаване на информацията от човек на човек, разговори по телефона, а селектирането чрез провеждане на присъствени срещи, интервюта и тестове в писмена форма. (Bharathi & Saraswathy, 2022). Появата на Интернет обаче постави началото на промените в подбора на кадри, първоначално стартирайки промени в начините за набиране на кандидати, а впоследствие и в процеса на селектиране. В последно време, с разрастването на социалните медии и Интернет се появиха и множество други възможности за привличане на потенциални кандидати. Тук могат да се посочат възможностите за използване на собствените сайтове на компаниите, на интернет сайтове или платформи (напр. JobMonster), които позволяват на предприятията да качват своите реклами за свободните позиции, а на кандидатите да качват своите автобиографии, както и на социалните мрежи като LinkedIn, Facebook, Twitter и др. (Gerber, De Klerk, & Koch, 2018) (Alzhrani, 2020). Показва се и ролята на изкуствения интелект (AI) в управлението на ЧР, в т. ч. и в подбора (Михова). Съвременните AI-системи помагат за бързото анализиране на голям по обем автобиографии, при оценката на квалификацията на кандидатите, за определяне на кандидатите, които вероятно са най-подходящи за определената длъжност, като се използват също и за изпращане на въпроси на кандидатите и провеждане на интервюта. Нарастваща роля в практиките на компаниите имат и

<sup>3</sup> Заб. Процесът на повишаване на уменията е разширяването на настоящите умения на работниците, за да им се даде възможност да преминат към нови роли в или извън компанията.

<sup>4</sup> Заб. Процесът на преквалификация е изграждането на нови знания и умения за подготовка на работната сила за приемане на нови технологии.

<sup>5</sup> Заб. „Робо-съветниците са цифрови платформи, които предоставят автоматизирани, управлявани от алгоритми услуги за финансово планиране с малко или никакъв човешки надзор.“ Типичният робо-съветник задава въпроси относно финансовото състояние и бъдещите цели на потребител чрез онлайн проучване, след това използва данните, за да предложи съвети и автоматично да инвестира вместо него. (Frankenfield, 2022)

чатботовете или т. нар. виртуални асистенти, тъй като позволяват автоматизиране на търсенето и подбора на служителите (HR.Manager).

Е-подборът има редица предимства (част от които споменахме в хода на изложението) за компанията. Към тях могат да се отнесат (Okolie & Irabor, 2017):

- Намаление на разходите за фирмата, вследствие на по-ниските разходи за рекламиране или избягване използването на посредници;
- Намаление на времето за осъществяване на различните етапи от процеса на подбор и повишаване на неговата ефективност;
- По-широк достъп, при това 24-часов, до кандидати от всички краища на света;
- По-правилни решения относно това, дали кандидатите са подходящи за съответните работни места;
- Позволява на компанията да автоматизира пресяването на кандидатите и да отсее неподходящите;
- Подобряване на корпоративния имидж и др.

Наред с позитивите, които е-подборът генерира за компаниите, той ги изправя и пред определени предизвикателства (Gairola, 2019). Тези предизвикателства могат да бъдат от най-различен характер – управленски, организационен или технически (Raghavendra, Priyanka, & Chaithanya, 2018). Управленските предизвикателства са свързани със степента на познаване от страна на мениджърите по набиране на човешки ресурси на спецификата и методите на онлайн подбора, както и с уменията им да намерят най-изгодните от финансова гледна точка комбинации от методи за подбор. Организационните предизвикателства произтичат от това, че голяма част от потенциалните кандидати са пасивно търсещи работа. Това налага компанията да разработи стратегия за тяхното идентифициране и мотивирането им да кандидатстват. От друга страна, за да реализират ползите от онлайн набирането на човешки ресурси е необходим и цялостен редизайн на процеса на управление на човешките ресурси. Техническите предизвикателства от своя страна касаят проблемите свързани с поверителността и сигурността на информацията или с чисто технически проблеми. Ниската дигиталната грамотност на някои кандидати може да доведе до допускане на грешки при попълването на данни като име, родно място, квалификация и т.н. Възможно е също дублиране на автобиографиите, което увеличава шансовете за пренебрегване на някои от потенциалните кандидати (Okolie & Irabor, 2017). Не на последно място, липсата на добра интернет връзка също може да генерира затруднения в процеса на електронен подбор.

Безспорно процесът на дигитализация в управлението на човешките ресурси, в т.ч. на подбора, ще продължава да се разширява и да обхваща все повече аспекти от управлението на хората. Това от една страна се дължи на множеството ползи, които генерира свързани с ускоряването, ефективността (в т.ч. финансовата) и оптимизирането на процесите, а от друга - на предизвикателствата пред мениджмънта да канализира този процес чрез подходящи политики, стратегии и практики. Едно емпирично проучване в тази насока сред българските банки и застрахователни компании ще даде възможност да се очертаят параметрите на дигитализацията в подбора на човешките ресурси и резервите по отношение на фирмените политики в тази насока.

## 2. Данни и методология

За целите на настоящото изследване<sup>6</sup> са събрани емпирични данни чрез използването на анкета, която включва въпроси, свързани с основни характеристики на извадката и такива, които засягат управлението на човешките ресурси в застрахователните предприятия (ЗП) и кредитните институции (КИ). Анкетата е изпратена до централните управления на лицензираните финансови предприятия в България. Дадена е опция за попълване в електронен вариант в Google forms и на хартиен носител. Общият брой респонденти възлиза на 40, от които 17 са банки и 23 - застрахователни дружества. Отговор е получен от 18 респонденти, т.е. процентът на получени отговори възлиза на 45%. Използвани са въпроси с алтернативност на отговора („Да“/„Не“), въпроси със стъпаловидна количествена оценка, както и въпроси, базирани на петстепенна еднополюсна Ликертова скала, като от 1 = „Силно несъгласие“ до „5 = „Силно съгласие“. Данните от анкетите са въведени и обработени в MS Excel. Структурирането на въпросите в анкетата е по раздели, които обхващат всички аспекти от дигитализацията в управлението на човешките ресурси. Резултатите, получени от анкетното проучване, проведено в периода юли-август 2022 г. очертават следните основни характеристики на извадката:

- По-голяма част (45%) от финансовите предприятия (ФП) са основани в началото на преходния период 1990 – 1995 г., 40% след 1995 г. и само 15% в периода преди прехода към пазарна икономика.
- Половината или 56% от респондентите са застрахователни дружества, а 44% са кредитни институции. Сред лицензираните от КФН дружества, анкети са попълнили 43,5% от застрахователните компании. От лицензираните от БНБ търговски банки анкети са попълнени от 47% от кредитните институции.
- Интервюираните застрахователни дружества формират 65,35% от brutния премиен приход на българския general insurance sector към 30.06.2022 г. Специфично за изследвания пазар е, че има широко развитие на мрежата от застрахователни брокери (Zahariev, et al., 2020d), което пренасочва персонал от общозастрахователните дружества към застрахователните посредници.
- Интервюираните кредитни институции са лицензирани от БНБ търговски банки в Република България, които управляват 70,04% от активите в банковата система на изследвания национален пазар към 30.06.2022 г.
- Финансовите предприятия заемат различна позиция по степен на дигитализация спрямо своите конкуренти, като най-голям е делът (30%) на тези, които се причисляват във втората една четвърт по степен на дигитализация, а 20% се смятат за водещи в бранша по този показател.

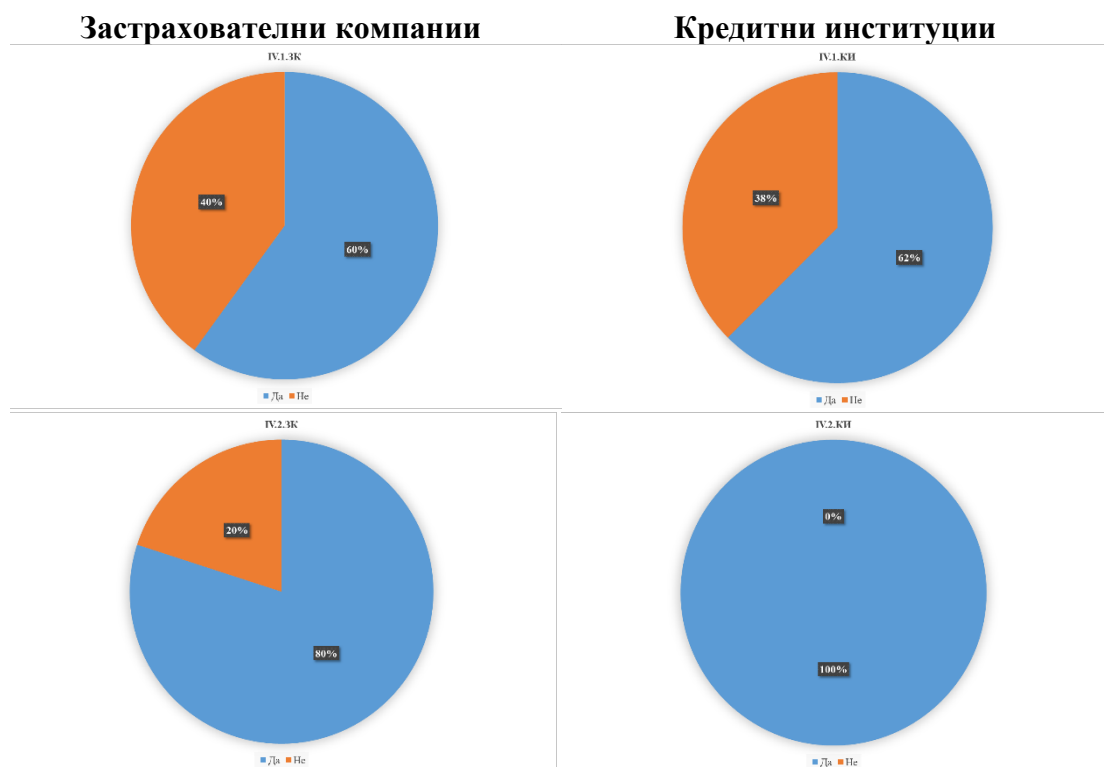
---

<sup>6</sup> Заб. Настоящото изследване е осъществено по научноизследователски проект №11-2022 год. „Дигитална трансформация в управлението на човешките ресурси във финансовите предприятия в България“, финансиран от Института за научни изследвания на СА „Д. А. Ценов“. Разпределението на участието на авторите в написването на статията е както следва: доц. д-р Галина Захариева е автор на част първа, част втора и част трета; проф. д-р Андрей Захариев е автор на част четвърта; ст. преп. д-р Маргарита Михайлова е автор на резюмето, въведението и заключението.

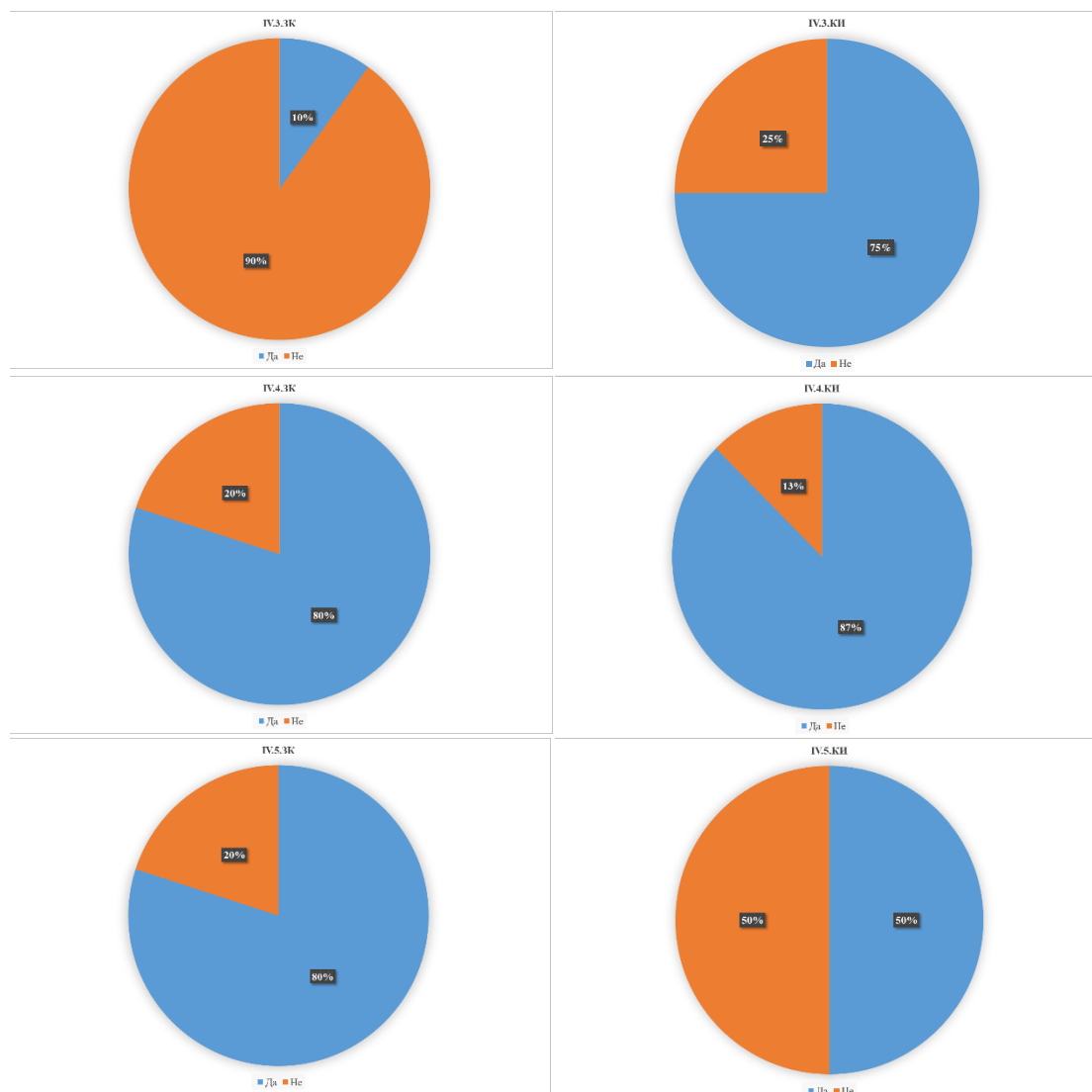
- На база брой заети повече от половината предприятия (65%) се определят като големи, 25% като средни и 10% като малки.
- Само в 15% от ФП има функциониращ профсъюз.
- В преобладаващата част (90%) от ФП има отдел по човешки ресурси.
- Според отговорите на респондентите в 40% от ФП дигитализацията засяга в изключително голяма степен цялостната им дейност, а в 15% от тях засяга всички процеси.

### 3. Резултати от анкетното проучване за дигитализацията в подбора на човешките ресурси в застрахователните компании и кредитните институции

Основен раздел от проведеното анкетно проучване е с фокус върху процесите на подбор и селекция през призмата на дигитализацията в управлението на човешките ресурси (ЧР). Сравнението на получените отговори показва, че при първия въпрос се постига почти идентична експертна оценка за застрахователните компании и кредитните институции, което потвърждава условно високата степен на въвеждане във финансовите предприятия на виртуални решения за подбор и селектиране на кадри (позитивни отговори за 60% от анкетираните ЗП и 62% за анкетираните КИ).

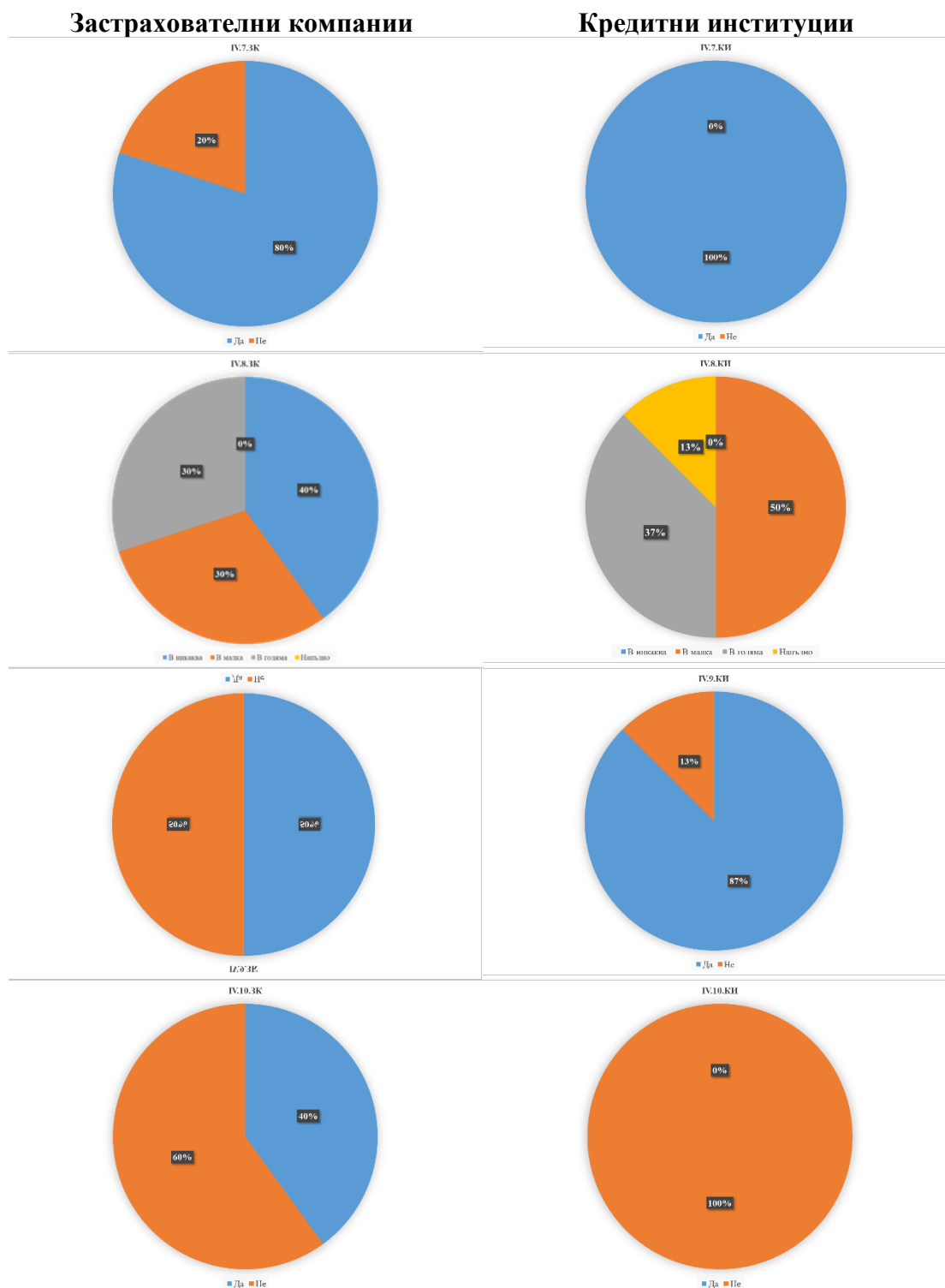






Фигура 1. Разпределение за двете групи финансови предприятия на отговорите на въпроси/твърдения: „IV.1. Във ФП използват ли се виртуални решения за подбор и селектиране на кадри?“, „IV.2. Във ФП се използва електронно набиране на кандидати“, „IV.3. Във ФП се прилагат електронни тестове за подбор на кандидати“, „IV.4. Във ФП се използват видео интервюта в процеса на селектиране на кандидати“, „IV.5. Във ФП се използва чатбот“  
 Източник: Анкетно проучване на авторите с резултати към 31.08.2022 г.

С най-голямо различие се отличава отговорът на въпроса за използване на електронни тестове при подбор на кадри (въпрос IV.3.), където отношението позитивни спрямо негативни отговори за КИ е 75%/25%, докато при ЗП едва в 10% от случаите има позитивен отговор. На следващо място по специфика в техниките за подбор на кадри може да се посочи въпрос IV.5., където половината анкетирани КИ използват технологията на чатбот, докато при ЗП това се потвърждава едва в 20% от случаите.

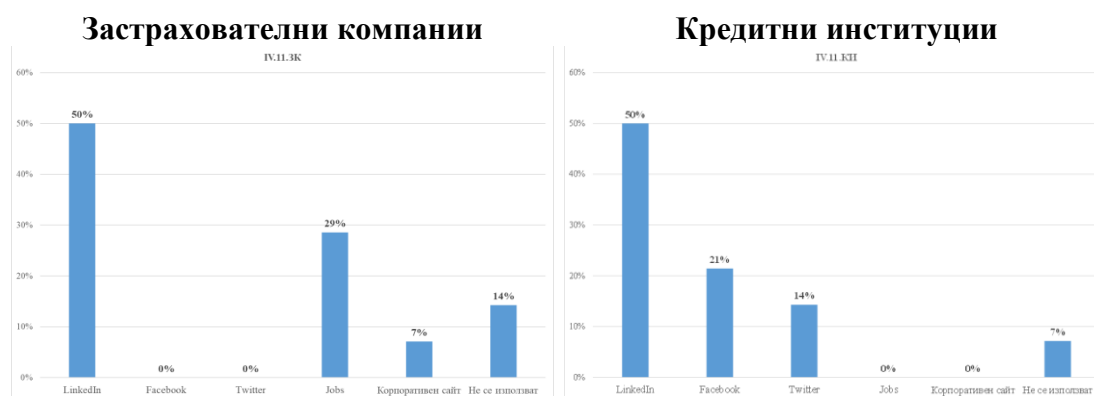


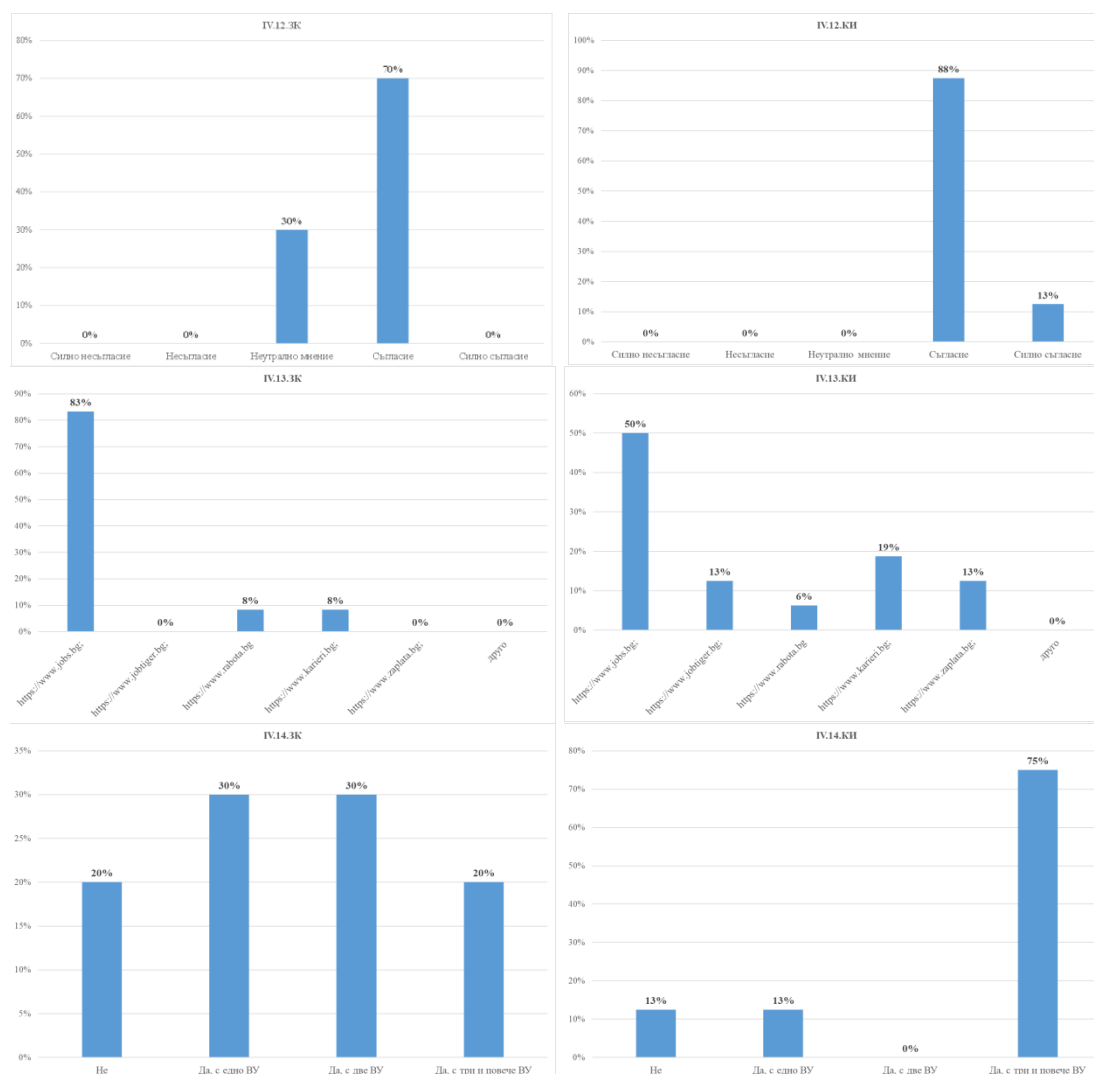
Фигура 2. Разпределение за двете групи финансови предприятия на отговорите на въпроси/твърдения: „IV.7. ФП има специална рубрика за набиране на кандидати за вакантните работни места на своята уеб-страница“, „IV.8. В каква степен е автоматизиран процесът на подбор на кандидати за вакантни работни места във ФП?“, „IV.9. Във ФП се прави оценка на ефективността на подбора“, „IV.10. За набиране на кандидати ФП използват ли специализирани посреднически компании?“

Източник: Анкетно проучване на авторите с резултати към 31.08.2022 г.

Използването на фирмения уеб-портал като платформа за обявление на вакантни работни места е приложимо на 100% сред анкетираниите търговски банки и сред 80% сред застрахователните компании. Това е традиционен и нискобюджетен метод за набиране на персонал, който може да бъде и аналитичен индикатор за разширяване на дейността на финансовото предприятие, пенсиониране или напускане на служители (Zaharieva & Sylqa, 2020), които овакантяват обявените за свободни работни места. Въпросът за автоматизацията на подбора на персонала обаче формира широк спектър от отговори, което показва, че самите компании, по специфичен за всяка от тях начин, налагат дигитализацията на този важен етап от процеса на управление на човешките ресурси и съответно формиране на корпоративен човешки капитал (Zahariev, Financial Management of Human Resources, 2012). Оценката на ефективността на подбора се явява задължителен елемент от управленския процес по отношение на ЧР в почти всички анкетирани търговски банки и в половината от застрахователните компании. Практически, финансовите предприятия могат най-добре да измерят връзката между качествения подбор, последващата мотивация (Zahariev, Simeonov, & Zaharieva, 2021c) и необходимостта от бъдещо обучение на новоназначените служители. Финалният въпрос от Фиг. 2 показва ясен профил и политика сред кредитните институции на отрицателно отношение към посредническите фирми при набирането на персонал и ограничено такова сред застрахователните дружества. И двете извадки от анкетирани финансови предприятия ясно показват, че сектор „Финансови и застрахователни дейности“ има множество регулаторни изисквания, които логично обосновават най-високи нива на възнаграждения, но и логично поставят и високи изисквания на „входа“, които да са под контрола на специалистите по ЧР.

Както бе дискутирано по-горе, социалните мрежи са един от значимите инструменти, които фирмите използват в процеса на подбор за целите на рекламирането на вакантните места, привличането на кандидатите или събиране на информация за потенциални кандидати (вж. Фиг. 3). В това отношение изследванията сочат, че една от най-предпочитаните мрежи за това е LinkedIn. Данни от анкетното проучване сочат, че българските финансови предприятия също не правят изключение от общата тенденция. Половината респонденти и от двете групи са посочили, че използват LinkedIn за целите на набиране на кандидати. Кредитните институции за тази цел използват, макар и в по-малка степен, също Facebook и Twitter, докато застрахователните предпочитат Jobs или собствени корпоративни сайтове.





Фигура 3. Разпределение за двете групи финансови предприятия на отговорите на въпроси: „IV.11. За набиране на кандидати за ФП използват ли се следните социални мрежи (допустим е повече от един отговор)?“, „IV.12. Променят ли се изискванията към човешките ресурси във ФП под въздействие на дигитализацията?“, „IV.13. Публикува ли ФП обяви за кадрово осигуряване в някой/и от следните специализирани сайтове (допустим е повече от един отговор)?“, „IV.14. ФП партнира ли си с висши училища за целите на селекция на нови кадри?“

Източник: Анкетно проучване на авторите с резултати към 31.08.2022 г.

Анализът на отговорите на въпроса, свързан с популяризирането на вакантните работни места (IV.11.) чрез специалните мрежи, показва водеща роля на платформата LinkedIn, която има подкрепа на 50% от директорите и експертите от интервюираните ЗК и КИ. Впечатлява използването на Facebook сред КИ (21%) и Twitter (14%), които обаче не намират приложение от страна на ЗК. Въздействието на дигитализацията върху изискванията към човешките ресурси е с по-висока степен на проявление в КИ (87% „Съгласие“ и 13% „Силно съгласие“ по Ликертовата скала), в сравнение със ЗК (70% „Съгласие“ и 30% „Неутрално мнение“). Използването на специализирани сайтове за кадрово осигуряване има подкрепа от ФП с водеща роля на платформата jobs.bg за ЗК с приложение с мащаб от 83%, следвани от сравнително ниско използваните

платформи *zaplata.bg* и *karieri.bg* с приложение сред 8% от интервюираните ЗК. При банките има сравнително равномерно използване на всички популярни платформи за кариера и набиране на персонала с водеща роля на *jobs.bg* (с приложение в 50% от интервюираните търговски банки), следвана от платформите *karieri.bg* (19%), *jobtiger.bg* и *zaplata.bg* (13%) и *rabota.bg* с 8% подкрепа. Работата с висши училища за осигуряване на кадри за вакантните работни места се отличава с по-висока степен на концентрация към специализираните икономически академии и университети от страна на ЗК, за сметка на работата с повече от три висши училища от страна на КИ (в 75% от случаите).

#### 4. Сравнителна оценка по Ликертовата скала на политиката по дигитализация в управлението на човешките ресурси в застрахователните компании и кредитните институции

С използване на еднополюсна Ликертова скала в диапазона от „1“ до „5“ (петстепенна скала, като 1 = „Силно несъгласие“; 2 = „Несъгласие“; 3 = „Неутрално мнение“; 4 = „Съгласие“ и 5 = „Силно съгласие“) е получена експертна оценка от страна на представители на анкетиранияте застрахователни компании и кредитни институции на следните въпроси, свързани с политика на дигитализация в управлението на човешките ресурси (ЧР): „II.2. Дигитализацията трансформира управлението на ФП“; „II.3. Дигитализацията е включена в цялостната стратегия на ФП“; „II.4. Дигитализацията засяга управлението на ЧР във ФП“; „II.5. Дигитализацията в управлението на ЧР е част от стратегията на ФП“; „II.6. ФП инвестира в дигитализацията на управлението на ЧР“; „II.7. До колко сте съгласни с твърдението „Дигитализацията в управлението на ЧР е свързано с големи инвестиции от страна на компанията“; „II.8. В каква степен сте съгласни с твърдението „Дигитализацията в управлението на ЧР повишава конкурентоспособността на ФП“; „II.9. В каква степен сте съгласни с твърдението „Дигитализацията в управлението на ЧР повишава ефективността и производителността във ФП“; „VI.1. Дигитализацията променя организацията на работата във ФП“.

Таблица 2

Статистическо разпределение на отговорите на въпроси по Ликертовата скала за дигитализацията в управлението на човешките ресурси в застрахователните компании и кредитните институции (31.08.2022)

	Застрахователни компании			Кредитни институции		
	Average	StDev	CV	Average	StDev	CV
II.2.	4.10	0.88	0.21	4.38	0.52	0.12
II.3.	<b>4.20</b>	0.79	0.19	<b>4.50</b>	0.76	0.17
II.4.	3.80	0.79	0.21	4.13	0.64	0.16
II.5.	3.70	0.82	0.22	4.00	0.76	0.19
II.6.	3.80	<b>0.42</b>	<b>0.11</b>	<b>3.63</b>	<b>1.06</b>	<b>0.29</b>
II.7.	3.70	1.25	0.34	3.75	0.71	0.19
II.8.	3.70	1.06	0.29	4.25	<b>0.46</b>	<b>0.11</b>
II.9.	<b>3.50</b>	<b>1.43</b>	<b>0.41</b>	4.25	0.71	0.17
VI.1	4.00	1.25	0.31	4.38	0.52	0.12

Източник: Собствени изчисления на авторите

Сравнението на ЗК и КИ по отношение на степента на дигитализация формира водеща консенсусна подкрепа сред търговските банки в подкрепа на твърдението, че дигитализацията е включена в цялостната стратегия на ФП (с оценка по Ликертовата скала от 4.50). Същото твърдение е с оценка по Ликертовата скала от 4.20, което е също с най-висока позитивна оценка сред всички осем сравнявани въпроса/твърдения. С най-концентрирани около идентично мнение отговори са експертите и мениджърите в ЗК по отношение на необходимостта от значителни инвестиции (въпрос П.6.) в дигитализация на управлението на човешките ресурси (стандартно отклонение от 0.42 и коефициент на вариация от 11%) и в КИ за повишаването на конкурентоспособността на търговската банка (П.8) чрез дигитализация на управлението на човешките ресурси (стандартно отклонение от 0.46 и коефициент на вариация от 11%).

С най-голяма вариация и най-ниски оценки по Ликертовата скала сред ЗК се отличава твърдението (П.9.) за повишаване ефективността и производителността във ФП чрез дигитализацията в управлението на ЧР. Сред интервюираните КИ с подобни показатели е твърдение „П.6. ФП инвестира в дигитализацията на управлението на ЧР“, където средната оценка по Ликертовата скала е едва 3.63, придружена от стандартно отклонение от 1.06 при вариация от 29% на отговорите спрямо средната аритметична.

Твърдението (П.7.), че „Дигитализацията в управлението на ЧР е свързано с големи инвестиции от страна на компанията“ е с най-близки оценки (при разлика от 0.05) за средна аритметична за двете групи финансови предприятия, като за ЗК се отчита средна по Ликертовата скала от 3.70, а за КИ оценката е 3.75. Най-голяма разлика в средната аритметична от 0.75 се отчита при съгласието с твърдението „Дигитализацията в управлението на ЧР повишава ефективността и производителността във ФП“, където подкрепата сред търговските банки е 4.25 (сред най-високите позитивни средни оценки) за сметка на оценка от едва 3,50 за застрахователите, което е и най-слабо подкрепената експертна оценка за сравняваните 8 критерия.

### **Заклучение**

Представените резултати от анкетно проучване на дигитализацията в управлението на човешките ресурси във финансовите предприятия и дейностите по подбор и селекция ясно оформя както прилики, така и съществени разлики между групата на застрахователните компании спрямо тази на търговските банки. Водещата роля на платформата LinkedIn за набиране на кандидати чрез социалните мрежи и на платформата jobs.bg за обяви за вакантни работни места и за двете групи финансови предприятия контрастира на фокусирането на кадровите решения за работа с до две специализирани висши училища от застрахователите за сметка на широкия „вход“ за висшисти от над три висши училища за търговските банки. Сравнителната оценка по Ликертовата скала на дигитализацията в управлението на човешките ресурси показва съществени различия в експертните оценки за двете групи финансови предприятия.

Консенсусът се отчита и за ЗК, и за КИ по отношение на необходимостта от големи инвестиции в изследвания управленски процес. Различията са най-съществени по отношение на връзката между дигитализацията в управлението на човешките ресурси и повишаването на ефективността и производителността във финансовите предприятия, където подкрепата сред търговските банки е значително по-позитивна.

**Използвани източници**

- Alzhrani, A. M. (2020). The Effectiveness of E-Recruitment Software Over Other Online-Based Recruitment Methods. *Global Journal of Economics and Business*, 8(2), 330-336. doi:DOI : <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.2.12>
- Bharathi, B., & Saraswathy, K. (2022). A study on E-recruitment - conceptual framework. *Journal of Fundamental & Comparative Research*, VIII(1(XVIII)), 167-170.
- Cantoni, F., & Mangia, G. (2019). *Human Resource Management and Digitalization*. Torino: Routledge.
- Frankenfield, J. (28 May 2022 г.). *Investopedia*. Извлечено от Robo-Advisor: <https://www.investopedia.com/terms/r/roboadvisor-roboadviser.asp>
- Gairola, S. (2019). Challenges of E-recruitment. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(6), 702-706.
- Gerber, C., De Klerk, M., & Koch, T. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 1-14. doi:DOI: 10.4102/sajhrm.v16i0.861
- HR.Manager. (н.д.). *Изкуствен интелект в HR-сферата*. Изтеглено на 2022 от <https://hrmanager.bg/izkustven-intelekt-v-hr-sferata/>
- ILO. (24-28 01 2022 г.). *Digitalization and the future of work in the financial services sector*. Извлечено от <https://bit.ly/3RGHriz>
- ILO. (2022). *Technical meeting on the impact of digitalization in the finance*. Изтеглено на 2022 от <https://bit.ly/3RKtEaC>
- Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). E-Recruitment: Practices, Opportunities and Challenges. *European Journal of Business and Management*, 9(11).
- Raghavendra, B., Priyanka, C., & Chaithanya, G. (2018). A study on E-recruitment. *International Journal of Advance Research in Science and Engineering*, 7(03), 843-852. Извлечено от <https://bit.ly/3cPqvYD>
- WEF. (2018). *The Future of Jobs Report*. Извлечено от [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)
- Zahariev, A. (2012). *Financial Management of Human Resources*. V. Tarnovo: ABAGAR. doi:10.13140/RG.2.1.3561.6402
- Zahariev, A., & Zaharieva, G. (September 2003 г.). HR management in Bulgarian firms – empirical evidences. *Dialog*(3), 5-36. doi:10.2139/ssrn.2977326
- Zahariev, A., Prodanov, S., Zaharieva, G., Krastev, L., Kostov, D., Pavlov, T., . . . Zdravkov, N. (2020d). The Brokerage Insurance Companies under Covid-19 Framework (the Bulgarian experience). *58th International Scientific Conference of Economic and Social Development, Budapest 2020, 04-05 September 2020, Economic and Social Developments (Book of Proceedings)* (pp. 369-383). Cakovez, Croatia, 2021: ISSN 1849-7535. doi:<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3688949>
- Zahariev, A., Simeonov, S., & Zaharieva, G. (2021c). Management motivation and capital creation through employee stock options – International evidences under covid-

19 circumstances. *Conference Proceedings/Full Paper of 22nd RSEP International Economics, Finance & Business Conference – Virtual/Online 25-26 August 2021* (pp. 113-120). Istanbul, Turkey: Kadir Has University. Retrieved from [www.researchgate.net/publication/354238497](http://www.researchgate.net/publication/354238497)

Zaharieva, G., & Sylqa, D. (2020). Personnel Turnover Management Practices in Bulgaria. *Economic Archive, LXXIII(2)*, стр. 30-42. Извлечено от <https://bit.ly/3KJC4wI>

Захариева, Г. (2003). Он-лайн рекрутиране и обучение на персонала. *Бизнес управление*, 19-30.

Михова, Т. (н.д.). Добрата практика по дигитално управление на човешките ресурси. Изтеглено на 31. 08. 2022г. от <https://bit.ly/3DkOgCL>







