



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО
ОБЩОИКОНОМИЧЕСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА "ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ И СОЦИАЛНА ЗАЩИТА"

ГЪЛЪБИН НИКОЛОВ ГЪЛЪБОВ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертация за придобиване на научно-образователна степен „Доктор“ на тема:

**“СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ КАРТИ И БАЛАНСИРАНИ СИСТЕМИ ОТ
ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ КАТО ИНСТРУМЕНТИ ЗА
РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ
(НА ПРИМЕРА НА БАНКОВИЯ И ЗАСТРАХОВАТЕЛНИЯ СЕКТОР)”**

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ: ПРОФ. Д-Р ЛЮБОМИР СТЕФАНОВ

Научно жури:

1. Проф. д-р Маргарита Атанасова
2. Проф. д-р Мирослава Пейчева
3. Проф. д-р Нено Павлов
4. Проф. д-р Андрей Захариев
5. Проф. д-р Али Вейсел

София, 2021 година

Дисертационният труд е обсъден на заседание на Катедрения съвет на катедра „Човешки ресурси и социална защита“, Университет за национално и световно стопанство - София, проведено на 04.06.2021 г. и е предложен за защита пред научно жури. Авторът на дисертационния труд е бил докторант на самостоятелна подготовка срещу заплащане към същата катедра.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 27.09.2021 г. от 10 часа в зала 2032А на Университета за национално и световно стопанство – София на заседание на научното жури. Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в сектор „Научни съвети и конкурси“, секция „Конкурси за заемане на академични длъжности и придобиване на научни степени“ (<http://konkursi.unwe.bg>).

Съдържание на автореферата

I. Кратка характеристика на дисертационния труд.....	4
II. Структура на дисертационния труд	4
III. Кратко изложение на дисертационния труд	6
Увод	6
Първа глава: Анализ на теоретичните концепции за същността и развитието на човешките ресурси	11
Втора глава. Анализ на теоретичните концепции за управлението на изпълнението, стратегическите карти и балансираните системи показатели за ефективност	19
Трета глава. Стратегически карти и балансирани системи от показатели за ефективност като инструмент за развитието на човешките ресурси в банкова институция и застрахователна компания	29
Заключение	43
IV. Справка с приносите на изследването	44
V. Списък с публикациите, свързани с темата на дисертацията	46
VI. Декларация за оригиналност	46

I. Кратка характеристика на дисертационният труд

Дисертационният труд се състои от 208 страници, в т.ч.: увод, три глави, заключение и библиография.

В изложението са представени 3 таблици и 15 фигури. Библиографията съдържа 153 източника, (включително книги, статии, периодични и непериодични публикации, доклади, нормативни актове и достъпни в интернет източници), от които 12 на български език и 141 на английски език. По темата на дисертационния труд е публикувана научна студия и три статии.

II. Структура на дисертационния труд

Увод

Първа глава. Анализ на теоретичните концепции за същността и развитието на човешките ресурси

- 1.1. Концепции за същността и ролята на човешките ресурси в организациите
- 1.2. Концепции за управлението и развитието на човешките ресурси в организациите
- 1.3. Обобщени изводи от прегледа на концепции за ролята и управлението на човешките ресурси

Втора глава. Анализ на теоретичните концепции за управлението на изпълнението, стратегическите карти и балансираните системи от показатели за ефективност

- 2.1. Концепции за управление на изпълнението в организациите
- 2.2. Стратегическите карти и балансираните системи от показатели за ефективност
- 2.3. Обобщени изводи от прегледа на концепции за управление на изпълнението, стратегическите карти и балансираните системи от показатели за ефективност

Трета глава. Стратегически карти и балансиращи системи от показатели за ефективност като инструмент за развитието на човешките ресурси в банкова институция и застрахователна компания

3.1. Кратка характеристика на развитие на банковия и застрахователния сектор в България за периода 2010 - 2020 година

3.1.1. Кратка характеристика на развитието на банковия сектор в България за периода 2010 – 2020 година

3.1.2. Кратка характеристика на развитието на застрахователния сектор в България за периода 2010 – 2020 година

3.2. Стратегическа карта на организация от банковия сектор в частта на банкиране на дребно (физически лица и клиенти малък бизнес).

3.3. Балансираща система от показатели за ефективност на организация от банковия сектор в частта на банкиране на дребно

3.4. Изграждане на стратегическа карта на общо застрахователна компания

3.5. Балансираща система от показатели за ефективност на организация от общозастрахователния сектор

3.6. Предпоставки за успешното използване на стратегическа карта и балансираща система от показатели за ефективност при компании от финансовия сектор

Заклучение

Списък с използвана литература

Приложения

III. Кратко изложение на дисертационния труд

Увод

Актуалност на проблема

Променената социално-икономическа в последните месеци обстановка доведе до свито потребление, затваряне на цели индустрии и увеличение на безработицата. Пандемията се оказа могъщ фактор за дигитализацията на бизнес процесите и дистрибуционните канали за продажба на цели сектори в икономиката, някои от които все още не бяха подготвени за това, но им се наложи да се адаптират бързо според новите реалности. Новата среда за правене на бизнес изискваше адекватна промяна на стратегиите на компаниите, основна предпоставка за което е наличието на подготвен и мотивиран, адекватен на реализирането на новите стратегии персонал. С тези нови стратегии компаниите са си поставили за цел да минимизират негативното влияние на някои новопоявили се фактори и/или да се възползват от откриващите се бизнес възможности.

Макар финансовият сектор да не беше от секторите, които бяха принудени да затворят врати по пандемични причини, промените на регулаторната среда в последните години бяха значителни по линия на присъединяване на страната ни към Банковия съюз и Евро Зоната, затягане изискванията на Базел III (Basel III¹) и Платежоспособност II (Solvency II²).

В този контекст банките като цяло се стремят да оптимизират разходите си, често пъти минавайки определени граници ограничавайки дългосрочната си база за ръст и развитие, като ограничават инвестициите в човешки ресурси. Това от своя страна води до намаляване привлекателността на професията спрямо редица други професии.

¹ https://www.ecb.europa.eu/home/search/html/basel_iii.en.html

² https://www.eiopa.europa.eu/browse/solvency-2_en

От друга страна очакваното присъединяване към банковия съюз и евро зоната поставят нови по-високи изисквания към служителите в банковия сектор. И последно, но не по значение, очертаващата се конкуренция от финтех (Fintech³) индустрията и изискванията на т.нар. Отворено банкиране (Open banking⁴) и изискванията на PDS⁵ директивата поставят под риск традиционните бизнес модели на банките с техните клонови мрежи в условия на засилване на регулаторните изисквания към тях, включително и по линия предотвратяване изпирането на пари и превенция на финансирането на тероризъм.

В допълнение, застрахователният пазар е изправен пред сходни предизвикателства като въвеждане на ежегоден Преглед на балансите като промяна на регулаторната рамка, за което допълнително способства и фалита клон на чуждестранен застраховател опериращ на нашия пазар. Концентрацията на пазара в автомобилно застраховане (около 70% от премийния приход) и нарастващите суми по претенции към наши застрахователи зад граница поставят под натиск българските застрахователи. И последно, но не по значение, конкуренцията на Insurtech⁶ компаниите, които правят опити да влязат на застрахователния пазар.

Очертаните предизвикателства изискват нов подход, базиран на осъзнаване ключовата роля на човешките ресурси, като основополагащ фактор при развитието на конкурентно предимство пред останалите банки и застрахователни компании, както и

³ Cortina, Juan J., Schmukler, Sergio, No. 14 April 2018, The Fintech Revolution: A Threat to Global Banking?, <http://documents1.worldbank.org/curated/en/516561523035869085/pdf/125038-REVISED-A-Threat-to-Global-Banking-6-April-2018.pdf>

⁴ https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-102/Accenture-Open-Banking-Real-Time-Payments-Europe.pdf

⁵ Merish, Yves, 7 February 2019, Promoting innovation and integration in retail payments to achieve tangible benefits for people and businesses, <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2019/html/ecb.sp190207~f900d9105b.en.html>

⁶ Hamilton, David, Matt, Leo, October 1, 2019, Five themes from InsureTech Connect 2019, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-blog/five-themes-from-insuretech-connect-2019#>

от другите конкурентни (GAFA⁷, Fintech, Insuretech) за части от техния бизнес. Динамичното развитие на средата изисква разработването на адекватна и гъвкава според промените стратегия, напредъка по чието постигане да може да се измерва редовно, за да се вземат необходимите корективни мерки при драстични неизпълнения и/или промени в бизнес средата. В следващото изложение сме си поставили задача да покажем именно значението на човешкия ресурс в новите пазарни условия, да предложим модел за стратегическо планиране и да представим положителен опит в това направление на нашия пазар. Мотивацията за настоящото изследване се свързва с акумулирания от автора през последното десетилетие практически опит в областта на организацията и управлението на експертни екипи в сферата на финансовите услуги в банковия и застрахователния сектор.

Целта на изследването е въз основа на анализ и обобщение на водещите концепции за управлението на човешките ресурси и балансираните системи от показатели за ефективност, да се разработят модели на стратегически карти и балансирани системи от показатели за ефективност в български организации от финансовия сектор, базирани на фундаменталната роля на човешките ресурси за осигуряване на устойчиви конкурентни предимства и постигане на дългосрочните цели на организациите.

Задачите, които са поставени в дисертационния труд са в няколко направления:

1. да се извърши анализ и обобщение на основните теоретични концепции за ролята на човешките ресурси и тяхното управление в организациите, като се изведат подходи и техники, които могат да се използват успешно в организации от българския финансов сектор;
2. да се извърши анализ и обобщение на основните теоретични концепции за управление на изпълнението, стратегическите карти и балансираните системи от

⁷ Patel, Kunal, 23 April 2018, GAFA in Banking. Will They or Won't They?, <https://www.finextra.com/blogposting/15281/gafa-in-banking-will-they-or-wont-they?>

показатели за ефективност, които могат да се приложат успешно в организации от финансовия сектор;

3. да се разработи и представи стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност, използвана по отношение дейността за банкиране на дребно на банка, оперираща в страната, като се систематизират и постигнатите резултати;

4. да се разработи и представи стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност на българска застрахователна компания;

5. да се очертаят предпоставките за успешно реализиране на стратегическите карти и балансираните системи от показатели за ефективност в организации от сектора на финансовите услуги в България.

Обект на изследването са стратегическите карти и балансираните системи от показатели за ефективност, като инструменти за развитие на човешките ресурси и за постигане на дългосрочните цели на организациите.

Предмет на изследването е процеса на разработване и прилагане на стратегически карти и балансираните системи от показатели за ефективност в организации от българския финансов сектор, както и предпоставките за тяхното успешно реализиране.

Изследователската теза, която се защитава в дисертационния труд е, че разработването и успешното прилагане на стратегически карти и балансираните системи от показатели за ефективност е възможно в организации от сектора на финансовите услуги в България, което им осигурява устойчиви конкурентни предимства, базирани на развитието на човешките ресурси, както и постигане на дългосрочните им цели и диференциална възвръщаемост на капитала.

Основните методи, които се използват в изследването са:

проучване на библиографски източници, съдържащи теоретични концепции, инструментариум и добри практики;

- сравнение на различни теоретични концепции, инструментариум и добри практики;
- анализ и синтез на теоретични концепции, добри практики и статистически данни;
- индукция и дедукция - в зависимост от контекста и наличната информация, основните изводи и обобщения се извършват на базата на индуктивния и дедуктивния метод;
- методите за разработване на стратегическа карта и на балансирана система от показатели за ефективност.

Изследването се основава на системния и интердисциплинарния подход при разглеждането на проблемите, свързани с разработването на стратегически карти и балансирани системи от показатели за ефективност в организации от финансовия сектор.

Ограничения на изследването

В процеса на настоящото изследване се възприемат някои ограничения, които са свързани с **достъпа до данни** в контекста на липсата на достатъчно публична информация за политиката по отношение на човешките ресурси като нива на заплащане по различните позиции, което се смята за силно чувствителна тема. Липсата на точна информацията за заетите в банковия сектор също е от съществено значение, както и фактът че половината от продажбите в застраховането се осъществяват от брокери, което затруднява проследяването на разходите за заплати в сектора. Предвид горните две ограничения анализът на динамиката на работната заплата е направен с приближение към динамика на разходите за работни заплати в цялост.

Първа глава: Анализ на теоретичните концепции за същността и развитието на човешките ресурси

1.1. Концепции за същността и ролята на човешките ресурси в организациите

Разгледани са теоретичните концепции⁸ за същността и развитието на човешките ресурси, на базата на които можем да заключим, че човешките ресурси по своята същност се различават значително от останалите ресурси на компаниите, най-малкото защото не са нейно притежание, а само се наемат за определено време. Това време зависи от условията, които се предоставят на служителите и мениджърите, от които зависи и степента до която компанията ще максимизира стойността, която те ще й дадат. Никой вече не подлага на съмнение, че във високо технологичните компании в информационната ера и динамична среда за правене на бизнес човешките ресурси са носителът на развитието на компанията. Благодарение на тях се материализират технологичните възможности на дълготрайните материални и нематериални активи във финансови резултати, като се подобрява организацията на труда, създават се нови продукти, навлиза се в нови клиентски сегменти, чрез нови дистрибуционни канали и реализират нови продажби. Следвайки тази логика се стига до заключението, че човешките ресурси не са фактор на производството, а по-скоро движещата сила за развитието на компанията, а материалните, финансовите и информационните активи са инструментът да се реализира потенциала на човешкия ресурс в пълна степен. Без адекватно подбран, обучен и мотивиран човешки фактор, който да изгради съответната организация на работа, да разработи съответните политики и процедури, никоя фирма не би успяла да реализира възможностите на закупени машини и

⁸ Boxal, P F, Purcell, J and Wright, P, Human resource management: scope, analysis and significance, in (eds) P Boxal, J Purcell and P Wright, Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford, Oxford University Press, 2007, стр. 1-16; Osterby, B and Coster, C, Human resource development – a sticky label, Training and Development, April, 1992, стр. 31-32; Haslinda A, Evolving terms of Human resource management and development, The Journal of International Social Research, Izmit, Turkey, Volume 2 / 9 Fall 2009, стр.180;

съоръжения или адаптира закупено ноу-хау за специфичните нужди на местния пазар. Не случайно някои автори⁹ смятат, че човешките ресурси са най-големият капитал на фирмите. Както ще видим и по-нататък в изложението изграждането на стратегия има за основа човешкия фактор с неговото натрупано знание, опит и умения.

По-късно в темите, касаещи бизнес стратегиите, развитието на устойчиво конкурентно предимство се вижда, че единственият начин за неговото развитие е чрез човешките ресурси, които да бъдат управлявани по правилния начин, което е и причината в стратегическите карти¹⁰, ползвани като инструмент за разработване и проследяване напредъка в изпълнението им, те да бъдат поставяни в основата на “пирамидата” за реализиране на определена стратегическа промяна. Нещо повече, човешките ресурси, дефинирани като служители, притежаващи определени знания, умения, трупани и от минали позиции в други компании са източникът на познанието, което се формира в компаниите, описва го, развива го и го прилага в звена, където е приложимо и полезно за компанията. По този начин само добрите практики в компанията и на пазара носят добавена стойност за компанията по линия на политики, процедури, продукти, методики и т.н., за да се подобрява непрекъснато ефективността на компанията.

1.2. Концепции за управлението и развитието на човешките ресурси в организациите

Представени са различни концепции¹¹ за управлението и развитието на човешките ресурси в организациите, основите теории, на които са базирани моделите за

⁹ Haslinda A, Evolving terms of Human resource management and development, The Journal of International Social Research, Izmit, Turkey, Volume 2 / 9 Fall 2009, стр.180

¹⁰ Kaplan, R S and Norton, D P, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, by the President and Fellows of Harvard College, 1996;

¹¹ Hendry, C and Pettigrew, A, Human resource management: an agenda for the 1990', International Journal of Human Resource Management, Routledge, UK, 1 (1), 1990, стр. 17-44; Armstrong, M, Armstrong's handbook of performance management, An evidence-based guide to delivering high performance, 6-th Edition, Kogan Page, London, 2018; Boxal, P F and Purcell, J, Strategy and Human Resource Management, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2003; Watson, T J, Critical social science, pragmatism and the realities of HRM, The International Journal of Human Resource Management, Routledge, UK, 21 (6), 2010, стр. 915-31

управление на човешките ресурси¹² и различни модели за управление на човешките ресурси¹³.

Сравнявайки теоретичните концепции за управление на човешките ресурси и практиката по темата във финансовия сектор на България се вижда, че практиката до голяма степен се ограничава до разбирането на управление на трудовите взаимоотношения, обучението на персонала и системи за стимулиране. В следващите глави ще видим, че при новите условия за правене на бизнес и необходимостта на банките и застрахователните компании да се позиционират в дадени пазарни ниши, развивайки устойчиво конкурентно предимство, предполага нов подход при управлението на човешките ресурси, или както се налага новото понятие – човешки капитал и неговото стратегическо управление. Почти 20 години след започване процеса на навлизане на европейски и световни финансови институции стана ясно, че директния трансфер и въвеждане на местна почва на ноу-хау от фирмите-майки е невъзможно и не дава конкурентно предимство, ако няма адекватен човешки фактор, който да доразвие това ноу-хау и то да функционира по най-добрият начин за клиентите и компанията, давайки устойчиво конкурентно предимство.

¹² Armstrong, M,(пак там)

¹³ Armstrong, M (пак там); Fombrun, C J, Tichy, N M and Devanna, M A, *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley,1984; Beer, M, Spector, B, Lawrence, P, Quinn Mills, D and Walton, R, 1984, *Managing Human Assets*, New York, The Free Press; Martin-Alcazar, F.Romero-Fernandez, P.M. and Sanchez, G, 2005, Strategic human resource management: integrative universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, Routledge, UK,16 (5), с 633-59; Schuler, R and Jackson, S E *Strategic Human Resource Management*, Oxford, Blackwell, 2000; Storey, J, 1989, *From personal management to human resource management*, in (ed) J Storey, *New Perspectives on Human Resource Management*, London, Routledge, стр. 1-18; Schuler, R S (1992) *Strategic HRM: linking people with the needs of business*, *Organizational Dynamics*, 21, стр.19-32; Brewster, C, 1993, Developing a “European” model of human resource, *The International Journal of Human Resource Management*, Routledge, UK, 4 (4), стр. 765-784; Storey, J, 1989, *From personal management to human resource management*, in (ed) J Storey, *New Perspectives on Human Resource Management*, London, Routledge, стр. 1-18

В последно време и във връзка с прилагането на стратегическите карти доби популярност концепцията за стратегическо управление на човешките ресурси¹⁴. Основата на концепцията е подходът при който развитието и реализацията на стратегия за управление на човешките ресурси следва да подкрепи реализацията на стратегическия план на компанията.

В обобщение, концепцията за стратегическото управление на човешките ресурси се интересува доколко е синхронизирана стратегията за управлението на човешките ресурси с бизнес стратегията, както и доколко подкрепя нейното постигане. Освен това, в частност е важно да се анализира доколко функцията за управление на човешките ресурси в компанията успява да конкретизира в своята оперативна дейност елементите от стратегическото управление на човешките ресурси, за да бъдат ръководителите на това звено възприети като част от управленския екип.

Представени са някои концепции¹⁵ за фирмени стратегии, на която база определяме необходимите съставни части за изграждане на стратегическия й план - мисия, визия, целеви пазарни сегменти, които са основополагащи за стратегическия план, в бизнес плана има добавени конкретни продукти, дистрибуционни канали, търговски кампании, календар на промоционални събития и се прави година за година.

¹⁴ Cascio, W F, *Strategic HRM: too important for an insular approach*, 54, (3), 2015, стр. 423-26; Hendry, C and Pettigrew, A, 1986, *The practice of strategic human resource management*, Personnel Review, 15, стр. 2-8; Boxal, P F and Purcell, J *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2003; Kanter, R M *The Change Masters*, London, Allen & Unwin, 1984.

¹⁵ Chandler, A D, *Strategy and Structure*, Boston, MA, MIT Press, 1962; Armstrong, M, *Armstrong's handbook of performance management, An evidence-based guide to delivering high performance*, 6-th Edition, Kogan Page, London, 2018; Hambrisk, D C and Fredericson, J W, 2001, *Are you sure you have a strategy?* Academy of Management Executive, 15 (4), стр. 48-59

Представени са съставните части на общата стратегия¹⁶ и същността и частите на стратегията по управление на човешките ресурси¹⁷ в частност, което дава възможност да се дефинират в последствие различни практически подходи при изработването на стратегически карти за компании в различни сектори на икономиката и в различни фази на развитие, както да се проучат по-задълбочено различните предпоставки за успешно разработване на мерки за управление на човешките ресурси, като предпоставка на успешното реализиране на фирмена стратегия.

Разгледани са ролята на лидерите, като в процеса на формиране, функциониране и мотивиране на екипите в съвременната динамична бизнес среда, заедно с някои препоръки¹⁸ към тях. На тази база можем да заключим, че в съвременната динамична бизнес среда ролята на лидера за постигането на целите на организацията е от ключово значение – то е основополагащо за реализацията на стратегията на оперативното ниво. Предвид все по-сложните бизнес модели на компаниите, ролята на лидера в по-голяма степен предполага той да има експертни знания за позицията, която заема, което се явява ключова предпоставка за изграждане на доверие сред членовете на екипа като подпомага професионално своите колеги, когато има нужда, планира по-добре дейността на звеното, разпределя задачите между отделните членове на екипа. В допълнение, лидерът има нарастваща нужда да придобива и прилага в ежедневната си работа т.нар. меки умения – типичните качества като комуникация, приоритизация, управление на няколко задачи, но и способност да изгражда доверие, да мотивира колегите си, да проявява разбиране към техните проблеми и т.н.

¹⁶ Паунов, М, Данаилова, И, Стратегии на бизнеса и стратегическо управление на човешките ресурси, Издателски комплекс на УНСС, София, 2017.

¹⁷ Атанасова, М, Мениджмънт на човешките ресурси, теория и практика, Издателство „Авангард Прима”, София, 2015, стр.10; Стефанов, Л и Пейчева, М, Управление на човешките ресурси, Издателски комплекс УНСС, София, 2018, стр. 13-14;

¹⁸ Kremer, H., Villamor, I., Aguinis, H., Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing, 2019, School of Business, George Washington University, 2019

В основата на успешното управление на работните екипи е способността на лидера да изгражда доверие като в организациите се акцентира върху¹⁹: по-голямо участие на членовете на екипа в процеса на взимане на решения, както и да водят някои организационни процеси; окуражаване изказването на алтернативно мнение, чрез даване възможност за дебатиране по важни за екипа теми и при взимане на решения; обучение на лидерите в ефективно слушане, с което да покажат своята готовност да допуснат, че мнението на другите може да е полезно.

Във връзка с тези организационни практики се акцентира върху ABCD²⁰ модел на доверие, който включва четири изисквания към лидера, които са развити и обогатени с опита в България в сектора на финансовите услуги.

Представено е изследване²¹ за системите за управление на човешките ресурси, които основно авторите разделят на организационни (валидни за цялата компания) и мениджърски (специфични за отделно звено). Предвид динамичната бизнес среда и необходимостта да се надгражда фирмената стратегия често пъти компаниите планират навлизане в нови пазари и/или предлагане на нови продукти. Понякога това ноу-хау липсва в компанията и може да се привлекат специалисти от други компании, дори от други сектори, където го има това знание. В такива случаи е възможно мениджърските системи за управление на човешките ресурси в тези звена да се заимстват от тези сектори, като доказали се в практиката. Освен това, при определяне на политиките по управление на представянето например, компаниите в областта на финансовите услуги биха могли да поставят комбинирани цели пред звената от различните функционални области, за да спомогнат взаимодействието между различни звена, които имат функции които на пръв поглед ги противопоставят.

¹⁹ Kremer, H., Villamor, I., Aguinis, H., (пак там)

²⁰ Ken Blanchard: ABCDs of Leading with Trust – BusinessBalls.com
<https://www.businessballs.com/leadership-philosophies/abcs-of-leading-with-trust/>

²¹ Corine Boon, Deanne N. Den Hartog, David P. Lepak, 2019, A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement, Journal of Management, Vol. 45 No. 6, July 2019 2498–2537, DOI: 10.1177/0149206318818718

1.3. Обобщени изводи от прегледа на концепции за ролята и управлението на човешките ресурси

Човешките ресурси по своята същност се различават значително от останалите ресурси на компаниите, защото не са нейно притежание, а само се наемат за определено време. Това време зависи от условията, които се предоставят на служителите и мениджърите, от които зависи и степента до която компанията ще максимизира стойността, която те ще ѝ дадат. Видно е, че във високо технологичните компании в информационната ера и динамична среда за правене на бизнес човешките ресурси са носителът на развитието на компанията. Благодарение на тях се материализират технологичните възможности на дълготрайните материални и нематериални активи във финансови резултати, като се подобрява организацията на труда, създават се нови продукти, навлиза се в нови клиентски сегменти, чрез нови дистрибуционни канали и реализират нови продажби. Следвайки тази логика се прави заключението, че човешките ресурси (капитал) не са фактор на производството, а по-скоро движещата сила за развитието на компанията, а материалните, финансовите и информационните активи са инструментът да се реализира потенциала на човешкия ресурс в пълна степен. Без адекватно подбран, обучен и мотивиран човешки фактор, който да изгради съответната организация на работа, да разработи съответните политики и процедури, никоя фирма не би успяла да реализира възможностите на закупени машини и съоръжения или адаптира закупено ноу-хау за специфичните нужди на местния пазар. Не случайно някои автори смятат, че човешките ресурси са най-големият капитал на фирмите. Както ще види и по-нататък в изложението, изграждането на стратегия има за основа човешкия фактор с неговото натрупано знание, опит и умения.

Стратегиите за управление на човешките ресурси предимно се заключават до процесите свързани с наемането, обучението, мотивацията и задържането на служителите в компаниите, като различните автори акцентират на различни елементи от процеса. Представени са най-общо и основните елементи на системата за

управление на човешките ресурси според Любомир Стефанов (2018:13-14)²² с което в последствие по-лесно да се обяснява мястото на различните мерки за реализация на стратегията на фирмите, като част от общата ѝ стратегия в различните направления. Подходът за управлението на човешките ресурси подчинен на реализирането на общата ѝ стратегия се определя като стратегическо управление на човешките ресурси, а централното място от което зависи трансформирането на стратегията в ежедневни оперативни задачи принадлежи на оперативния мениджмънт. Редица автори изследват кои са предпоставките за успешния лидер, който движи развитието на компаниите в динамичната и силно конкурентна бизнес среда. Представено е разбирането на група автори²³, които систематизират няколко основни групи препоръки към дейността на лидерите в съвременната динамична бизнес среда. Всяка една от цитираните групи препоръки е развита допълнително с дадени насоки за прилагането на всяка една от тях. И последно, но не по значение се предлага изследване за видовете системи за управление на човешките ресурси²⁴ в зависимост от това дали са предназначени за цялата компания или само за отделно нейно звено. В случаи на започване на нов вид дейност в дадена компания, където ноу-хауто се заимства от друг сектор е възможно, дори препоръчително, в тази област компаниите да ползват различна система за управление на човешките ресурси наподобяваща тези в секторите, от които се вземат служителите с опит. Същия подход с прилагането на различна стратегия по човешките ресурси може да се ползва и по отношение на стратегическите звена/позиции в компанията, от които зависи в най-голяма степен реализацията на стратегията.

В сферата на финансовите услуги, където персоналът е със сравнително високо образователно ниво, практиките и системите за управление на човешките ресурси

²² Стефанов, Л и Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, Издателски комплекс УНСС, София, 2018, стр. 13-14

²³ Kremer, H., Villamor, I., Aguinis, H., Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing, School of Business, George Washington University, 2019

²⁴ Corine Boon, Deanne N. Den Hartog, David P. Lepak, 2019, A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement, Journal of Management, Vol. 45 No. 6, July 2019 2498–2537, DOI: 10.1177/0149206318818718

следва да бъдат много внимателно адаптирани според служителите в компанията (или отделни нейни звена), нейната стратегия и корпоративната култура, които се цели да се въведат. Служителите на тези фирми са основен актив и източник на конкурентно предимство, което налага особен акцент при формирането на стратегиите по наемане, обучение, мотивация и задържане на ценните за компанията служители/мениджъри като основна предпоставка за разработване и реализация на стратегия, която да постигне диференциална норма на възвръщаемост на капитала.

Втора глава. Анализ на теоретичните концепции за управлението на изпълнението, стратегическите карти и балансираните системи показатели за ефективност

2.1. Концепции за управление на изпълнението в организациите

Тук са анализирани концепциите за управление на изпълнението²⁵, неговата роля в компаниите и се поставя на дискусия какво точно представлява изпълнението²⁶ – резултатите, процеса или и двете. Предвид многобройните примери на специалисти, които постигат целите си, но с цената на нарушени междуличностни

²⁵ Armstrong, M, *Armstrong's handbook of performance management, An evidence-based guide to delivering high performance*, 6-th Edition, Kogan Page, London, 2018; Aguinis, H *Performance Management*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, 2005; Briscoe, D B and Claus, L M (2008) *Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises, in Performance management systems: A global perspective*, eds P W Budwah and A DeNisi, Routledge, Abingdon; DeNisi, A S and Prichard, R D, *Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivation framework*, Management and Organization Review, 2 (2), 2006, стр. 253-77; Pulakos, E D, *Performance management: a new approach of driving business results*, Wiley-Blackwell, Malden, MA, 2009; Shields, J, *Managing Employee Performance and Reward*, Cambridge University Press, Port Melbourne, 2007

²⁶ Kane, J S, *The conceptualization and representation of total performance effectiveness*, Human Resource Management Review, Summer, 1996 стр. 123 – 45; Campbel, J P, *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, eds M P Dunnette and L M Hugh, Blackwell, Cambridge MA, 1990; Brumbach, G B, *Some ideas, issues and predictions about performance management*, Public Personnel Management, 17 (4), 1988, стр. 387- 402

взаимоотношения в екипа, влошена фирмена култура или дори негативни в дългосрочен план резултати, се споделя мнението, че представянето обхваща и резултатите, но и процеса на постигането им. Прилагането на това разбиране на практика ще минимизира негативния ефект за компанията, който понякога е по-голям от ефекта на доброто постигане на целта от един или няколко служителя.

Управлението на представянето подпомага най-вече функционалните мениджъри за реализиране на целите на отделните членове на екипите им, както и на целия екип, които цели са част от стратегическите цели на организацията. Освен това управлението на представянето следва да бъде интегрална част от функциите на специалистите по управление на персонала, наред с наемането на подходящи кадри, обучението и мотивацията им, както и тяхното развитие, подкрепяйки методически функционалните мениджъри в тези им дейности. За да изпълняват тази роля успешно, те имат нужда да познават достатъчно добре бизнес модела на компанията, функционалните характеристики на отделните звена, основните бизнес процеси, както и различните фактори, които влияят на нетните приходи, които генерират отделните звена. Познавайки добре всички тези фактори, специалистите по човешките ресурси ще могат да подпомогнат функционалните мениджъри при подбора на подходящи специалисти, целеполагането и измерване на представянето на всяко звено в компанията и управлението на знанието.

След това се прави преглед на факторите, влияещи на представянето²⁷ според някои автори, като са добавени и допълнителни такива, които също влияят върху него като наличието, качеството и ангажираността на ментора на новия служител (за компанията и/или при вътрешна ротация), както и нивото на функцията за управление на човешките ресурси. Нещо повече, влиянието на външната среда дава своя значим

²⁷ Harrison, R, *Employee Development*, IPM, London, 1997; Vroom, V, *Work and Motivation*, Wiley, New York, 1964; Blumberg, M and Pringle, C, 1982, *The missing opportunity of organizational research: some implications for theory of work performance*, *Academy of Management Review*, 7 (4), стр. 560-69;

отпечатък според редица други автори²⁸. В подкрепа на тези автори има много примери за служители с достатъчно качества, полагащи неимоверни усилия, но при една враждебна среда не могат да получат адекватни резултати, които са получавали в други организации с друга корпоративна култура, ориентирана към взаимопомощ. В толкова динамичната пазарна среда и комплексност на задачите, които организациите решават е невъзможно човек да работи, без да бъде в голяма степен зависим от подкрепата на своите колеги, което е напълно в сила за сектора на финансовите услуги. В тази връзка някои организации при оценката на представянето или управлението чрез целеполагане поставят солидарен фактор с поне 20% тегло, който е обвързан с постигането на целта на вишестоящото звено, за да се стимулира екипната работа и взаимопомощ между колегите и звената. Както може да се забележи всички тези фактори са елементи на вътрешната за фирмата среда, които играят непосредствена роля при представянето на екипите и отделните им членове.

В много случаи обаче, компании, които в някакъв период функционират добре, развиват се, обучават се и трупат знания не са толкова успешни в следващи периоди противно на подобрението на преобладаващата част на всички вътрешни фактори. Разликата често идва от драстична промяна на външните фактори (среда), които оказват своето влияние на организацията и екипите. Като външни за една организация фактори може да се определят конкурентната среда, партньорите, клиентите, макроикономическата среда, както и регулаторната рамка в която оперира дадена организация. Влошаването на някой от тези външни фактори играят съществена роля

²⁸ Deming, W E, *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology Centre for Advanced Engineering Studies, Cambridge, MA, 1986; Gladwell, M, *Outliers: the story of success*, Allen Lane, London, 2008; Coens, T and Jankins, M, *Abolishing Performance Appraisal: Why they backfire and what to do instead*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2002; Harrison, R, *Employee Development*, IPM, London, 1997; Coens, T and Jankins, M, *Abolishing Performance Appraisal: Why they backfire and what to do instead*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2002; Nadler, D A and Tushman, M, 1980, *A congruence model for diagnosing organizational behavior*, in Resource Book in Macro-Organizational Behavior, ed R H Miles, Goodyear Publishing, Santa Monica, CA; Armstrong, M, *Armstrong's handbook of performance management, An evidence-based guide to delivering high performance*, 6-th Edition, Kogan Page, London, 2018

при представянето на екипите и отделните членове. Това е причината при стратегическите карти и оценката на представянето да се държи сметка кога дадени резултати са по-добри или по-лоши от зададените цели в резултат на променени външни фактори, независимо от положените усилия. Прави се анализ какво е въздействието на негативната промяна при външните фактори, оказала негативен ефект и довела до голяма степен до непостигането на зададените цели. Ако тази негативна промяна на средата не се отчете като външен обективен фактор, може даден екип да бъде обезкуражен, въпреки че е направил всичко по силите си, но не е постигнал поставените цели. В обратната посока, не би играла мотивираща роля една награда за постигнати резултати в случай на изпълнени цели предимно благодарения на благоприятното развитие на външните фактори. И в двата случая следва да се подходи гъвкаво при отчитане изпълнението на зададените цели, като в първия случай може да се поощрят екипите с някакъв бонус, независимо от непостигнатите цели, а във втория случай може бонусът да не е пълен размер предвид обективните фактори, допринесли постигането на целите. И в двата случая следва да се изготви „нормализиран“ отчет на изпълнение на целите. т.е. да се преизчислят постигнатите резултати като се премахне влиянието на външната среда извън планираните фактори или ефекта от еднократни събития.

Анализът на основни теории, върху които почива управлението на представянето²⁹, ще ни позволи да разберем по-добре контекста на разработване балансираните

²⁹ Latham, G P and Locke, E A, *Goal Setting – a motivation technique that works*, Organizational Dynamics, Autumn, 1979, стр. 442 – 447; Vroom, V, *Work and Motivation*, Wiley, New York, 1964; DeNisi, A S and Prichard, R D, 2006, *Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivation framework*, Management and Organization Review, 2 (2), стр. 253-77; Hull, C, *Essentials of Behavior*, Yale University Press, New Haven, CT, 1951; Bandura, A, *Social Learning Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ, 1977; VerWeire, K and Van Den Berghe, L, *Integrated performance management: new hype or new paradigm? In Integrated performance Management*, eds K VerWire and Van Den Bergh, Sage Publications, Thousand islands, CA, 2004, стр. 1-14; Lee, C D, *Rethinking the goal of your performance management system*, Employment Relations Today, 32 (3), 2005, стр. 53 – 60; Стефанов, Л и Пейчева, М, Управление на човешките ресурси, Издателски комплекс УНСС, София, 2018, стр. 257

системи от показатели за ефективност в частта на човешките ресурси, мотивациите им, както и дейностите в направлението на познание и развитие в стратегическите карти.

Основно целта на управлението на представянето е да се повиши индивидуалното представяне, както и това на екипите, в резултат на което да се подобри представянето и на цялата организация. Стратегическият подход при управлението на представянето представлява поставяне на целите по начин, който обединява усилията на екипите и членовете им в постигане стратегическите цели на организацията. Основното предизвикателство при формулирането е свързване на стратегическия план със системата за оценката на представянето е определяне на основните функции на всяко едно звено, които да са обвързани с бизнес факторите, които от своя страна да допринасят за постигане на набелязаната стратегия. В допълнение, в зависимост от тяхната степен на важност се определят и техните тегла при изграждане на съответната карта за оценка на представянето.

2.2. Стратегическите карти и балансираните системи от показатели за ефективност

Разработването на успешна стратегия е труден процес, но нейното осъществяване е още по-трудно. Това се отнася в още по-голяма степен за сферата на услугите, в частност финансовите, където основната разлика между различните компании са разработения бизнес модел, процедури и практики, които им дава възможност да бъдат по-ефективни и/или привлекателни от конкурентите си в различните целеви пазарни сегменти. Тази специфика на финансовите услуги налага изработването, следването и измерването на прогреса на стратегия, която да бъде следвана от финансова институция, която има желание да се развива и доставя стойност на клиентите, акционерите и служителите си.

Робърт Каплан и Дейвид Нортън³⁰ дават едно от решенията на това предизвикателство чрез методиката, която са изработили, където финансовите показатели са един от компонентите на стратегията, но преди това следва да се изброят съответните предпоставки, които следва да са налице, за да се постигнат съответните финансови показатели. Както авторите признават, че финансовите показатели са много точни, но за съжаление измерват какво се е случило вече, т.е. „гледат“ назад, а не напред. Например в банковия сектор, за да се постигнат някакви финансови показатели (възвръщаемост на капитала) се изисква да се постигнат определени обеми кредити, финансирани от определени средства, генериращи определени нетен лихвен доход, както и да се определи какъв нетен приход от такси и комисиони следва да се постигне. Всички тези обеми кредити/ депозити, лихвени проценти, приходи от такси и комисиони са свързани с реализиране на определени вътрешни организации, както и търговски кампании. И не на последно място, всички тези бизнес показатели изискват определени разходи за тяхното реализиране, както и разходите за провизии по отпуснатите кредити.

В методиката си Каплан и Нортън разделят стратегиите на компаниите в четири направления, като мерките във всяко следващо са предпоставки за реализацията на резултати както следва – финансово, отношения с клиентите, вътрешни бизнес процеси и познания и развитие.

От една страна, стратегическите карти са инструмент, който успява да съвмести на пръв поглед противоречащи си акценти в стратегическите цели на фирмите като нарастване на приходите и ограничаване на разходите или краткосрочни и дългосрочни акценти в стратегията. От друга страна, стратегическите карти успяват да обвържат различните аспекти на стратегията като финанси, маркетинг, организация, човешки ресурси чрез мерки, които се вземат във всяко едно направление, за да се постигат набелязаните цели в следващото чрез причинно-

³⁰ Kaplan, R S and Norton, D P, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, стр. 5 – 331

следствени връзки между тях. Например областта на банковото дело постигането на определена възвръщаемост на капитала предполага постигането на определени продажби (кредити, депозити, услуги), които се осъществяват в определени целеви пазарни сегменти, където клиентите имат определени базови очаквания, но изискват и определено диференциране на фирмата от конкурентите ѝ. Реализацията на тази пазарна стратегия, от своя страна, изисква промени/изграждане на нови вътрешни политики и процедури, въвеждане на нови технологични решения, развитие на нов дистрибуционен канал. Постигането на всичките тези вътрешни промени, за да се навлезе в нови сегменти и да се реализират новите продажби, които да генерират определена доходност, в крайна сметка, предполагат наемането на нови служители със съответните знания и умения, обучението на съществуващите служители, както и натрупване на знания и опит в компанията, които да се ползват във всички области на опериране, където е приложимо. Всички тези мерки в четирите аспекта на фирмената стратегия следва да бъдат обвързани с причинно-следствени връзки, за да се гарантира, че реализирането на дадена мярка в определена област ще подпомогне/гарантира успеха на мярката в следващата област, докато се достигне до финансовото изражение, като краен измерител на успеха ѝ. Не случайно в основата на стратегическата карта Дейвид Нортън и Робърт Каплан³¹ са поставили човешкия фактор и знанието и уменията, които той носи. Това е основата, върху която се гради всяка една стратегия, особено във финансовия сектор, където човешкия фактор е основният генератор на устойчиво конкурентно предимство, предвид липсата на големи инвестиции в материални активи и знанието и практиката са основен фактор за диференциацията между компаниите. Тази специфика на финансовия сектор, заедно с голямата му динамика (навлизането на нови участници от други сектори и пазари) прави стратегическите карти особено подходящи за прилагане, за да се отговори на потребностите за динамично стратегическо планиране, съобразено и с бързо променящата се среда. Стратегическата карта на компанията следва да бъде

³¹ Каплан, Р С и Нортън, П Д, Балансирана система от показатели за ефективност. Как да превърнем стратегията в действие, Класика и Стил, София, ISBN 954-9964-89-2, 2005

декомпозирана на карти на отделните нейни структури, според техните функционални характеристики и необходим принос към изпълнение на цялостната стратегия.

Друг принос на двамата автори³² към стратегическото планиране е представената от тях методика за измерване реализацията на стратегията чрез въвеждането на балансиран системи от показатели за ефективност. Към традиционните индикатори, които се ползват в областта на финансите, тук имаме добавен допълнителен инструментариум от показатели, които се разделят на три основни типа - изпреварващи индикатори за процес, последващи индикатори за резултат и последващи индикатори за въздействие. Новата концепция тук е чрез наблюдаването данните за изпреварващите индикатори да има възможност да се вземат корективни мерки преди да се изчака събитията да се материализират в непълен спрямо очаквания размер.

Всяко звено в компанията следва да има определен брой показатели за ефективност, които да са функция от неговата роля в организацията. Както вече беше споменато, показателите следва да бъдат няколко на брой, да обхващат в дълбочина основните функции на звеното, да са лесно измерими, да са обвързани с отговорността за изпълнението им с конкретното звено/конкретен мениджър, да се допълват взаимно с тези на другите звена и да са в еднаква посока и не си пречат с цел постигане на общата цел на компанията.

В обобщение, различните индикатори за ефективност на човешките ресурси следва да бъдат ясно дефинирани, лесно измерими, както и повишаването/понижаването им да има ясно позитивно или негативно влияние върху дейността на компанията, за да може определена динамика в стойността на индикатора да дава информация, на база на която мениджмънта следва да вземе мерки и/или да се ориентира доколко неговата стойност отговаря на планираните по стратегическата карта изпълнение на стратегията. Индикаторите следва да бъдат така разработени, че да има комбинация

³² Каплан, Р С и Нортън, П Д (пак там)

от трите основни вида - водещи индикатори за процес, както и последващи индикатори за резултат и такива за въздействие, за да се даде възможност на мениджмънта да вземе корективни мерки при забелязване на отклонения от желаните стойности при водещите индикатори, т.е. да действа проактивно, а не реактивно при забелязване отклонение постфактум в резултатите.

2.3. Обобщени изводи от прегледа на концепции за управление на изпълнението, стратегическите карти и балансираните системи от показатели за ефективност

През последните десетилетия условията за правене на бизнес се промениха драстично с дигитализацията и технологичните пробиви. Промените са ежедневие за фирмите и основните изводи при конкуренцията в много сектори, включително финансовия са, че печелят бързо адаптивните, а не толкова големите участници на пазара. Границите за правене на бизнес от географско и секторно естество се размиват достатъчно не само поради технологичните промени, но и от гледна точка на глобализацията на деловите взаимоотношения. Динамиката в конкурентната среда - информираността и свободата на клиентите да избират фирма, която да удовлетворява техните потребности в сферата на финансовите услуги налагат промяна на начина на функционирането на всички фирми, които имат претенциите да бъдат успешни. Промяната на стратегията на тези фирми изисква много по-голяма гъвкавост и адаптивност, което поставя на дневен ред необходимостта от инструмент за стратегическо планиране, актуализацията спрямо промените в средата и непрекъснато измерване на напредъка по реализацията, което налага необходимостта от практически инструмент, който да подпомага компаниите в изпълнение на тези задачи.

Дейвид Нортън и Робърт Каплан³³ изглежда, че намират подходящото решение на тази задача разработвайки практически метод за стратегическо планиране и измерване

³³ Каплан, Р С и Нортън, П Д, Балансирана система от показатели за ефективност. Как да превърнем стратегията в действие, Класика и Стил, София, ISBN 954-9964-89-2, 2005

напредъка по реализацията на стратегията чрез стратегически карти и балансираните системи от показатели за ефективност, които са апробирани във фирми от различни сектори на икономиката, прилагащи различни стратегии и намиращи се в различна фаза от своето развитие.

Стратегическите карти са инструмент, който успява да комбинира на пръв поглед противоречащи си акценти в стратегическите цели на фирмите като нарастване на приходите и ограничаване на разходите или краткосрочни и дългосрочни акценти в стратегията. От друга страна, стратегическите карти обвързват различните аспекти на стратегията като финанси, маркетинг, организация, човешки ресурси чрез мерки, които се вземат във всяко едно направление, за да се постигат набелязаните цели в следващото чрез причинно-следствени връзки между тях. Комбинирането на стратегическата карта с балансираните системи показатели за ефективност дава цялостно решение не само за разработването на нова стратегия, но и на измерване на напредъка по реализацията ѝ, за да се вземат корективни мерки при отклонения от изпълнението.

Разработването на стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност е мощно оръжие в конкурентната надпревара в днешно време. В разработването ѝ следва да участват всички служители и мениджъри на компанията с цел осъзнаване на своята роля и принос към изпълнение на стратегията. Подкрепата на целия мениджмънт за разработването и прилагането на стратегическата карта е задължително условие за нейния успех. Системата за оценка на персонала и стимулиране на представянето следва да бъде обвързана с напредъка по реализацията на стратегията, за да бъдат всички служители и мениджъри в компанията обединени в усилията, успешно трансформирайки стратегията в ежедневни оперативни задачи.

Трета глава. Стратегически карти и балансиран системи от показатели за ефективност като инструмент за развитието на човешките ресурси в банкова институция и застрахователна компания

3.1. Кратка характеристика на развитието на банковия и застрахователния сектор в България за периода 2010 - 2020 година

3.1.1. Кратка характеристика на развитието на банковия сектор в България за периода 2010 - 2020 година

Представен е анализ на банковата система за последните 10 години, където се виждат отчетливо намаление дялът на нетните лихвени приходи с 15% (от 75% на 64%) за сметка на увеличени дял на приходите от такси и комисиони с 20% (от 21% на 25%). Тези промени са ясен индикатор за промяна на бизнес средата, която извежда на преден план важността на развитието на бизнес взаимоотношението с клиентите и предлагане на повече и по-добри продукти удовлетворяващи нуждите им. Това би могло да се случи само ако банките инвестират в своите служители, които да получават адекватни на новите условия обучения, да разработват по-ефективни процедури и привлекателни продукти, нови дистрибуционни канали, за да могат да навлязат в новите ниши. Съответно в разходната част може да се види увеличение с 29% в абсолютен размер на разходите за работни заплати (в относително измерение се увеличава дялът им с 27% от 37% на 46%). Тук следва да отчетем намалението бройката на служителите след многократните сливания и оптимизации, което се вижда от намалението на административните разходи с 23% за разглеждания период. В обобщение можем да заключим, че предвид промените в бизнес условия, банките променят своя бизнес модел и засилват значението на човешкия фактор като основен двигател на развитието и генератор на конкурентно предимство.

3.1.2. Кратка характеристика на развитието на застрахователния сектор в България за периода 2010 - 2020 година

Общозастрахователния пазар в България е доминиран от автомобилното застраховане, чийто дял в премийния приход е около 70% и конкуренцията между компаниите се води предимно на ценова база. Това ограничава доходността на компаниите, особено на тези, които акцентират на застраховка „Гражданска отговорност на МПС“, чиято задължителност предполага определен социален елемент на цената ѝ. Това от своя страна ограничава възможността за пазарно ценообразуване, което да включи всички компоненти на себестойността ѝ. Тази себестойност нараства допълнително през последните няколко години поради увеличаването на разходите за изплащане на щети по застраховки „Гражданска отговорност на МПС“ на автомобили, които се управляват в други държави се увеличили се драстично, включително и опитите за застрахователни измами.

От своя страна тази специфика на пазара ни има своя отпечатък върху възвръщаемостта на капитала на общозастрахователния сектор за периода 2010-2020 година, като средният размер е 8.2% годишно³⁴, но има година с отрицателна възвръщаемост и такива с под 5%, което показва голяма волатилност на доходността на сектора.

3.2. Стратегическа карта на организация от банковия сектор в частта на банкиране на дребно (физически лица и клиенти малък бизнес).

Промяната на пазарните условия с настъпването на кризата от 2008 година наложи много драстични промени на стратегиите на различните банки, особено на тези които бяха планирали активна експанзия като навлизане в масовия сегмент чрез разгръщане на дистрибуционните канали. Очакваното влошаване качеството на кредитите в сегмента банкиране на дребно наложи насочване към по-сигурни продукти,

³⁴ <https://www.fsc.bg/bg/pazari/zastrahovaten-pazar/statistika/obshto-zastrahovane/>

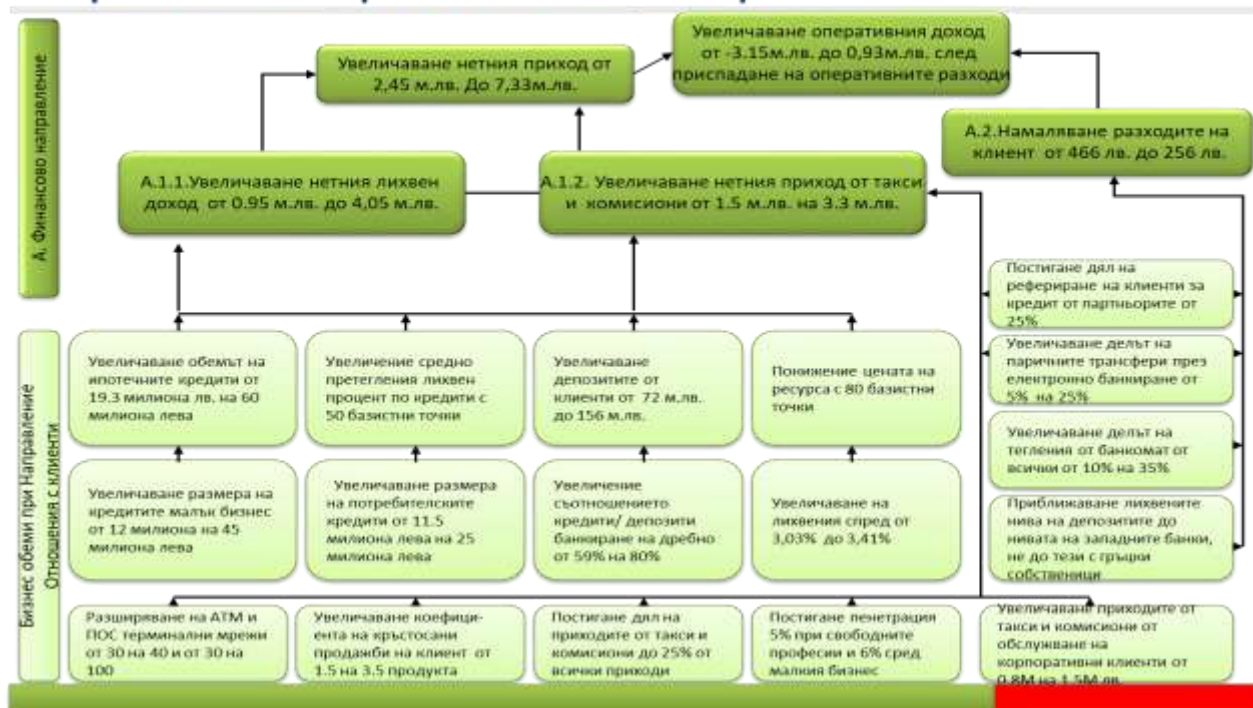
предлагани на клиенти с по-устойчиви на кризата професии, т.е. по-висок образователен статус. Съответно новата стратегия и стратегическата карта на организация от банковия сектор в частта банкиране на дребно предполага развитие на различни продукти, с различни характеристики, разработването и продажбата на които изискват нови знания и умения у служителите в централно управление и клоновата мрежа. Подборът, обучението, задържането и мотивацията съответно следваше да се променят, за да се осигури базата за реализация на новата стратегия.

Именно тази нова стратегия намира израз в представената по-долу стратегическа карта и нейната детайлизация в различните направления.

Стратегическа карта на банка – бизнес линия Банкиране на дребно



Стратегическа карта – Финансово направление



Стратегическа карта на банка – Направление Отношения с клиент

Инициатива	Период	Отговорник	Кратко описание
1. Промиване в сегмента на младите образовани професионалисти	2009	Индивидуално банниране, Клонова мрежа	Предлагане на продуктови решения, базирани на скорост на обслужване, професионален съвет и предсказуемост на условията при дългосрочни продукти
2. Промиване в сегмента на малките фирми	2010	Малък бизнес, Клонова мрежа	Предлагане на продуктови решения, базирани на скорост на обслужване, професионален съвет и предсказуемост на условията при дългосрочни продукти
3. Предлагане на цялостни решения за клиентите	2010	Банниране на дребно, клонова мрежа	Разширяване на продуктовата гама за удовлетворение комплексните нужди на клиентите от целевите сегменти
4. Увеличаване на обемите на клиент	2009	Банниране на дребно, Клонова мрежа	Стартиране на редовни търговски кампании за кръстосани продажби на база профила на клиентите
5. Предлагане на продукти с висока добавена стойност	2010	Продуктово развитие	Анализ на доходността на клиент и предлагане на продукти с по-висока доходност за банката
6. Увеличаване на спредовете	2009	Банниране на дребно	Увеличаване дялът на разплащателни сметки при пасивните операции, както и потребителски кредити и кредитни карти
7. Промиване в сегмента на хората с високи доходи	2012	Индивидуално банниране	Таргетиране на клиентите на база на техните работодатели и професионални асоциации
8. Предлагане на фин. решения с продукти на трети страни	2011	Партньори	Предлагане на допълнителни продукти за увеличаване клиентската удовлетвореност и приходите от такси и комисиони
9. Поддържане на цена на ресурса в максимален диапазон на пазара	2010	Продуктово развитие	Разработване на нови депозитни продукти с по-ниски лихвени нива, както и ползване принадлежността към голяма банкова група от ЕС
10. Контрол на цената на риска (обезценки)	2011	Soft collection	Ескалиране на натиска към проблемните клиенти
11. Партниране с клиентите за предоговаряне и реструктуриране	2010	Soft collection	Тясна комуникация с клиентите и бърза реакция при първи сигнали на просрочия
12. Мигриране на масовите клиенти на самообслужване през ATM и ПОС-терм.	2009	ИТ, Индивидуално банниране	Таргетиране на клиенти, които имат склонност към самообслужване

Стратегическа карта – Направление Вътрешни бизнес процеси

Инициатива	Период	Отговорник	Кратко описание
1. Въвеждане на модел на синергии между бизнес линиите	2009	Банкиране на дребно, Корпоративно банкиране	Разработване процедура и цели за реферирание на клиенти между двете бизнес линии
2. Въвеждане на клиентски ориентиран подход	2010	Организация, БД	Разработване на нови роли в клоновете на банката за предоставяне пълен набор от продукти за физически лица и малък бизнес
3. Калиброване и мониторинг на процесите	2009	БД, Организация	Оптимизиране на процесите, като се наблюдава времето за даване на отговор на клиентите при кредити, както и извършване на трансакция
4. Смяна на основната ИТ система	2010/2011	ИТ, БД	Проектът е под пряко наблюдение на Франция и Бизнес звената участват в дизайна на новите продукти, процеси и тестването на системата
5. Въвеждане на ново приложение за он-лайн банкиране	2010/2011	ИТ, БД	Въвеждането трябва да стане на база на новата основна ИТ система
6. Търговски мониторинг	2009	БД	Месечно посещение по клоновете на екипите отговорни бизнеса с индивидуални клиенти и малък бизнес за проследяване на търговските активности
7. Въвеждане на модел за управление на връзки с клиентите с новата ИТ с-ма	2010/2011	Организация, БД	Въвеждане на нов модел на работа с клиентите за повишаване коефициента на кръстосани продажби
8. Стартиране програма за лоялност	2011	БД, Корпоративно банкиране, ИТ	Привличане на корпоративни клиенти, които да предоставят определени търговски отстъпки за притежатели на карти на банката
9. Развитие програма за взаимна продажба на продуктите между страните	2010	Външен доставчик, БД	Подбор на доставчици за продажба на добавъчни продукти, както и те да продават на техни клиенти банкови такива
10. Въвеждане на система за ранно предупреждение за кредити	2010	Риск, БД	Разработване на системата на база на брой дни закъснение, загуба на работа и др.
11. Въвеждане на скоринг модел за кредити	2011	Риск, БД, ИТ	Въвеждане генерична карта за оценка на кредитния риск от Statistical Decisions
12. Централизиране одобрението на кредити	2009	БД, Риск	Установяване на централизирано звено в БД за одобрение на кредити по продуктови критерии
13. Въвеждане на Soft collection система	2010	БД, Риск	Установяване на централизирано звено в БД за събиране на просрочени кредити
14. Подобряване картите функционалности	2010	БД, ИТ, Картов отдел	Изграждане на он-лайн връзка на картите за улесняване продажбата на картите

Стратегическа карта – Направление Познания и развитие

Инициатива	Период	Отговорник	Кратко описание
1. Продуктово и клиентски ориентирано обучение, както и в новите роли на служителите в ЦУ на Банката и клоновете	Тримесечно	ЧР, БД	Проведане на стартиращи продуктови и продажбени обучения, както и опреснителни такива, за да се постигне висока степен на клиентска удовлетвореност и продажби
	2010	ЧР, БД	Обучение в управление на клиентски портфейли, анализ и удовлетворяване на клиентските нужди
	От 2010 постоянно	ЧР, БД, Клонова мрежа	Промяна на длъжностните характеристики и обучение в новите роли и процеси в клоновете на съответните служители
2. Привличане и задържане на високо квалифицирани кадри	От 2009 постоянно	ЧР, БД	Въвеждане на стимули при постигане на резултати, карьерен път, както и публично признание за резултати
3. Въвеждане на система за стимулиране	От 2010 постоянно	ЧР, БД	Годишна атестация на служителите и мениджърите по изпълнение на зададените предварително цели, за да има всеки служител обратна връзка за неговото представяне
4. Стимулиране на екипната работа	От 2010 постоянно	ЧР, БД	Въвеждане на солидарен фактор при задаване на целите, както и кръстосани цели между звената
5. Установяване на корпоративна култура, ориентирана към постигане на резултати	От 2010 постоянно	ЧР, БД	Публичност на постигнатите резултати на отделните екипи и служителите
6. Въвеждане на гъвкава система на заплащане с фиксирани 80% от пазарните нива и още до 40% при постигане на 120% от целите	От 2017	ЧР	Стартиране на служителите с 80% от средната за позицията заплата, като при изпълнение на целите на 100% се получават още 20%, а при преизпълнение от 120% се получават още 20% до 120% от средното на пазара за тази позиция
ДОБРЕ ПОДБРАНИ, ОБУЧЕНИ И МОТИВИРАНИ СИЛИ ЗА ПРОДАЖБА НА БАНКАТА И ПАРТНЬОРИТЕ И			

3.3. Балансирана система от показатели за ефективност на организация от банковия сектор в частта на банкиране на дребно

Системата от балансирани показатели за ефективност се съобразява с новата стратегия по отношение измерването напредъка по реализацията ѝ в различните направления – финансово, отношение с клиентите, вътрешни бизнес процеси и познания и развитие. В частта на човешките ресурси е важно да се промени поведението на служителите, които следва да бъдат активни в търсенето на клиенти, а да не разчитат на масирани рекламни кампании, които да карат клиентите сами да влизат в клоновете.

Постигнати резултати от реализацията на стратегическа карта и балансиране система от показатели за ефективност в направление банкиране на дребно в организация от банковия сектор показват ефективността на въвеждането им за три годишен период при постигнати увеличение на пазарните дялове на различните кредитни портфейли между два и четири пъти, при високо качество за което може да се потвърди от факта, че всички кредитни портфейли се продадоха над номиналната им стойност 4 години по-късно на три други банки. Освен това, делът на кредитите банкиране на дребно в общия портфейл на банката се увеличи от 16% до 46%, а банкиране на дребно спечели две награди за продукт на годината пред 2011 и 2012.

Изводите, които са направени от въвеждането на картата и балансираните системи от показатели могат да се обобщят, че определено този модел е много ефективен инструмент за стратегическо планиране при компании в преход, ако бъде въведен методически правилно и всички дейности в различните направления биват обвързани с причинно-следствени връзки, а при отчитане неизпълнение на показателите за ефективност се набелязват и прилагат своевременно компенсиращи мерки. Следва да отбележим също, че въвеждането на стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност в една ограничена част на компанията, без да има пълната подкрепа на целия висш мениджмънт не дава възможност за разгръщане на целия потенциал на модела. Нещо повече, при появата на стратегически цели от по-висок

порядък, някои от приоритетите, зададени в картата отиват на по-заден план, какъвто е случаят с въвеждането на нова основна ИТ система, когато е проект на ниво банковата група в случая. И последно, но не по значение, мотивацията на служителите от всички звена в банката следва да бъдат обвързани с изпълнението на целите, заложиени в стратегическата карта, за да се получи синергичният ефект от обединяване на усилията им.

3.4. Изграждане на стратегическа карта на общо застрахователна компания

Стратегическата карта, която е представена е точно на такъв тип компания, която си е поставила за цел да увеличи дела на доброволните застраховки (извън „Гражданска отговорност на МПС“), което от своя страна предполага засилване на другите продукти като стойност и изживяване за клиента, промяна на процедурите и дистрибуционните канали, като всичко това зависи предимно от натрупване на нови знания и умения, в голяма степен чрез експерти отвън, за да се икономиса време от постепенното и бавното му трупане в компанията. Едната от насоките за промяна е и навлизане в нови пазари, където търсенето на продукти извън автомобилното застраховане е по-голямо. Тази инициатива изисква също наемане и трупане на опит на международни пазари, на база на прецизен анализ на конкретния пазар по различните продукти като премиен приход, квота на щетимост, системи за оценка и управление на риска, местни стратегически партньори и т.н. Търсеният продуктов микс изисква от своя страна изчерпателно изчисление на доходността на всеки един продукт (приходи минус директни и индиректни разходи), за да се калкулира какъв продуктов микс, реализиран през каква дистрибуционна мрежа ще осигури търсената възвръщаемост на капитала след 5 години.

Новата стратегия намира израз в стратегическата карта и детайлизацията ѝ в отделните направления представени по-долу:

Стратегическа карта на застрахователна компания – общ преглед



Стратегическа карта – Направления Финансово и Отношения с клиентите

Инициатива	Период / Отговорник	Кратко описание
Увеличаване възвръщаемостта на капитала от 5,7% на 10% през 2023	2021-2025 / УС	Плано увеличаване на възвръщаемостта на капитала до 10%, което предполагаме ще е нивото на лидерите по ефективност след 5 години. Ежегодно увеличаване на приходите от продажба от страната и чужбина, очаквано по-нисък ръст отколкото този през 2018 г. цената на ГЛО
Увеличаване на продажбите с 66%	2021-2025 / УС	Ежегодно увеличаване на нетния приход преди заделване на резерви, които са условен разход.
Увеличаване оперативния доход с 256%	2021-2025 / УС	Постепенно увеличаване, като фондовете са след приспадане преотстъплените премии към презастраховател.
Увеличаване дялът на доброволните застраховки от 20% на 30%	2021-2025 / УС	Намаляване за сметка на икономия от мащаба, увеличаване дялът на високодоходните продукти и контрол на разходите.
Намаляване коефициента разходи / приходи от 95,3% на 90%	2021-2025 / УС	
Увеличаване броя клиенти с 35%	2021-2025 / АМ, КЦ, МБ	Увеличаване броя на клиентите, с акцент на високодоходните такива
Хомогенно покритие на Страната с офиси	2021-2025 / АМ	Развиване на нови агенции в региони с ниска регионална пенетрация на Компанията, за постигане паритет в различните региони към потенциала. Постига се чрез увеличаване клиентите във високодоходните сегменти, както и коефициента на кръстосани продажби.
Увеличаване премийния приход от клиент с 25%	2021-2025 / АМ, КЦ, КБ, МП	Активна работа с клиентската база за предоставяне на комплексни решения на клиентите за увеличаване на тяхната лоялност към фирмата.
Увеличаване коеф. на кръстосани продажби с 20%	2021-2025 / АМ, КЦ, КБ, МП, АОЗ	Работа на всички нива за промяна на percepцията на компанията да се свързва единствено с автомобилния бизнес.
Засилване бранда за неавтомобилния бизнес	2021-2025 / АМ, КЦ, КБ, МП, АОЗ	Улесняване достъпа на клиентите до нашите продукти, за да се постигне по-добро промишване в сегмента на младите добре образовани клиенти.
Внедряване на дигитална клиентска платформа	2021-2025 / ИТ	Целенасочена работа по навлизане в сегмента и представяне на цялостни решения на корпоративните клиенти.
Увеличаване дялът продажби на фирмени клиенти с 50%	2021-2025 / Агента мрежа, КЦ, КБ, МП	Постоянна защита на клиентите на територията на ЕС – самостоятелно или с местни партньори.
24x7 защита на клиентите на територията на ЕС	2021-2025 / Кол център, Асистънс, МП	Увеличаване функционалността и бързината на реакция на обаждащите на клиентите в беда, както и популяризирането му сред клиентите.
Проактивна подкрепа на клиентите при инцидент	2021-2025 / Кол център, Асистънс	Навлизане в доходноосни ниши в отделни страни за подобряване структурата на продажби и контрол на риска.
Навлизане в чужди пазари	2021-2025 / МП, ААЗ, АОЗ	Индивидуализиран анализ на риска чрез технологични решения за позитивна селекция на клиенти при въвеждане на бонус/малус.
Контрол на риска чрез технологични решения	2021-2025 / ИТ	Ползване на референции от доволни наши корпоративни клиенти, за намаляване на аквизиционните разходи на клиент.
Навлизане при корпоративните клиенти на база контрагенти	2021-2025 / КЦ, КБ, МП	

АМ – Агента мрежа, КЦ – Корпоративни центрове, КБ – Корпоративен бизнес, МП – Международни пазари, АОЗ – Аквизиция Общо застраховане, ААЗ – Аквизиция Автомобилно Застраховане

Стратегическа карта – Направление Вътрешни бизнес процеси

Направление Вътрешни бизнес процеси	Инициатива	Период / Отговорник	Кратко описание
	Непрекъснат мониторинг на критичните процеси	2021-2025 / ААЗ, АОЗ, Ликвидация	Наблюдение процеса на обработка и вземане на решение и подобряване до нивата на най-добрите на пазара
	Внедряване система за търговски мониторинг	2021-2025 / АМ, КЦ, МП	Създаване на система за търговски мониторинг, която да наблюдава / управлява активността на мрежата/ фирмите
	Подобряване ефективността на продуктова иновация	2021-2025 / ААЗ, АОЗ	Измерване на времето за пускане на нов продукт и обемите продажби на нови продукти спрямо прогнозата
	Въвеждане на клиентски ориентиран подход	2021-2025 / АМ, МБ	Промяна на фокуса от обслужване на клиента през продажба на доброволен продукт, до анализ на комплексните нужди
	Засилване популяризацията на с-та за цели за кръстосани продажби	2021-2025 / АМ, МБ	Работа с агенциите по популяризиране и внедряване на системата за стимулиране на кръстосаните продажби
	Смяна на оперативната система с ефективна и гъвкава	2021-2025 / ИТ, АМ, ААЗ, АОЗ, МБ	Търсене и внедряване на вариант на ИТ система, която да е фокусирана върху клиента, а не върху продукта и може да обработва международни сделки
	Изграждане на допълнителни агенции в региони с ниско бизнес покритие	2021-2025 / АМ	Смяна на функционално ориентираната система с клиентски ориентирана с-ма, както и за обслужване бизнеса в чужбина
	Внедряване на CRM приложение интегрирано с ИТ системата	2021-2025 / ИТ	Внедряване и популяризиране с цел наблюдение/ управление на търговските активности на мрежата
	Технологична подкрепа на силите за продажба	2021-2025 / ИТ, АМ	Внедряване на интегрирано периферно ИТ приложение за управление на клиентския портфейл
Направление Вътрешни бизнес процеси	Активизиране на процеса по привличане на корпоративни клиенти	2021-2025 / КБ, КЦ, МБ	Разработване и приложение на постоянен процес за привличане на корпоративни клиенти и тяхното развитие
	Ъггрейд на Хол центъра като техника и процеси, ползване местни партньори	2021-2025 / КЦ, ИТ	Подобрение на софтуера с възможност за допълване на базата данни, изходящи търговски кампании, международни клиенти
	Закупуване/разработка на ИТ решения за индивидуална оценка на риска	2021-2025 / ИТ	Технически решения за оценка на риска, с които да се привлекат нискорисковите клиенти на база индивидуален анализ
	Създаване на адекватна организация за оценка на риска	2021-2025 / МБ	Организиране на информационния поток, събиране и проверка на информация за клиентите, специализирани бази данни и-ти
	Внедряване на ИТ решение за нотификация в извънредни ситуации	2021-2025 / ИТ	Техническо решение за известяване на Хол центъра и др. участници в процеса при извънредно събитие

АМ – Агенска мрежа, КЦ – Корпоративни центрове, КБ – Корпоративен бизнес, МП – Международни пазари, АОЗ - Аквизиция Общо застраховане, ААЗ – Аквизиция Автомобилно застраховане

Стратегическа карта – Направление Познания и развитие

Направление Познания и развитие	Инициатива	Период	Отговорник	Кратко описание
	Създаване на екип специалисти с международна насоченост	2021	ЧР, УС	Създаване на екип от специалисти с международна насоченост, които да полагат основите, развиват и утвърждават името на компанията и отстояват стандартите ѝ зад граница
	Привличане, задържане и развитие на висок професионален профил служители	От 2021 постоянно	ЧР	Наемане чрез обяви в специализираните издания с консулси, което ще подобри качеството на входящи кандидатури, за да се осигури по такъв начин приток на мозъци от водещи на пазара компании в дадената област.
	Засилване имиджа на Компанията на пазара на труда, за осигуряване още по-добро качество на кандидатурите	От 2021 постоянно	ЧР	Честно и стриктно третиране на кандидатите за работа, както и на служителите, за да се подобри имиджа на Компанията на пазара на труда и се подобри качеството на кандидатурите.
	Стимулиране на екипния дух чрез кръстосани цели и въвеждане на солидарен фактор	От 2021 постоянно	ЧР	Даване на цели, които са кръстосани за отделните звена, за да се избегне противопоставянето помежду им. Въвеждане на солидарния фактор, като сплитващо особено за нетърговските позиции.
	Установяване на корпоративна култура, ориентирана към постигане на резултати и поемане на инициативата	От 2021 постоянно	Висшия и средния мениджмънт	Годишна атестация на служителите и мениджърите по изпълнение на зададените предварително цели, за да има всеки служител обратна връзка за неговото представяне.
Направление Познания и развитие	Въвеждане на гъвкава система на заплащане с фиксиране 70% от пазарните нива и още до 30% с постигане на целите	От 2021	ЧР	Въвеждане на система за стимулиране постигането на целите на всяко звено в ЦУ и агенциите, както и зад граница, за изпълнение основните цели на звеното, допринасящи изпълнението на общите цели на Компанията

ДОБРЕ ПОДБРАНИ, ОБУЧЕНИ И МОТИВИРАНИ СИЛИ ЗА ПРОДАЖБА НА КОМПАНИЯТА И ПАРТНЬОРИТЕ ѝ

3.5. Балансирана система от показатели за ефективност на организация от общозастрахователния сектор

Балансираната система от показатели за ефективност следва разработената стратегия, като основните ѝ измерители в частта на финансите са възвръщаемост на капитала, в частта на взаимоотношение с клиентите са продуктови и дистрибуционен микс, коефициенти на кръстосани продажни и др., а във вътрешни бизнес процеси разработване на нови продукти, правила и политики, които да позволят на компанията да реализира планираните продажби. В направление познания и развитие се набляга на осигуряване на експерти, които имат знанията и опита да реализират всички вътрешни промени за навлизане в новите пазарни сегменти. Акцентът от оперативна ефективност при продажбата и управлението на риска в автомобилното застраховане се насочва в посока акумулиране и прилагане на новото знание, а при агентите от обслужване на едно законово дефинирано търсене на определен продукт („Гражданска отговорност на МПС“) влязло през вратата на офиса към познаване нуждите на клиентите и предлагане на цялостни решения за тях, като клиентите активно се търсят извън офисите. Или казано по друг начин, служителите следва да извървят пътя от функционално ориентирани (обслужват клиентите, влезли в офиса им), през продажбено ориентирани (активно намират клиенти за продуктите, които имат) до клиентски ориентирани (идентифицират нуждите на клиентите и предлагат подходяща комбинация от продукти за тях).

3.6. Предпоставки за успешното използване на стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност при компании от финансовия сектор

Основните предпоставки за въвеждането на стратегически карти и балансираните системи от показатели за ефективност следва да се имат предвид няколко основни момента при прилагането им в организациите от финансовата сфера:

1. Теорията и практиката в тази насока не са особено популярни на нашия пазар, както и дори в някои европейски структури. Следва да бъде добре обяснена методиката, ограниченията, очакваните ефекти и необходимите предпоставки за успеха при въвеждането ѝ в практиката.
2. Въвеждането на карта на отделно звено в една компания, без да има твърдата и реална подкрепа на останалата част и мениджмънта би довела да частичен ефект. В дадения случай с банкиране на дребно на организация от банковия сектор нещата са сработили поради подчинеността на един мениджър банкиране на дребно и операции и бек офис функции, като втората група служители приемат тези приоритети административно.
3. Построяването на стратегическата карта следва да включва усилията и приноса на целия висш и среден мениджмънт, както и идеята за полезността ѝ да бъде „продадена” на останалите членове на екипите като им бъде показана ролята на всяко звено в постигането на общата цел, както и на индивидуалните такива. Особено важно е пред членовете на екипите да бъде показана освен основната цел на компанията, мястото/приноса на всеки екип, да се показва на редовна база (3 месеца) напредъка по изпълнението на стратегията, което дава усещането у служителите, че висшият мениджмънт знае какво следва да се направи и следва неотклонно целта, която е зададена.
4. Финансовите цели следва да бъдат реалистични предвид средните стойности и тези на водещите компании на пазара, като целите за след 5 години следва да бъдат съобразени с очакваните показатели за след 5 години на конкурентите, а не с тези от базовата година. Тези показатели най-общо могат да се опишат като възвръщаемост на капитала, която да се декомпозира на подцели за постигане на обеми, спредове (нетен доход) и разходна част (съотношение разходи/приходи).
5. Направление отношения с клиентите следва да се съобрази с потенциала на съответната пазарна ниша като обем и доход, като се има предвид кои силни страни клиентите от тези сегменти търсят, за да се прецени доколко тези силни страни може да бъдат изработени/ постигнати на разумна / икономически целесъобразна цена.

6. В направление вътрешните бизнес процеси е важно да се оцени коя страна на обслужването / продажбения процес какви реорганизации изисква, спрямо сегашното състояние на нещата и да се изпише коректно като цел за подобрене
7. При направлението познания и развитие следва да се обоснове пределно ясно какви човешки ресурси са необходими не само в краткосрочен, но и в дългосрочен план, за да се постигнат всички цели и реализират реорганизационни мероприятия.
8. Мотивационната страна на стратегията е от изключителна важност, не само като финанси, но и като кариерно развитие, честно третиране, стимулиране за поемане на отговорност, чувство на оценяване на индивидуалния принос, изграждане на чувство на принадлежност и идентифициране с компанията.
9. Причинно - следствените връзки не биха могли да се параметризират с голяма точност, ако въобще е възможно това да стане и често се правят връзки, които на базата на здравата логика се доказват. Не е възможно да се ползва във всички случаи многофакторен регресионен анализ, за да се определят факторите, тяхната сила и изоставане във времето на тяхното въздействие поради липса на достатъчно дълги числови редици.
10. Особено важно е да се анализира добре нагласата на клиентите от целевите пазарни сегменти какво ценят най-много – продуктово разнообразие, скорост на обслужване, цена, професионална консултация, удобство, клиентско изживяване, следпродажбена поддръжка, иновативност на решенията и т.н. На тази база се прави списък с основни характеристики, на които да отговаря клиентската оферта, за да бъде поне толкова добра, колкото тази на конкурентите. Вторият списък дава правилното позициониране (диференциация) спрямо конкурентите. И двата списъка с характеристики следва да бъдат приоритизирани и преследвани методически, като се разработват мерки за тяхното постигане.
11. Правилното сегментиране на клиентите според доходността, която всеки един сегмент носи на компанията следва бъде направено подробно и изчерпателно, за да калкулира финансовия ефект, при постигане на целите, заложили в клиентското направление. Основен инструмент за това може да бъде ABC анализа, в който освен

директните разходи следва да се алокират и индиректните такива на база на избрани cost drivers. Правилното им избиране гарантира и правилното изчисляване на нетния ефект от всеки един клиент/сегмент, което ще се постигне след промяна на стратегическото управление на човешките ресурси, направената промяна на вътрешните процеси и респективното увеличаване на пенетрацията в този сегмент ще се постига и постигане на финансовото направление. Неправилното подбиране на cost drivers или на модел за изчисляване на нетната доходност от клиент/сегмент може да доведе до намаляване на нетния доход на компанията с напредъка по постигане напредък по стратегията.

12. Балансираната система от показатели следва да бъде добре изградена като комбинация на изпреварващи индикатори и последващи такива. Важно е да се организира потокът от информация, така че процесът да не изисква значителни разходи на ресурси и време.

13. От изключителна важност е да се анализира какъв е периодът на изпреварващите показатели, за да се компенсира всяко едно очаквано изоставане от предварително зададените цели, още преди да се е случило.

В този контекст са формулирани редица практически съвети за подбор, обучение и мотивиране на лидерите в условията на съвременната бизнес среда. Систематизират се ключови препоръки към комуникацията на лидерите с висшето управленско корпоративно ниво, включително надзорния съвет/акционерите, с цел синхронизиране на позициите им по отношение на работата на съответните работни екипи и лидерските функции. Постигането на еднопосочна преценка за потенциала на средата дава възможност за поставяне на напрегнати, но реалистични цели, около които да се обединят всички звена в компанията. Ползвайки тези практически подходи, лидерите биха могли да формират работна среда в екипа, която да допринесе за изява личностните качества, знания, умения и таланти на служителите като основа на устойчивото конкурентно предимство на организацията.

Освен специфичните предпоставки за успешното разработване на стратегически карти и балансираните системи от показатели за ефективност, които са дадени в съответните раздели и двете практически карти, можем да добавим и няколко общи предпоставки за успешното им прилагане в компании от финансовия сектор на България:

1. В изработването на стратегическите карти и балансираните системи от показатели следва да участват всички служители и мениджъри на компанията
2. Всички мениджъри обединяват усилията си за реализацията на стратегията, включват членовете на екипите си, като следят стриктно изпълнението на зададените индикатори, анализират отклоненията и при драстично разминаване с целевите стойности взимат корективни мерки.
3. Максимално добри резултати дават картите, които включват цялата компания, не само части от нея, защото отделните звена са взаимосвързани.
4. Системата за оценка на представянето следва да бъде обвързана в набелязаните цели в стратегическата карта и постигането целите за индикаторите в балансираните системи от показатели за ефективност.
5. Всяко едно звено следва да намери своето място в организацията чрез изпълнение на своите функции да даде своя принос, като в неговата карта и показатели за представянето следва да се зложат индикатори за изпълнение на ключовите му функции в структурата за постигане на общата стратегия.
6. Целите в картите на отделните звена следва да обхващат всички основни зложени мерки за реализацията на стратегията, като всяка конкретна мярка си има свое звено, отговорно за постигането ѝ, както и съответен индикатор за наблюдение напредъка за постигането ѝ.
7. Балансираните системи от показатели за ефективност на всяко звено следва да бъдат няколко и да подбрани така, че да има изпреварващи индикатори за процес, последващи индикатори за резултат и последващи индикатори за въздействие, като превес следва да се дава в зависимост от ролята на звеното в организацията.

8. Отчет изпълнението на груповите и фирмената карти и балансираните им показатели за ефективност следва да се прави на редовна база при съответната подготовка и при включване членовете на екипа.
9. Успешната стратегическа карта е базирана на разработена система за управленска информация, съдържаща пълна доходност от отделните продукти (директни и индиректни разходи), както и разликите които се получават при продажбата им през различни дистрибуционни канали, за да се калкулира каква би била възвръщаемостта на капитала при различни продуктови и дистрибуционни миксове.
10. Събирането на информация за следене на показателите следва да бъде автоматизирано максимално, за да не се губи прекалено много време в отчитането им, а по-скоро усилията да се насочат към анализа на отклоненията и разработване на корективни мерки.
11. Показатели следва да бъдат обективни, като техните промени да бъдат представителни за промените в състоянието на измерваните процеси, т.е. да бъде избегнат варианта за нетиране изменението на показателя чрез осредняване на подобрение в сегмент, който не ни интересува с влошаване в сегмент, който е ключов за постигане на новата стратегия.
12. При отчитане изпълнение на мярка, която е сравнително сложна и времеемка следва да се зложат междинни цели и срокове, за да се наблюдава текущото изпълнение на сложната мярка и не се допусне забавяне в общото ѝ изпълнение.

Заклучение

В условията на засилена конкуренция на банковия и застрахователен пазари, както вътре в съответния сектор, така и от фирми отвън се засилва необходимостта от разработването и поддържането на устойчиво конкурентно предимство. Прилагането прегледа качеството на активите на банките, както и прегледа на балансите на застрахователните компании поставят нови предизвикателства за правене на бизнес

пред компаниите от финансовия сектор. От друга страна тези предизвикателства, както и необходимостта от разработване на нови стратегии базирани на установяване на устойчиво конкурентно предимство, както и недостигът на добре квалифициран човешки капитал, адекватен на нуждите на компаниите, издигат на качествено ново ниво ролята на човешкия капитал. Един от налагащите се в последно време в развитите икономики инструмент за стратегическо планиране е стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност. Разработването и успешното им прилагане са възможни в българските условия при компании в областта на финансовите услуги като инструменти за стратегическо управление и постигане на диференциална норма на възвръщаемост на капитала на база изградено устойчиво конкурентно предимство чрез осъзнаване на ключовата роля на човешкия капитал при реализиране на вътрешните реорганизации на процесите, даващи възможност да се навлезе в целевите пазарни сегменти и на тази база да се постигнат зададените финансови цели.

IV. Справка с приносите на изследването

Приносите на изследването могат да се обобщят както следва:

1. Направен е обстоен анализ и обобщение на основните теоретични концепции за ролята на човешките ресурси и тяхното управление в организациите, като са изведени подходи и техники, които могат да се използват успешно в организации от българския финансов сектор, както и в други сектори на икономиката;
2. Направен е анализ и са обобщени основните теоретични концепции за управление на изпълнението, стратегическите карти и балансираните системи от показатели за ефективност, които могат да се приложат успешно в организации от финансовия сектор, предвид неговата специфика;
3. Представена е стратегическа карта, използвана в бизнес линията за банкиране на дребно на банка, оперираща в страната и са систематизирани постигнатите

резултати от нейното въвеждане, заедно с анализ на ограниченията, неуспехите в процеса;

4. Разработена е стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност на българска застрахователна компания;

5. Изведени са предпоставките за успешно реализиране на стратегическите карти и балансирани системи от показатели за ефективност в организации от сектора на финансовите услуги в България.

Представените резултати от прилагането на стратегическа и карта и балансирана система за показатели за ефективност в българска банка, разработената стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност на българска застрахователна компания, както и разработените предпоставки за успешното прилагане на тези инструменти в организации от сектора на финансовите услуги в България, доказват основната теза, защитавана в дисертационния труд, а именно: разработването и успешното прилагане на стратегически карти и балансирани системи от показатели за ефективност е възможно в организации от сектора на финансовите услуги в България, което им осигурява устойчиви конкурентни предимства, базирани на развитието на човешките ресурси, както и постигане на дългосрочните им цели и диференциална възвръщаемост на капитала.

V. Списък с публикациите, свързани с темата на дисертацията

1. Студия – „Управление и развитие на човешките ресурси в организацията - предизвикателства пред лидерството“ (2021, кн.2), „Индустриални отношения и обществено развитие“, Синдикат „Висше образование“ на КТ „Подкрепа“
2. Статия – „Управление на активите и пасивите и прогнозиране резултата на търговска банка“ (1999, кн.3), Банки, Инвестиции, Пазари, „Е-21“, София, ISSN: С633-0827, стр. 9-14;
3. Статия – „Внедряване на клиентски ориентиран подход при банкирането“ (2000, кн.1), Банки, Инвестиции, Пазари, „Е-21“, София, ISSN: С633-0827, стр. 9-12;
4. Статия – „Определяне на нетния финансов резултат от клиент чрез Activity Based Costing“, (2007, кн.4), Банки, Инвестиции, Пари, „Е-21“, София, ISSN 1311-7947, стр. 19-24.

VI. Декларация за оригиналност

Декларирам, че настоящият дисертационен труд е изцяло авторски продукт и в неговото разработване не са ползвани в нарушение на авторските им права чужди публикации и разработки.



UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

GENERAL ECONOMICS FACULTY

DEPARTMENT "HUMAN RESOURCES AND SOCIAL PROTECTION"

GALABIN NIKOLOV GALABOV

ABSTRACT

of a dissertation for conferring the scientific-educational degree „Doctor“ at the topic:

**“STRATEGY MAPS AND BALANCED SCORECARDS AS INSTRUMENTS FOR
HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS
(BY THE EXAMPLE OF BANKING AND INSURANCE SECTOR)”**

SCEINTIFIC SUPERVISOR: PROFESOR DOCTOR LUBOMIR STEFANOV

Sceintific jury:

6. Prof. Dr. Margarita Atanasova
7. Prof. Dr. Miroslava Peycheva
8. Prof. Dr. Neno Pavlov
9. Prof. Dr. Andrey Zahariev
10. Prof. Dr. Ali Veysel

SOFIA 2021

The dissertation work was discussed at a meeting of the Cathedral Council of the Department of Human Resources and Social Protection, University of National and World Economy - Sofia, held on 04.06.2021 and was proposed for defence before a scientific jury. The author of the dissertation was a PhD student of self-study for a fee in the same department.

The defense of the dissertation work will take place on 27.09.2021 from 10 am in hall 2032A of the University of National and World Economy – Sofia at a meeting of the scientific jury. The materials for the defence are available to those interested in the scientific advice and competitions sector, section "Competitions for academic positions and acquisition of scientific degrees" (<http://konkursi.unwe.bg>).

Content of the Abstract:

I. Short characteristics of Disertation	50
II. Structure of the dissertation work	50
III. Summary of the dissertation work.....	51
Introduction	51
Chapter I: Analysis of Theoretical Concepts of the Nature and Development of Human Resources	55
Chapter II. Analysis of theoretical concepts for performance management, strategic maps and balanced scorecards	63
Chapter III. Strategy maps and balanced scorecards as a tool for human resources development in a banking institution and insurance company	71
Conclusion.....	85
IV. Reference to the contributions of the research	85
V. List of publications related to the topic of the dissertation	86
VI. Declaration of originality	87

I. Short characteristics of Dissertation

The dissertation work consists of 208 pages including: introduction, three chapters, conclusion and bibliography. The dissertation presents 3 tables and 15 figures. The bibliography contains 153 sources (including books, articles, periodical and non-periodical publications, reports, regulations and sources available on the Internet), of which 12 in Bulgarian and 141 in English. On the subject of the dissertation work, scientific studies and three articles were published.

II. Structure of the dissertation work

Introduction

Chapter I. Analysis of theoretical concepts for the essence and development of human resources

1.1. Concepts of the nature and role of human resources in organisations

1.2. Concepts for the management and development of human resources in organisations

1.3. Summary conclusions of the review of concepts on the role and management of human resources

Chapter II. Analysis of theoretical concepts for performance management, strategic maps and balanced systems of performance indicators

2.1. Performance management concepts in organisations

2.2. Strategic maps and balanced scorecards

2.3. Summary conclusions of the review of performance management concepts, strategy maps and balanced scorecards

Chapter III. Strategy maps and balanced scorecards as a tool for the development of human resources in a banking institution and an insurance company

3.1. Short characteristics of the banking and insurance sector development in Bulgaria for the period 2010 - 2020

3.1.1. Short characteristics of banking sector development in Bulgaria for the period 2010 - 2020

3.1.2. Short characteristics of insurance sector development in Bulgaria for the period 2010 – 2020

3.2. Strategy map of a banking sector organisation in the retail banking part (individuals and small business customers).

3.3. Balanced scorecard of a banking sector organisation in the retail banking sector

3.4. Building a strategy map of a non-life insurance company

3.5. Balanced scorecard of an organisation in the non-life insurance sector

3.6. Prerequisites for the successful use of a strategy map and a balanced scorecard for financial sector companies

Conclusion

List of literature used

III. Summary of the dissertation work

Introduction

Topicality of the problem

The changing socio-economic situation in recent months has led to shrinking consumption, the closure of entire industries and an increase in unemployment. The pandemic proved to be a powerful factor in the digitization of business processes and distribution channels for the sale of entire sectors in the economy, some of which were not yet prepared for this, but

they had to adapt quickly to new realities. The new business environment required an adequate change of companies' strategies, a basic prerequisite for which is the availability of prepared and motivated, adequate to the implementation of the new staff strategies. With these new strategies, companies have set themselves the goal of minimizing the negative impact of certain emerging factors and/or taking advantage of the opening business opportunities.

While the financial sector was not one of the sectors that was forced to close its doors for pandemic reasons, the changes in the regulatory environment in recent years have been significant as our country is on its way to join the Banking Union and the Euro Zone, tightening the requirements of Basel III³⁵ and Solvency II³⁶.

In this context, banks as a rule seek to optimise their costs, often passing certain boundaries limiting their long-term growth and development base by economizing investment in human resources. This in turn reduces the attractiveness of the profession to a number of other professions.

On the other hand, the expected accession to the Banking Union and the Euro area place new higher requirements on employees in the banking sector. Last but not least, the emerging competition from Fintech³⁷ sector and the requirements of so called Open banking³⁸ and PDS2 Directive³⁹ put at risk the traditional business models of banks with their branch networks in an environment of strengthening regulatory requirements for them, including through the prevention of money laundering and terrorist financing.

³⁵ https://www.ecb.europa.eu/home/search/html/basel_iii.en.html

³⁶ https://www.eiopa.europa.eu/browse/solvency-2_en

³⁷ Cortina, Juan J., Schmukler, Sergio, No. 14 April 2018, The Fintech Revolution: A Threat to Global Banking?, <http://documents1.worldbank.org/curated/en/516561523035869085/pdf/125038-REVISED-A-Threat-to-Global-Banking-6-April-2018.pdf>

³⁸ https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-102/Accenture-Open-Banking-Real-Time-Payments-Europe.pdf

³⁹ Mersh, Yves, 7 February 2019, Promoting innovation and integration in retail payments to achieve tangible benefits for people and businesses, <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2019/html/ecb.sp190207~f900d9105b.en.html>

In addition, the insurance market faces similar challenges, such as introducing an annual Balance Sheet Review as a change in the regulatory framework, which further facilitated by the bankruptcy of a branch of a foreign insurer operating in Bulgarian market. The concentration of the market in motor insurance (about 70% of premium income) and the increasing amounts of claims to our insurers abroad put pressure on Bulgarian insurers. Last but not least, the competition of Insurtech⁴⁰ companies that attempt to enter the insurance market present additional challenge.

The challenges outlined require a new approach based on awareness of the key role of human resources as a fundamental factor in developing a competitive advantage over other banks and insurance companies, as well as from other competing (GAFA⁴¹, Fintech, Insuretech) for parts of their business. Dynamic development of the environment requires the development of an adequate and flexible strategy, the progress of which can be measured regularly in order to take the necessary corrective measures in case of drastic delays and/or changes in the business environment. In the next exhibition we have set ourselves the task of showing precisely the importance of human resources in new market conditions, to offer a model for strategic planning and to present a positive experience in this area in our market. The motivation for this research is associated with the practical experience of the organization and management of expert teams in the field of financial services in the banking and insurance sectors over the last decade.

The aim of the study is to develop models of strategy maps and balanced scorecards in Bulgarian financial sector organizations based on the fundamental role of human resources in ensuring sustainable competitive advantages and achieving the long-term goals of the organizations.

⁴⁰ Hamilton, David, Matt, Leo, October 1, 2019, Five themes from InsureTech Connect 2019, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-blog/five-themes-from-insuretech-connect-2019#>

⁴¹ Patel, Kunal, 23 April 2018, GAFA in Banking. Will They or Won't They?, <https://www.finextra.com/blogposting/15281/gafa-in-banking-will-they-or-wont-they?>

The tasks that are set in the dissertation work are in several directions:

1. to carry out an analysis and a summary of the main theoretical concepts for the role of human resources and their management in the organizations, by bringing out approaches and techniques that can be successfully used in organizations from the Bulgarian financial sector;
2. to carry out an analysis and a summary of the main theoretical concepts for performance management, strategic maps and balanced systems of performance indicators that can be successfully implemented in financial sector organisations;
3. to develop and present a strategy map and a balanced scorecard used in retail banking activity of a bank operating in the country, systematizing and the results achieved;
4. to develop and present a strategy map and a balanced scorecard of a Bulgarian insurance company;
5. to outline the prerequisites for successful implementation of strategy maps and balanced scorecards in organizations in the financial services sector in Bulgaria.

The object of the study are strategy maps and balanced scorecards as tools for human resources development and for achieving the long-term goals of organizations.

The subject of the study is the process of developing and implementing strategy maps and balanced scorecards in organizations from the Bulgarian financial sector, as well as the prerequisites for their successful realization.

The research thesis that is defended in the dissertation work is that the development and successful implementation of strategy maps and balanced scorecards is possible in organizations in the financial services sector in Bulgaria, which gives them sustainable competitive advantages based on the development of human resources, as well as achieving their long-term goals and differential return on capital.

The main methods used in the study are:

- study of bibliographical sources containing theoretical concepts, toolkit and good practices;
- comparison of different theoretical concepts, tools and good practices;
- analysis and synthesis of theoretical concepts, good practices and statistics;
- induction and deduction - depending on the context and information available, the main conclusions and summaries are carried out on the basis of the inductive and deductive method;
- methods for developing a strategy map and a balanced scorecard.

The study is based on a systematic and interdisciplinary approach in addressing the issues related to the development of strategy maps and balanced scorecards in financial sector organizations.

Limitations of the study

In the process of the present study, some limitations are perceived, which are related to access to data in the context of the lack of sufficient public information on human resources policy as pay levels in various positions, which is considered a very sensitive topic. The lack of accurate information on employees in the banking sector is also significant, as is the fact that half of insurance sales are made by brokers, which makes it difficult to track wage costs in the sector. Given the above two limitations, the analysis of wage dynamics is made with an approximation to the dynamics of wage costs as a whole.

Chapter I: Analysis of Theoretical Concepts of the Nature and Development of Human Resources

1.1. Concepts of the nature and role of human resources in organizations

The theoretical concepts⁴² of the nature and development of human resources are considered, on the basis of which we can conclude that human resources are inherently different from

⁴² Boxal, P F, Purcell, J and Wright, P, Human resource management: scope, analysis and significance, in (eds) P Boxal, J Purcell and P Wright, Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford, Oxford University Press, 2007, pp. 1-16; Osterby, B and Coster, C, Human

other resources of companies, at least because they are not its property, but only hired for a certain time. This time depends on the conditions provided to the employees and managers on whom it depends and the extent to which the company will maximize the value they will give it. No one doubts that in high-tech companies in the information age and dynamic business environment, human resources are the bearer of the company's development. Thanks to them, the technological possibilities of the long-term tangible and intangible assets are materialized in financial results, as the organization of labor is improved, new products are created, new customer segments are penetrated, through new distribution channels and new sales are realized. Following this logic, it is concluded that human resources are not a factor of production, but rather the driving force for the development of the organization, and material, financial and information assets are the tool to realize the full potential of human resources. Without an adequately selected, trained and motivated human factor to build the relevant work organization, develop appropriate policies and procedures, no company would be able to realize the capabilities of purchased machinery and equipment or adapt purchased know-how to the specific needs of the local market. It is no coincidence that some authors⁴³ believe that human resources are the greatest asset of companies. As we will see later in the presentation, the construction of a strategy is based on the human factor with its accumulated knowledge, experience and skills.

Later in the topics related to business strategies, the development of a sustainable competitive advantage, it is seen that the only way to develop it is through human resources to be managed properly, which is the reason in the strategic cards⁴⁴ used as a tool for development and tracking the progress in their implementation, to be placed at the base of the "pyramid"

resource development – a sticky label, Training and Development, April, 1992, pp. 31-32; Haslinda A, Evolving terms of Human resource management and development, The Journal of International Social Research, Izmit, Turkey, Volume 2 / 9 Fall 2009, p.180;

⁴³ Haslinda A, Evolving terms of Human resource management and development, The Journal of International Social Research, Izmit, Turkey, Volume 2 / 9 Fall 2009, p.180

⁴⁴ Kaplan, R S and Norton, D P, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, by the President and Fellows of Harvard College, 1996;

for the implementation of a certain strategic change. Moreover, human resources, defined as employees with certain knowledge, skills, accumulated and from past positions in other companies are the source of knowledge that is formed in companies, describes, develops and applies it in units where applicable and useful for the organization. In this way, only good practices in the company and in the market bring added value to the organization through policies, procedures, products, methodologies, etc., in order to continuously improve the company's efficiency.

1.2. Concepts for the management and development of human resources in organizations

Different concepts⁴⁵ for the management and development of human resources in organizations are presented, the basic theories on which the models for human resources management⁴⁶ are based and different models for human resources management⁴⁷.

⁴⁵ Hendry, C and Pettigrew, A, Human resource management: an agenda for the 1990', International Journal of Human Resource Management, Routledge, UK, 1 (1), 1990, pp. 17-44; Armstrong, M, Armstrong's handbook of performance management, An evidence-based guide to delivering high performance, 6-th Edition, Kogan Page, London, 2018; Boxal, P F and Purcell, J, Strategy and Human Resource Management, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2003; Watson, T J, Critical social science, pragmatism and the realities of HRM, The International Journal of Human Resource Management, Routledge, UK, 21 (6), 2010, pp. 915-31

⁴⁶ Armstrong, M, Armstrong's handbook of performance management, An evidence-based guide to delivering high performance, 6-th Edition, Kogan Page, London, 2018;

⁴⁷ Armstrong, M (так там); Fombrun, C J, Tichy, N M and Devanna, M A, *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley, 1984; Beer, M, Spector, B, Lawrence, P, Quinn Mills, D and Walton, R, 1984, *Managing Human Assets*, New York, The Free Press; Martin-Alcazar, F. Romero-Fernandez, P.M. and Sanchez, G, 2005, Strategic human resource management: integrative universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives, International Journal of Human Resource Management, Routledge, UK, 16 (5), pp. 633-59; Schuler, R and Jackson, S E *Strategic Human Resource Management*, Oxford, Blackwell, 2000; Storey, J, 1989, *From personal management to human resource management*, in (ed) J Storey, New Perspectives on Human Resource Management, London, Routledge, pp. 1-18; Schuler, R S (1992) *Strategic HRM: linking people with the needs of business*, Organizational Dynamics, 21, pp. 19-32; Brewster, C, 1993, Developing a "European" model of human resource, The International Journal of Human Resource Management, Routledge, UK, 4 (4), pp. 765-784; Storey, J, 1989, *From personal management to human resource management*, in (ed) J Storey, New Perspectives on Human Resource Management, London, Routledge, pp. 1-18

Comparing the theoretical concepts of human resources management and the practice on the area of the financial sector of Bulgaria, it can be seen that the practice is largely limited to understanding the management of labor relations, staff training and incentive systems. In the following chapters we will see that under the new conditions for doing business and the need for banks and insurance companies to position themselves in certain market niches, developing a sustainable competitive advantage, implies a new approach to human resource management, or as the new concept requires - human capital and its strategic management. Almost 20 years after the start of the process of entry of European and global financial institutions, it became clear that the direct transfer and introduction of local know-how by parent companies is impossible and does not give a competitive advantage if there is no adequate human factor to further develop this know-how and to function in the best way for the customers and the company, giving a sustainable competitive advantage. Recently, in connection with the implementation of strategy maps, the concept of strategic human resource management⁴⁸ has gained popularity. The basis of the concept is the approach in which the development and implementation of a human resources management strategy should support the implementation of the company's strategic plan.

In summary, the concept of strategic human resource management is interested in the extent to which the human resources management strategy is synchronized with the business strategy, as well as the extent to which it supports its achievement. In addition, it is important to analyze the extent to which the human resources management function in the company manages to specify in its operations the elements of strategic human resource management, so that the leaders of this unit are perceived as part of the management team.

⁴⁸ Cascio, W F, *Strategic HRM: too important for an insular approach*, 54, (3), 2015, pp. 423-26; Hendry, C and Pettigrew, A, 1986, *The practice of strategic human resource management*, Personnel Review, 15, pp. 2-8; Boxal, P F and Purcell, J *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2003; Kanter, R M *The Change Masters*, London, Allen & Unwin, 1984.

Some concepts for company strategies⁴⁹ are presented, on the basis of which we determine the necessary components for building its strategic plan - mission, vision, target market segments, which are fundamental for the strategic plan, the business plan has added specific products, distribution channels, trade campaigns, a calendar of promotional events and is made year after year.

The components of the general strategy⁵⁰ and the essence and the parts of the strategy for human resources management⁵¹ in particular are presented, which makes it possible to subsequently define different practical approaches in developing strategic maps for companies in different sectors of the economy and in different stages of development, as well as to study in more depth the various prerequisites for successful development of measures for human resources management, as a prerequisite for the successful implementation of company strategy.

The role of leaders is considered, as in the process of forming, functioning and motivating the teams in the modern dynamic business environment, together with some recommendations⁵² to them. On this basis, we can conclude that in today's dynamic business environment, the role of the leader in achieving the goals of the organization is key - it is fundamental for the implementation of the strategy at the operational level. Given the increasingly complex business models of companies, the role of the leader increasingly presupposes that he has expert knowledge of the position he holds, which is a key prerequisite for building trust among team members by professionally supporting his/her

⁴⁹ Chandler, A D, *Strategy and Structure*, Boston, MA, MIT Press, 1962; Armstrong, M, Armstrong's handbook of performance management, An evidence-based guide to delivering high performance, 6-th Edition, Kogan Page, London, 2018; Hambrisk, D C and Fredericson, J W, 2001, *Are you sure you have a strategy?* Academy of Management Executive, 15 (4), pp. 48-59

⁵⁰ Paunov, M, Danailova, I, *Business strategies and strategic human resource management*, Publishing complex UNWE, Sofia, 2017.

⁵¹ Atanasova, M, *Human resource management, theory and practice*, Publishing „Avanguard Prima”, Sofia, 2015, p.10; Stefanov, L. and Peycheva, M, *Human resource management*, Publishing complex UNWE, Sofia, 2018, pp. 13-14;

⁵² Kremer, H., Villamor, I., Aguinis, H., *Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing*, 2019, School of Business, George Washington University, 2019

colleagues when there is a need, better plans the activities of the unit, distributes the tasks among the individual members of the team. In addition, the leader has a growing need to acquire and apply in his daily work the so-called soft skills - the typical qualities such as communication, prioritization, management of several tasks, but also the ability to build trust, motivate colleagues, show understanding of their problems, etc.

The basis of successful management of work teams is the ability of the leader to build trust by emphasizing⁵³ in organizations: greater participation of team members in the decision-making process, as well as to lead some organizational processes; encouraging the expression of alternative opinions by giving the opportunity to debate on important topics for the team and in decision-making; training leaders in effective listening to show their willingness to assume that the opinions of others can be helpful.

In connection with these organizational practices, the emphasis is on the ABCD⁵⁴ model of trust, which includes four requirements for the leader, which are developed and enriched with the experience in Bulgaria in the financial services sector.

A study is presented⁵⁵ for the systems of human resources management, which are mainly divided by the authors into organizational (valid for the whole company) and managerial (specific for a separate unit). Given the dynamic business environment and the need to upgrade the company's strategy, companies often plan to enter new markets and / or offer new products. Sometimes this know-how is lacking in the company and specialists from other companies can be attracted, even from other sectors where this knowledge is available. In such cases, it is possible that the management systems for human resources management in these units can be borrowed from these sectors, as proven in practice. In addition, in setting

⁵³ Kremer, H., Villamor, I., Aguinis, H., Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing, 2019, School of Business, George Washington University, 2019

⁵⁴ Ken Blanchard: ABCDs of Leading with Trust – BusinessBalls.com
<https://www.businessballs.com/leadership-philosophies/abcs-of-leading-with-trust/>

⁵⁵ Corine Boon, Deanne N. Den Hartog, David P. Lepak, 2019, A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement, Journal of Management, Vol. 45 No. 6, July 2019 2498–2537, DOI: 10.1177/0149206318818718

performance management policies, for example, financial services companies could set combined goals for units from different functional areas to facilitate interaction between different units that have functions that seem to oppose them.

1.3. Summarized conclusions from the review of concepts on the role and management of human resources

Human resources are inherently different from other company resources because they are not owned by them, but only hired for a certain period of time. This time depends on the conditions provided to the employees and managers on whom it depends and the extent to which the company will maximize the value they will give. It is obvious that in high-tech companies in the information age and a dynamic environment for doing business, human resources are the bearer of the company's development. Thanks to them, the technological possibilities of the long-term tangible and intangible assets are materialized in financial results, as the organization of labor is improved, new products are created, new customer segments are penetrated, through new distribution channels and new sales are realized. Without an adequately selected, trained and motivated human factor to build the relevant work organization, develop appropriate policies and procedures, no company would be able to realize the capabilities of purchased machinery and equipment or adapt purchased know-how to the specific needs of the local market. It is no coincidence that some authors believe that human resources are the greatest asset of companies. As we will see later in the presentation, the construction of a strategy is based on the human factor with its accumulated knowledge, experience and skills.

Human resource management strategies mainly focus on the processes related to hiring, training, motivating and retaining employees in companies, with different authors emphasizing different elements of the process. According to Lyubomir Stefanov (2018: 13-14)⁵⁶, the main elements of the human resources management system are also presented in

⁵⁶ Stefanov, L. and Peycheva, M, Human resource management, Publishing complex UNWE, Sofia, 2018, pp. 13-14

general, which subsequently makes it easier to explain the place of the various measures for the implementation of the companies' strategy, as part of the overall its strategy in various directions. The approach to human resource management subordinated to the implementation of its overall strategy is defined as strategic human resource management, and the central place on which depends the transformation of the strategy into daily operational tasks belongs to operational management. A number of authors⁵⁷ explore the prerequisites for a successful leader who drives the development of companies in a dynamic and highly competitive business environment. The understanding of a group of authors is presented, who systematize several main groups of recommendations for the activity of the leaders in the modern dynamic business environment. Each of the cited groups of recommendations is further developed with given guidelines for the implementation of each of them. Last but not least, research is offered on the types of human resource management systems⁵⁸, depending on whether they are designed for the whole company or only for a separate unit. In cases of starting a new type of activity in a company, where the know-how is borrowed from another sector, it is possible, even advisable, in this area for companies to use a different human resources management system similar to those in the sectors from which employees with experience are hired. The same approach with the application of a different human resources strategy can be used with regard to the strategic units / positions in the company, on which the implementation of the strategy depends to the greatest extent.

In the field of financial services, where the staff has a relatively high level of education, human resources management practices and systems should be very carefully adapted according to the employees of the company (or its individual units), its strategy and corporate culture, which aims to be introduced. The employees of these companies are a major asset and a source of competitive advantage, which places special emphasis on the formation of

⁵⁷ Kremer, H., Villamor, I., Aguinis, H., Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing, School of Business, George Washington University, 2019

⁵⁸ Corine Boon, Deanne N. Den Hartog, David P. Lepak, 2019, A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement, Journal of Management, Vol. 45 No. 6, July 2019 2498–2537, DOI: 10.1177/0149206318818718

strategies for hiring, training, motivating and retaining valuable employees / managers as a key prerequisite for developing and implementing a strategy to achieve differential rate of return on capital.

Chapter II. Analysis of theoretical concepts for performance management, strategic maps and balanced scorecards

2.1. Concepts for performance management in organizations

Here are analyzed the concepts of performance management⁵⁹, its role in companies and discusses what exactly is performance⁶⁰ - the results, the process or both. Given the numerous examples of professionals who achieve their goals, but at the cost of disrupted interpersonal relationships in the team, deteriorating corporate culture or even negative long-term results, the opinion is shared that the performance covers the results and the process of achieving them. Applying this understanding in practice will minimize the negative effect on the company, which is sometimes greater than the effect of the good achievement of the goal by one or more employees.

Performance management mostly helps functional managers to achieve the goals of individual members of their teams, as well as the whole team, which goals are part of the

⁵⁹ Armstrong, M, Armstrong's handbook of performance management, An evidence-based guide to delivering high performance, 6-th Edition, Kogan Page, London, 2018; Aguinis, H *Performance Management*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, 2005; Briscoe, D B and Claus, L M (2008) *Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises, in Performance management systems: A global perspective*, eds P W Budwah and A DeNisi, Routledge, Abingdon; DeNisi, A S and Prichard, R D, *Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivation framework*, Management and Organization Review, 2 (2), 2006, pp. 253-77; Pulakos, E D, *Performance management: a new approach of driving business results*, Wiley-Blackwell, Malden, MA, 2009; Shields, J, *Managing Employee Performance and Reward*, Cambridge University Press, Port Melbourne, 2007

⁶⁰ Kane, J S, *The conceptualization and representation of total performance effectiveness*, Human Resource Management Review, Summer, 1996 pp. 123 – 45; Campbel, J P, *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, eds M P Dunnette and L M Hugh, Blackwell, Cambridge MA, 1990; Brumbach, G B, *Some ideas, issues and predictions about performance management*, Public Personnel Management, 17 (4), 1988, pp. 387- 402

strategic goals of the organization. In addition, performance management should be an integral part of the functions of HR professionals, along with the recruitment of appropriate staff, their training and motivation, as well as their development, methodologically supporting functional managers in these activities. To perform this role successfully, they need to know well enough the business model of the company, the functional characteristics of the individual units, the main business processes, as well as the various factors that affect the net revenues generated by the individual units. Knowing all these factors, human resources specialists will be able to assist functional managers in selecting appropriate specialists, goal setting and measuring the performance of each unit in the company and knowledge management.

Then, the factors influencing the performance according to some authors⁶¹ are reviewed, and additional ones are added, which also influence it, such as the presence, quality and commitment of the new employee's mentor (for the company and / or internal rotation), as well as and the level of the human resources management function. Moreover, the influence of the external environment gives its significant imprint according to a number of other authors⁶². In support of these authors, there are many examples of employees with sufficient qualities, making incredible efforts, but in a hostile environment can't achieve adequate results, which they achieved in other organizations with a different corporate culture, oriented to mutual support. In such a dynamic market environment and the complexity of the

⁶¹ Harrison, R, *Employee Development*, IPM, London, 1997; Vroom, V, *Work and Motivation*, Wiley, New York, 1964; Blumberg, M and Pringle, C, 1982, *The missing opportunity of organizational research: some implications for theory of work performance*, Academy of Management Review, 7 (4), pp. 560-69;

⁶² Deming, W E, *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology Centre for Advanced Engineering Studies, Cambridge, MA, 1986; Gladwell, M, *Outliers: the story of success*, Allen Lane, London, 2008; Coens, T and Jankins, M, *Abolishing Performance Appraisal: Why they backfire and what to do instead*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2002; Harrison, R, *Employee Development*, IPM, London, 1997; Coens, T and Jankins, M, *Abolishing Performance Appraisal: Why they backfire and what to do instead*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2002; Nadler, D A and Tushman, M, 1980, *A congruence model for diagnosing organizational behavior*, in Resource Book in Macro-Organizational Behavior, ed R H Miles, Goodyear Publishing, Santa Monica, CA; Armstrong, M, *Armstrong's handbook of performance management, An evidence-based guide to delivering high performance*, 6-th Edition, Kogan Page, London, 2018

tasks that organizations solve, it is impossible for a person to work without being highly dependent on the support of his colleagues, which is fully valid for the financial services sector. In this regard, some organizations in the assessment of performance or management through goal setting put a solidarity factor with at least 20% weight, which is tied to the achievement of the goal of the higher unit to stimulate teamwork and mutual cooperation between colleagues and units. As can be seen, all these factors are elements of the internal environment of the company, which play an immediate role in the representation of teams and their individual members.

In many cases, however, companies that at some point function well, develop, train and accumulate knowledge are not so successful in subsequent periods, contrary to the improvement of the majority of all internal factors. The difference often comes from a drastic change in external factors (environment) that affect the organization and teams. Competitive environment, partners, customers, macroeconomic environment, as well as the regulatory framework in which an organization operates can be defined as external factors for an organization. The deterioration of any of these external factors plays a significant role in the performance of teams and individual members. This is the reason why strategy maps and performance evaluation take into account when certain results are better or worse than the set goals as a result of changed external factors, regardless of the efforts made. An analysis is made of the impact of the negative change in the external factors, which had a negative effect and led to a large extent to the failure to achieve the set goals. If this negative change in the environment is not taken into account as an external objective factor, a team may be discouraged, even though it has done everything in its power, but has not achieved the set goals. In the opposite direction, a reward for the achieved results would not play a motivating role in case of fulfilled goals, mainly due to the favorable development of external factors. In both cases, a flexible approach should be taken into account the fulfillment of the set goals, in the first case the teams can be encouraged with some bonus, regardless of the goals not achieved, and in the second case the bonus may not be full due to the objective factors that contributed to achieving the goals. In both cases, a "normalized" report on the

implementation of the objectives should be prepared. i.e. to recalculate the achieved results by eliminating the influence of the external environment outside the planned factors or the effect of one-off events.

The analysis of basic theories on which performance management⁶³ is based will allow us to better understand the context of developing balanced systems of indicators of efficiency in terms of human resources, their motivations, as well as activities in the direction of knowledge and development in strategic maps.

The main purpose of performance management is to increase the individual performance, as well as that of the teams, as a result of which to improve the performance of the whole organization. The strategic approach to performance management is to set goals in a way that combines the efforts of teams and their members to achieve the strategic goals of the organization. The main challenge in the formulation is to connect the strategic plan with the performance evaluation system is to determine the main functions of each unit, which are related to the business factors, which in turn contribute to achieving the intended strategy. In addition, depending on their degree of importance, their weights are determined when building the relevant performance evaluation map.

2.2. Strategy maps and balanced scorecards

Developing a successful strategy is a difficult process, but implementing it is even more difficult. This applies even more to the field of services, in particular financial, where the

⁶³ Latham, G P and Locke, E A, *Goal Setting – a motivation technique that works*, Organizational Dynamics, Autumn, 1979, pp. 442 – 447; Vroom, V, *Work and Motivation*, Wiley, New York, 1964; DeNisi, A S and Prichard, R D, 2006, *Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivation framework*, Management and Organization Review, 2 (2), pp. 253-77; Hull, C, *Essentials of Behavior*, Yale University Press, New Haven, CT, 1951; Bandura, A, *Social Learning Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ, 1977; VerWeire, K and Van Den Berghe, L, *Integrated performance management: new hype or new paradigm? In Integrated performance Management*, eds K VerWire and Van Den Bergh, Sage Publications, Thousand islands, CA, 2004, pp. 1-14; Lee, C D, *Rethinking the goal of your performance management system*, Employment Relations Today, 32 (3), 2005, pp. 53 – 60; Stefanov, L. and Peycheva, M, Human resource management, Publishing complex UNWE, Sofia, 2018, p. 257

main difference between the different companies is the developed business model, procedures and practices that enable them to be more efficient and / or attractive than their competitors in different target market segments. This specificity of financial services requires the development, follow-up and measurement of the progress of a strategy to be followed by a financial institution that is willing to develop and deliver value to its customers, shareholders and employees.

Robert Kaplan and David Norton⁶⁴ provide one of the solutions to this challenge through the methodology they have developed, where financial indicators are one of the components of the strategy, but before that the relevant prerequisites should be listed in order to achieve the respective financial indicators. As the authors admit, the financial indicators are very accurate, but unfortunately they measure what has already happened, ie. they "look" back, not forward. For example, in the banking sector, in order to achieve some financial indicators (return on capital) it is required to achieve certain volumes of loans financed by certain funds generating certain net interest income, as well as to determine what fee and commission income should be achieved. All these volumes of loans/deposits, interest rates, revenues from fees and commissions are related to the implementation of certain internal organizations, as well as trade campaigns. Last but not least, all these business indicators require certain costs for their realization, as well as the costs for provisions on the granted loans.

In their methodology, Kaplan and Norton divide the strategies of the companies into four directions, and the measures in each subsequent one are prerequisites for the realization of results as follows - financially, customer relations, internal business processes and knowledge and development.

On the one hand, strategy maps are a tool that successfully combines seemingly contradictory accents in the strategic goals of companies such as increasing revenues and limiting costs or short-term and long-term accents in the strategy. On the other hand, strategy maps manage

⁶⁴ Kaplan, R S and Norton, D P, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, crp. 5 – 331

to link the various aspects of the strategy such as finance, marketing, organization, human resources through measures that are taken in each direction to achieve the goals in the next through cause-effect links between them. For example, in the field of banking, achieving a certain return on capital implies achieving certain sales (loans, deposits, services), which take place in certain target market segments, where customers have certain basic expectations, but also require a certain differentiation of the company from its competitors. The implementation of this market strategy, in turn, requires changes / construction of new internal policies and procedures, introduction of new technological solutions, development of a new distribution channel. Achieving all these internal changes in order to enter new segments and realize new sales that will generate a certain profitability, ultimately, involves hiring new employees with the relevant knowledge and skills, training of existing employees, and accumulation of knowledge and experience in the company to be used in all areas of operation, where applicable. All these measures in the four aspects of the company's strategy should be linked to causation in order to ensure that the implementation of a measure in a certain area will support / guarantee the success of the measure in the next area until the financial expression is reached, as an ultimate measure of its success. It is no coincidence that David Norton and Robert Kaplan⁶⁵ have placed the human factor and the knowledge and skills it carries at the foundation of the strategic map. This is the basis on which any strategy is built, especially in the financial sector, where the human factor is the main generator of sustainable competitive advantage, given the lack of large investments in tangible assets and knowledge and practice are a major factor in differentiation between companies. This specificity of the financial sector, together with its great dynamics (the entry of new entrants from other sectors and markets) makes strategic maps particularly suitable for implementation to meet the needs for dynamic strategic planning, in line with the rapidly changing environment. The strategy map of the company should be decomposed into maps

⁶⁵ Kaplan, R S, Norton, D P, Balanced Scorecard. Translating strategy into action, Classics and style, Sofia, ISBN 954-9964-89-2, 2005

of its individual structures, according to their functional characteristics and the necessary contribution to the implementation of the overall strategy.

Another contribution of the two authors⁶⁶ to the strategic planning is the methodology presented by them for measuring the implementation of the strategy through the introduction of balanced scorecard. To the traditional indicators used in the field of finance, here we have added an additional toolkit of indicators, which are divided into three main types - leading indicators for process, follow-up performance indicators and follow-up impact indicators. The new concept here is to be able to take corrective action by observing the data on the leading indicators before waiting for the events to materialize incompletely than expected.

Each unit in the company should have a number of performance indicators that are a function of its role in the organization. As already mentioned, the indicators should be several in number, cover in depth the main functions of the unit, be easily measurable, be linked to the responsibility for their implementation with the specific unit / specific manager, complement each other with those of others units and be in the same direction and do not interfere in order to achieve the overall goal of the company.

In summary, the various indicators of human resource efficiency should be clearly defined, easily measurable, and their increase / decrease should have a clear positive or negative impact on the company's activities, so that certain dynamics in the value of the indicator can provide information, on the basis of which the management should take measures and / or find out to what extent its value corresponds to the planned implementation of the strategy on the strategic map. The indicators should be designed to have a combination of the three main types - leading process indicators, as well as follow-up result indicators and impact indicators, in order to enable the management to take corrective measures in case of deviations from the desired values in the leading indicators, ie to act proactively and not reactively when a deviation is observed post factum in the results.

⁶⁶ Kaplan, R S, Norton, D P, Balanced Scorecard. Translating strategy into action, Classics and style, Sofia, ISBN 954-9964-89-2, 2005

2.3. Summarized conclusions from the review of performance management concepts, strategy maps and balanced scorecards

In recent decades, the conditions for doing business have changed dramatically with digitalization and technological breakthroughs. The changes are everyday for the companies and the main conclusions of the competition in many sectors, including the financial one, are that the adaptive, not so big market participants gain quickly. The boundaries for doing business of a geographical and sectoral nature are blurred enough not only due to technological changes, but also in terms of the globalization of business relationships. The dynamics in the competitive environment - awareness and freedom of customers to choose a company that meets their needs in the field of financial services require a change in the functioning of all companies that claim to be successful. Changing the strategy of these companies requires much more flexibility and adaptability, which puts on the agenda the need for a strategic planning tool, updating to changes in the environment and continuous measurement of implementation progress, which necessitates a practical tool to support companies in performing these tasks.

David Norton and Robert Kaplan⁶⁷ seems to find the right solution to this problem by developing a practical method for strategic planning and measuring progress in strategy implementation through strategy maps and balanced scorecard systems that they have tested in companies from different sectors of the economy applying different strategies and at different stages of their development.

Strategy maps are a tool that manages to combine seemingly contradictory accents in the strategic goals of companies such as increasing revenues and limiting costs or short-term and long-term accents in the strategy. On the other hand, strategy maps link the various aspects of the strategy such as finance, marketing, organization, human resources through measures that are taken in each direction to achieve the goals in the next through cause-effect link

⁶⁷ Kaplan, R S, Norton, D P, Balanced Scorecard. Translating strategy into action, Classics and style, Sofia, ISBN 954-9964-89-2, 2005

between them. The combination of the strategy map with the balanced scorecard provides a complete solution not only for the development of a new strategy, but also for measuring the progress of its implementation in order to take corrective measures in case of deviations from the implementation. Developing a strategy map and a balanced scorecard is a powerful weapon in today's competitive race. All employees and managers of the company should be involved in its development in order to realize their role and contribution to the implementation of the strategy. The support of the entire management for the development and implementation of the strategy map is a prerequisite for its success. The system of personnel evaluation and performance incentives should be linked to the progress in the implementation of the strategy, so that all employees and managers in the company are united in their efforts, successfully transforming the strategy into daily operational tasks.

Chapter III. Strategic maps and balanced systems of performance indicators as a tool for human resources development in a banking institution and insurance company

3.1. Brief description of the development of the banking and insurance sector in Bulgaria for the period 2010 - 2020

3.1.1. Brief description of the development of the banking sector in Bulgaria for the period 2010 - 2020

An analysis of the banking system for the last 10 years is presented, where a clear decrease in the share of net interest income by 15% (from 75% to 64%) is seen at the expense of the increased share of fee and commission income by 20% (from 21% to 25%). These changes are a clear indicator of a change in the business environment, which brings new level of importance of developing business relationships with customers and offering more and better products that meet their needs. This could only happen if banks invest in their employees to receive training adequate to the new conditions, to develop more efficient procedures and attractive products, new distribution channels to be able to penetrate new niches. Accordingly, in the expense part can be seen an increase of 29% in absolute terms of HR costs (in relative terms, their share increases by 27% from 37% to 46%). Here we should

take into account the decrease in the number of employees after the multiple mergers and optimizations, which can be seen from the reduction of administrative costs by 23% for the period under review. In summary, we can conclude that given the change in business conditions, banks are changing their business model and increasing the importance of the human factor as a major driver of development and a generator of competitive advantage.

3.1.2. Brief description of the development of the insurance sector in Bulgaria for the period 2010 - 2020

The non-life insurance market in Bulgaria is dominated by car insurance, whose share in premium income is about 70% and competition between companies is mainly based on price. This limits the profitability of companies, especially those that focus on Motor Third Party Liability (MTPL) insurance, the obligation of which presupposes a certain social element of its price. This in turn limits the possibility of market pricing to include all components of its cost. This cost has increased further in the last few years due to the increase in the cost of damages under MTPL insurance for cars driven in other countries has increased dramatically, including attempts at insurance fraud.

In turn, this specificity of our market has its imprint on the return on capital of the non-life insurance sector for the period 2010-2020, with an average of 8.2% per year⁶⁸, but there is a year with a negative return and those with less than 5%, which shows high volatility of the sector's profitability.

3.2. Strategy map of an organization in the banking sector in the field of retail banking (individuals and small business customers).

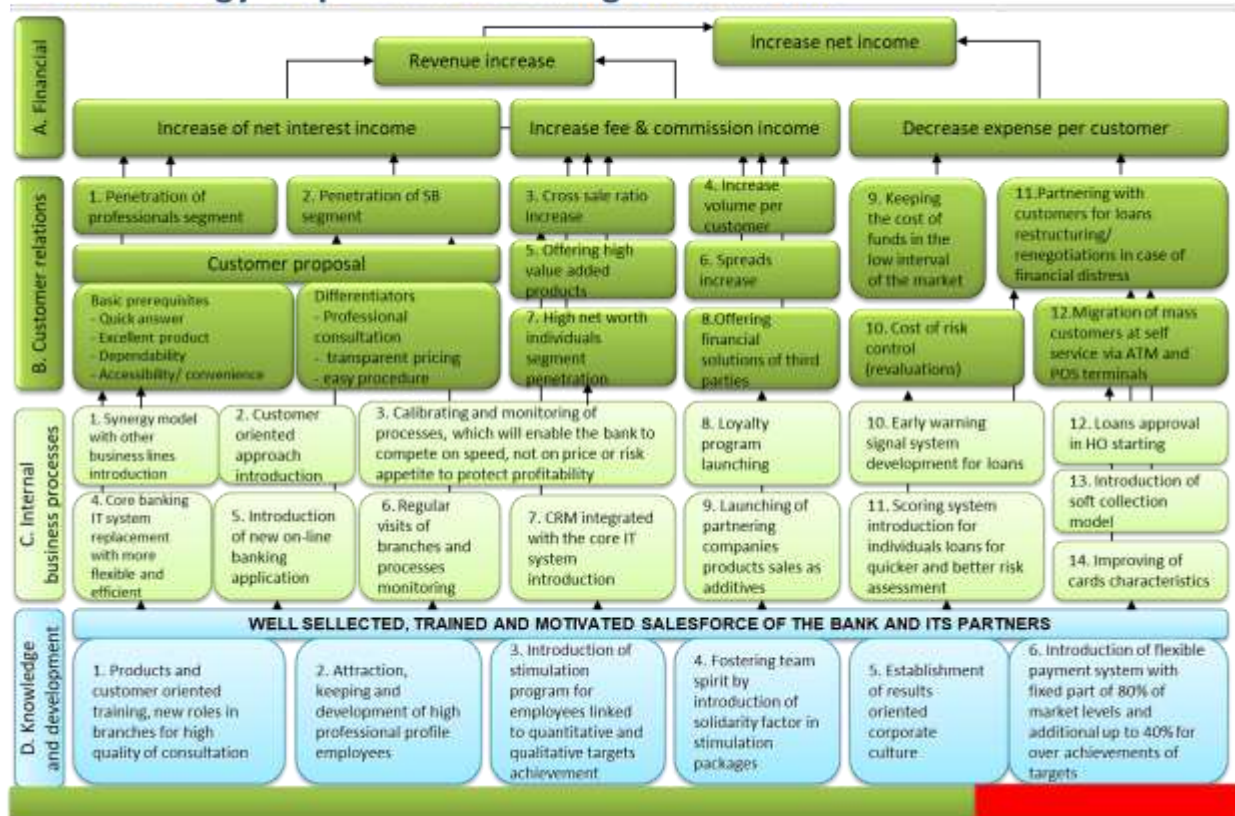
The change in market conditions with the onset of the crisis of 2008 necessitated very drastic changes in the strategies of various banks, especially those that had planned active expansion such as entering the mass segment by deploying distribution channels. The expected

⁶⁸ <https://www.fsc.bg/bg/pazari/zastrahovatelen-pazar/statistika/obshto-zastrahovane/>

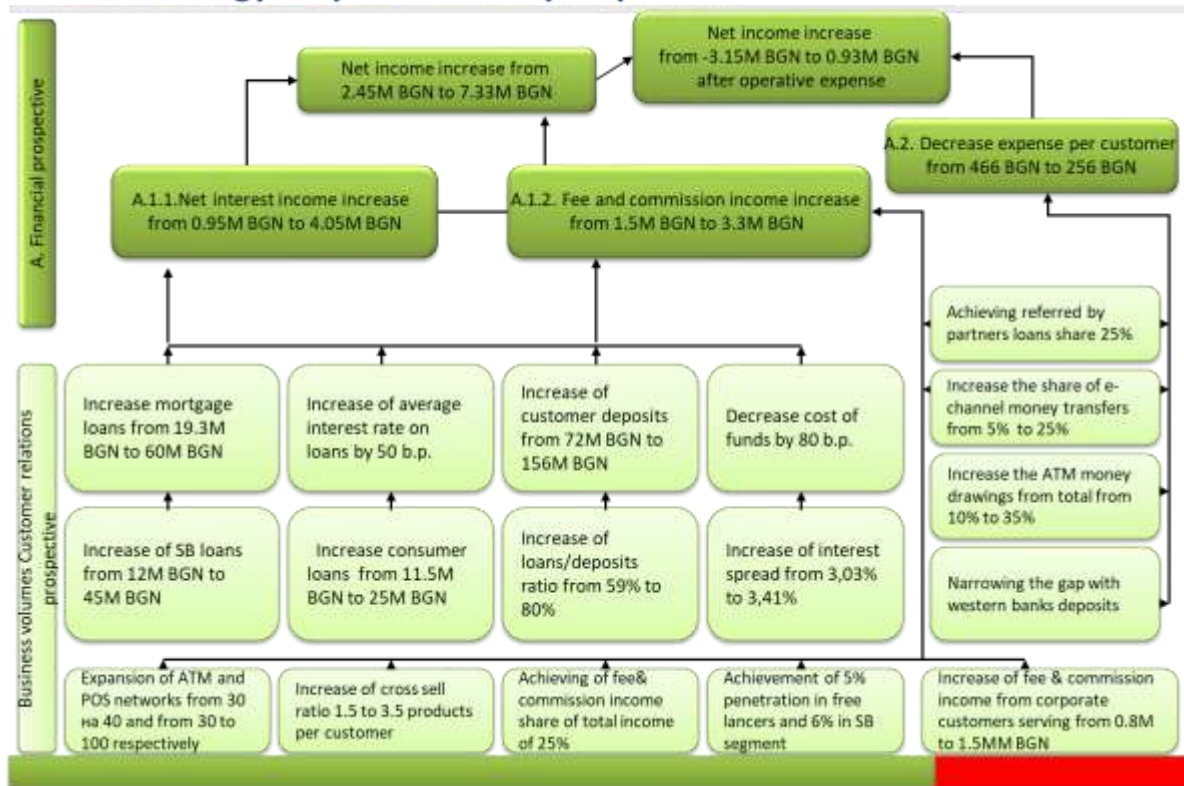
deterioration in the quality of loans in the retail banking segment necessitated a shift to lower risk products offered to customers with more crisis-resistant occupations, ie. higher educational status. Accordingly, the new strategy and strategy map of an organization in the banking sector in the retail banking sector implies the development of different products with different characteristics, the development and sale of which require new knowledge and skills of employees in head office and branch network. Selection, training, retention and motivation should have changed accordingly to provide the basis for implementing the new strategy.

It is this new strategy that finds expression in the strategy map presented below and its detailing in the various directions.

Bank strategy map – Retail banking business line



Bank strategy map – Financial prospective



Bank strategy map – Customers relations prospective

Initiative	Period	Responsible	Short description
1. Penetration of professional segment	2009	Individual banking, Branch network	Offering solutions based on speed, professional advice and transparency of the terms in long terms products
2. Penetration of SB segment	2010	Small business, Branch network	Offering solutions based on speed, professional advice and transparency of the terms in long terms products
3. Offering complete solution of customer needs	2010	Retail banking, Branch network	Expansion of product range to satisfy complex needs of customers from target segments
4. Increase of volumes per customer	2009	Retail banking, Branch network	Launching commercial campaigns for cross selling based on customers' profile
5. Offering high value added products	2010	Product development Dpt.	Profitability per customer analysis and offering high profitability products
6. Spreads increase	2009	Retail banking	Increasing the share of current accounts of all hands and consumer loans in the assets side operations
7. High net worth individuals segment penetration	2012	Individual banking Dpt.	Targeting customers through their professional associations and employers
8. Offering third party products	2011	Partners	Offering additive products for customer satisfaction enhancement and fee and commission income as well
9. Keeping the cost of funds in the low-end of the market	2010	Product development Dpt.	Development of special deposits with lower interest rates, as well as using the membership of large EU bank group
10. Cost of risk control (revaluations)	2011	Soft collection	Escalating the pressure on defaulted loan customers
11. Partnering with customers for renegotiations and restructuring	2010	Soft collection	Close communication with the customers and quick reaction in case of early warning signals
12. Migration of mass segment customers to self service via ATM and POS	2009	IT, Individual banking Dpt.	Targeting of customers which have bias towards self service, based on their price sensitivity

Bank strategy map – Internal business processes prospective

C. Internal business processes prospective	Initiative	Period	Responsible	Short description
	1. Synergy with other business lines model introduction	2009	Retail and Corporate banking	Customer referral procedure between the two business lines development
	2. Customer oriented approach introduction	2010	Organization and Retail banking	New roles in branches development for offering full product range offering to individual customers and SBs
	3. Calibrating and monitoring of processes	2009	Retail banking, Organization	Processes optimization, measurement of time-to-yes and time-to-money, as well as time for money transfer
	4. Core banking IT system replacement	2010/2011	IT, Retail banking	Project under direct monitoring of the mother-bank and business units participate in new products & processes design and system testing
	5. Introduction of new on-line banking application	2010/2011	IT, Retail banking	Introduction should be based on the new CBS
	6. Commercial monitoring	2009	Retail banking	Monthly visit of branches of teams responsible for individual and SB business to monitor commercial activities
	7. Introduction of CRM integrated with the new CBS	2010/2011	Organization and Retail banking	Introduction of new model for customer service to increase the cross sell ratio
	8. Loyalty program launching	2011	Retail and Corporate banking, IT	Attraction of corporate customers to offer bonuses for card holders purchasing their products/services
	9. Launching of partnering program sales as additives	2010	External vendor, Retail banking	Vendor selection for additive products, as well as them selling bank products
	10. Early warning signals system development for loans	2010	Risk, Retail banking	System to be developed based on day passed due, income lost and etc.
	11. Scoring system for individual loans introduction	2011	Risk, Retail banking, IT	Introduction of generic card for credit risk assessment of Statistical Decisions, then calibrating it
	12. Centralized loan approval system launching	2009	Retail banking, Risk	Establishing centralized loan approval unit in Retail banking based on specific criteria approved by Risk
	13. Introduction of Soft collection system	2010	Retail banking, Risk	Establishing of centralized unit in Retail banking for soft collection
	14. Cards product features improving	2010	Retail banking, IT, Cards	Establishing on-line connection with cards to boost sales

Bank strategy map – Knowledge and development prospective

D. Knowledge and development prospective	Initiative	Period	Responsible	Short description
	1. Products and customer oriented training, new roles in branches for high quality of consultation	Quarterly	HR, Retail banking	Inception product and sales trainings, others for achievement of high customer satisfaction and sales
		2010	HR, Retail banking	Customer portfolios management training, analysis and customer needs satisfaction
		Since 2010 permanent	HR, Retail banking, Branch network	Job descriptions change and new roles and processes training of the respective branch network employees
	2. Attraction, keeping and development of high professional profile employees	Since 2009 permanent	HR, Retail banking	Introduction of results oriented stimulation program, career path and well as public acknowledgement
	3. Introduction of stimulation program for employees linked to quantitative and qualitative targets achievement	Since 2010 permanent	HR, Retail banking	Yearly assessment of employees and managers for targets achievement, regular performance feed back
	4. Fostering team spirit by introduction of solidarity factor	Since 2010 permanent	HR, Retail banking	Solidarity factor introduction in targets setting, as well as cross unit targets setting
	5. Establishment of result oriented corporate culture	Since 2010 permanent	HR, Retail banking	Publicity of results achieved of all teams and employees
	6. Introduction of flexible payment system with fixed part of 80% of market levels and additional up to 40% for over achievement	Since 2017	HR	Fixed salary of 80% of market average, achieving the target at 100% brings additional 20% and overachievement at 120% brings additional 20% leading to 120% of the market average salary
	WELL SELECTED, TRAINED AND MOTIVATED SALESFORCE OF THE BANK AND ITS PARTNERS			

3.3. Balanced scorecard of an organization from the banking sector in the part of retail banking

The balanced scorecard complies with the new strategy in terms of measuring the progress of its implementation in various areas - financial, customer relations, internal business processes and knowledge and development. In terms of human resources, it is important to change the behavior of employees, who should be active in finding customers, rather than relying on massive advertising campaigns that make customers enter the branches themselves. Achieved results from the implementation of a strategy map and balanced scorecard in the field of retail banking in an organization of the banking sector show the effectiveness of their introduction for a three-year period with an increase in market shares of various loan portfolios between two and four times. The high quality of which can be confirmed by the fact that all loan portfolios were sold above their face value 4 years later to three other banks. In addition, the share of retail banking loans in the total portfolio of the bank increased from 16% to 46%, and retail banking won two product awards of the years 2011 and 2012.

The conclusions drawn from the introduction of the map and balanced scorecard systems can be summarized that this model is definitely a very effective tool for strategic planning in companies in transition, if introduced methodically correctly and all activities in different areas are tied to cause-result relationship, and in case of reporting non-fulfillment of the efficiency indicators, compensatory measures are identified and applied in a timely manner.

It should also be noted that the introduction of a strategy map and a balanced scorecard in a limited part of the company, without the full support of all senior management does not allow to unleash the full potential of the model. Moreover, with the emergence of higher-priority goals, some of the priorities set on the map take are delayed, as is the case with the introduction of a new core IT system when it is a banking group-level project in this case. Last but not least, the motivation of the employees from all units in the bank should be linked

to the fulfillment of the goals set in the strategy map in order to obtain the synergistic effect of uniting their efforts.

3.4. Building a strategic map of a general insurance company

The strategy map that is presented is exactly the type of company that has set itself the goal of increasing the share of voluntary insurance (outside of MTPL), which in turn implies strengthening other products such as value and experience for the customer, change of procedures and distribution channels, all of which depend mainly on the accumulation of new knowledge and skills, largely through experts from outside, in order to save time from its gradual and slow accumulation in the company. One of the directions for change is to penetrate new markets, where the demand for products outside of car insurance is higher. This initiative also requires hiring and gaining experience in international markets, based on a precise analysis of the specific market for various products such as premium income, claims ratio, risk assessment and management systems, local strategic partners, etc. The required product mix, in turn, requires a comprehensive calculation of the profitability of each product (revenue minus direct and indirect costs) in order to calculate which product mix realized through which distribution network will provide the required return on capital in 5 years.

The new strategy is reflected in the strategy map and its detail in the individual areas presented below:

Strategy map of general insurance company



Strategy map – Financial and Customer relationships perspectives

	Initiative	Period / Responsible	Short description
Financial perspective	Increase ROE from 5,7% to 10% in 2023	2021-2025 / MB	Gradual increase of ROE to 10%, which is believed to the level of market leaders in 5 years
	Sales increase with 66%	2021-2025 / MB	Yearly increase of premium income in Bulgaria and abroad, expecting lower price risk of MTPL than the one in 2018
	Increase operative income by 256%	2021-2025 / MB	Yearly increase of net income before reserves expense, which is conditional expense
	Increase the share of voluntary insurance from 20% to 30%	2021-2025 / MB	Gradual increase, as the figure for surety bonds is net of reinsurance premium
	Decrease cost/income ratio from 95,3% to 90%	2021-2025 / MB	Decrease at the expense of economy of scale, increase of high profitable products, cost control
Customer relationships perspective	Increase customers number by 35%	2021-2025 / AN, CC, MB	Customer number increase with accent of high profitable ones
	Homogeneous coverage of the country with branches	2021-2025/AN	Opening of new branches in regions with low penetration to reach the natural market share of the company
	Increase the premium income per customer by 25%	2021-2025/ AN, CC, CBL, IM	It is achieved by increase of customers in high income segments and higher cross sell ratio
	Increase of cross sell coefficient by 20%	2021-2025 AN, CC, CB, IM	Active work with the customer base for offering complex solutions boosting customer loyalty
	Strengthening the non-car business brand	2021-2025/AN, CC, CB, IM, CBL	Work with all levels to change the perception the company to be linked to car business mainly
	Introduction of digital customer platform	2021-2025/IT	Facilitation of customer access to company's products, to penetrate younger and well educated customers segment
	Increase the share of corporate customer sales by 50%	2021-2025/AN, CC, CB, IM	Focused efforts to penetrate further corporate segment offering complete solutions to satisfy their needs
	24X7 customer protection in EU	2021-2025/ Call center, Assistance, IM	Permanent protection of customers on EU territory – with local partners and by the company itself
	Proactive customer support in emergency cases	2021-2025/ Call center, Assistance	Increase the functionality and speed as reaction of customers in emergency situation and its marketing with customers
	Penetration of international markets	2021-2025/IM, CBL, GBL	Penetrating of customer lucrative niches in different countries for improving profitability and risk control
	Risk control via technological solutions	2021-2025/IT	Individualized risk analysis via technological solutions for positive risk selection at bonus/malus system introduction
	Penetration of business partners of corporate customers by referral	2021-2025/CC, CB, IM	Use of referrals of satisfied corporate customers to decrease the acquisition costs per customer

AN – Agents network, CC – Corporate centers, CB – Corporate business, IM – International markets, CBL – Car business line, GBL – General business line

Strategy map – Internal business processes perspective

Internal business processes perspective	Initiative	Period / Responsible	Short description
	Permanent monitoring on critical processes	2021-2025 / CBL, GBL, Liquidation	Decision making and processing monitoring and improving them to the best on the market levels as timing
	Commercial monitoring system introduction	2021-2025 / AN, CC, IM	Commercial monitoring process introduction, which will monitor commercial activities of Agents network
	Product innovation efficiency improving	2021-2025 / CBL, GNB, IM	Time-to-market measurement for new product launching and measurement of sales vs. forecasted
	Customer oriented approach introduction	2021-2025 / AN, IM	Change of the focus of customer service through sale of voluntary product, to analysis of customer complex needs
	Improving the value added approach for cross selling system	2021-2025 / AM, IM	Working with Agents network on making value added more popular to customers and boosting cross sales
	Replacing the core IT system with more efficient and flexible one	2021-2025 / IT, AN, CBL, GBL, IM	Choosing and implementation of a variant of customer centric IT system, which could process international deals
	Establishment of additional branches in areas with low penetration	2021-2025 / AN	Establishing of new branches in regions with lower penetration to reach the natural market share of the company there
	Introduction of CRM application integrated with core IT systems	2021-2025 / IT	Introduction and popularization its use to be able to monitor/ manage the Agents network
	Technological support of sales forces	2021-2025 / IT, AN	Introduction of integrated IT peripheral application for customer portfolios management
	Activation of the corporate customer acquisition process	2021-2025 / CC, GBL, IB	Development and introduction of application of permanent process for corporate customers acquisition and development
	Upgrade of Call center as techniques and processes, using local partners including	2021-2025 / CC, IT	Software improvement with option for data population to enable outbound commercial campaigns, international customers as well
	Purchasing /development of IT solution for individual risk assessment	2021-2025 / IT	Technical solutions for risk assessment, which will attract low-risk customers based on individual analysis
	Building adequate organization for risk assessment abroad	2021-2025 / IM	Information flow organization, collection and check of customer information, specialized data basis
	Introduction of IT solutions for notification in emergency cases	2021-2025 / IT	Technical solution for Call center notification in emergency situation

AN – Agents network, CC – Corporate centers, CB – Corporate business, IM – International markets, CBL – Car business line, GBL – General business line

Strategy map – Knowledge and development perspective

Knowledge and development perspective	Initiative	Period	Responsible	Short description
	Creation of team with expert with international focus	2021	HR, MB	Creation of a team with international focus, which will lay the foundations, develop and establish the name of the company abroad
	Attraction, keeping and development of high professional profile employees	Since 2021 permanent	HR	Recruiting through advertisements in specialized media, which will improve the quality of the candidates, to borrow know how from the leading companies on market in respective areas.
	Strengthening company's image on labor market to assure higher quality HR inflow	Since 2021 permanent	HR	Fair and treating of job candidates, as well as of the employees to improve the image of the company and improve the job candidates inflow.
	Fostering team spirit by cross business targets and solidarity factors	Since 2021 permanent	HR	Setting cross business lines targets to avoid their counterproductive actions. Introduction of solidarity factor as team fostering, especially for non-business units/positions.
	Fostering team spirit by cross business targets and solidarity factors	Since 2021 Permanent	Senior and middle management	Yearly assessment of employees and managers vs. targets set, constant feedback on their performance.
	Flexible pay system introduction with fixed 70% of market levels and the other 30% upon achieving of goals	Since 2021	HR	Introduction of stimulation system for each unit in HO and AN, and abroad as well for achieving the main targets of the respective unit contributing the achievement of common goal.

WELL SELECTED, TRAINED AND MOTIVATED SALESFORCE OF THE COMPANY AND ITS PARTNERS

3.5. Balanced scorecard of an organization from the general insurance sector

The balanced scorecard follows the developed strategy, as its main measures in terms of finance are return on capital, in terms of customer relations are product and distribution mix, cross-selling ratios, etc., and in internal business processes development of new products, rules and policies to enable the company to realize the planned sales. In the field of knowledge and development, the emphasis is on providing experts who have the knowledge and experience to implement all internal changes to enter new market segments. The emphasis on operational efficiency in the sale and risk management of motor insurance is directed towards the accumulation and application of new knowledge, and in the case of agents from servicing a legally defined demand for a certain product (MTPL) entered the office door to know the needs of the clients and offer complete solutions for them, as the clients are actively sought outside the offices. In other words, employees should go from functionally oriented (serving customers entering their office), through sales-oriented (actively finding customers for the products they have) to customer-oriented (identifying customer needs and offering an appropriate combination of products for them).

3.6. Prerequisites for the successful use of a strategic map and a balanced system of performance indicators for companies in the financial sector

The main prerequisites for the introduction of strategy maps and balanced scorecards include several key points in their application in financial organizations:

1. The theory and practice in this area are not very popular in our market, as well as even in some European structures. The methodology, the limitations, the expected effects and the necessary prerequisites for its success in its implementation in practice should be well explained.
2. The introduction of a card of a separate business unit in a company, without the firm card and real support of the rest and the management would lead to a partial effect. In this case, with retail banking of an organization in the banking sector, things worked because of the subordination to one manager of retail and operations and back office

functions, with the second group of employees accepting these priorities administratively.

3. The construction of the strategy map should include the efforts and contributions of all senior and middle management, as well as the idea of its usefulness to be "sold" to other team members by showing them the role of each unit in achieving the common goal, as well as the individual ones. It is particularly important to show the team members, in addition to the main goal of the company, the place / contribution of each team, to show on a regular basis (3 months) the progress of the strategy, which gives employees the feeling that senior management knows what is the goal that has been set should be done and followed steadily.
4. The financial targets should be realistic given the average values and those of the leading companies on the market, and the targets for 5 years should be in line with the expected indicators for 5 years of competitors, and not with those of the base year. These indicators can generally be described as return on equity, which should be decomposed into sub-objectives to achieve volumes, spreads (net income) and expenditure (cost / income ratio).
5. Customer relations should take into account the potential of the relevant market niche in terms of volume and income, taking into account what strengths customers in these segments are looking for, in order to assess the extent to which these strengths can be developed / achieved in a reasonable way at economically reasonable price.
6. In the direction of internal business processes, it is important to assess which side of the service / sales process requires what reorganizations, compared to the current organization and to write correctly as a goal for improvement.
7. In the field of knowledge and development it should be justified very clearly what human resources are needed not only in the short term but also in the long term in order to achieve all goals and implement reorganization measures.
8. The motivational side of the strategy is extremely important, not only as finances, but also as career development, fair treatment, incentives to take responsibility, a sense

of appreciation of individual contribution, building a sense of belonging and identification with the company.

9. Cause – result relationship could not be parameterized with great accuracy, if at all possible, and connections are often made that are proven on the basis of sound logic. It is not possible to use multifactor regression analysis in all cases to determine the factors, their strength and lag in the time of their impact due to the lack of sufficiently long data series.
10. It is especially important to analyze well the attitude of customers from the target market segments what they value most - product diversity, speed of service, price, professional advice, convenience, customer experience, after-sales support, innovative solutions, etc. On this basis, a list is made of the main characteristics that the customer offer should meet in order to be at least as good as that of the competitors. The second list gives the correct positioning (differentiation) from competitors. Both lists of characteristics should be prioritized and pursued methodically, and measures to achieve them should be developed.
11. The correct segmentation of the clients according to the profitability that each segment brings to the company should be done in detail and comprehensively in order to calculate the financial effect, while achieving the goals set in the client direction. The main tool for this can be the ABC analysis, in which in addition to direct costs, indirect ones should be allocated on the basis of selected cost drivers. The correct choice guarantees the correct calculation of the net effect of each client / segment, which will be achieved after a change in the strategic management of human resources, a change in internal processes and a corresponding increase in penetration in this segment will be achieved and achieve financial goal. Improper selection of cost drivers or a model for calculating the net return per customer / segment can lead to a reduction in the company's net income as the strategy progresses.
12. A balanced system of indicators should be well established as a combination of leading and follow-up indicators. It is important to organize the flow of information so that the process does not require significant resources and time.

13. It is crucial to analyze the period of the lead indicators in order to compensate for any expected lag from the pre-set targets, even before it has occurred.

In this context, a number of practical tips for selecting, training and motivating leaders in today's business environment are formulated. Key recommendations for the communication of the leaders with the top management corporate level, including the supervisory board / shareholders, are systematized, in order to synchronize their positions regarding the work of the respective work teams and the leadership functions. Achieving a one-way assessment of the potential of the environment makes it possible to set stretched but realistic goals around which to unite all units in the company. Using these practical approaches, leaders could create a work environment in the team that would contribute to the expression of personal qualities, knowledge, skills and talents of employees as a basis for the sustainable competitive advantage of the organization.

In addition to the specific prerequisites for the successful development of strategy maps and balanced scorecards, which are given in the relevant sections of both practical maps, we can add several general prerequisites for their successful implementation in companies in the financial sector of Bulgaria:

1. All employees and managers of the company should participate in the development of strategy maps and balanced scorecards.
2. All managers unite their efforts for the implementation of the strategy, include the members of their teams, strictly monitoring the implementation of the set indicators, analyze the deviations and in case of drastic discrepancy with the target values take corrective measures.
3. The best results are given by the cards, which include the whole company, not only parts of it, because the individual units are interconnected.
4. The performance appraisal system should be linked to the objectives set out in the strategy map and the achievement of the performance targets in the balanced scorecard systems.

5. Each unit should find its place in the organization through the performance of its functions to contribute, and in its map and performance indicators should be set indicators for the implementation of its key functions in the structure for achieving the overall strategy.
6. The objectives in the maps of the individual units should cover all the main measures set for the implementation of the strategy, as each specific measure has its own unit responsible for its achievement, as well as an appropriate indicator for monitoring the progress for its achievement.
7. Balanced scorecard indicators for each unit should be several and selected so that there are leading process indicators, follow-up performance indicators and follow-up impact indicators, with priority given to the role of the unit in the organization.
8. A report on the implementation of the group and company cards and their balanced scorecard indicators should be made on a regular basis in the relevant training and with the involvement of team members.
9. The successful strategy map is based on a developed system of management information, containing the full profitability of individual products (direct and indirect costs), as well as the differences that occur when selling them through different distribution channels, in order to calculate the return on capital in various product and distribution mixes.
10. The collection of information for monitoring the indicators should be automated as much as possible, so as not to waste too much time in their reporting, but rather to focus efforts on the analysis of deviations and the development of corrective measures.
11. Indicators should be objective, and their changes should be representative of the changes in the state of the measured processes, ie. to avoid the option of netting the effect of the change in the indicator by averaging improvement in a segment that we are not interested in deteriorating in a segment that is key to achieving the new strategy.
12. When reporting on the implementation of a measure that is relatively complex and time-consuming, intermediate objectives and deadlines should be set in order to monitor the

current implementation of the complex measure and to avoid delays in its overall implementation.

Conclusion

In the conditions of intensified competition on the banking and insurance markets, both within the respective sector and by companies from outside, the need to develop and maintain a sustainable competitive advantage increases. The implementation of the review of the quality of banks' assets, as well as the review of the balance sheets of insurance companies pose new challenges for doing business to companies in the financial sector. On the other hand, these challenges, as well as the need to develop new strategies based on establishing a sustainable competitive advantage, as well as the lack of well-qualified human capital, adequate to the needs of companies, raise the role of human capital to a qualitatively new level. One of the recently emerging tools for strategic planning in developed economies is a strategy map and a balanced scoracard. Their development and successful implementation are possible in Bulgaria for companies in the field of financial services as tools for strategic management and achieving a differential rate of return on capital based on established sustainable competitive advantage by recognizing the key role of human capital in implementing internal reorganizations of the processes, enabling to penetrate the target market segments and on this basis to achieve the set financial goals.

IV. Reference to the contributions of the research

The contributions of the study can be summarized as follows:

1. A thorough analysis and summary of the main theoretical concepts of the role of human resources and their management in organizations, and approaches and techniques that can be used successfully in organizations of the Bulgarian financial sector and in other sectors of the economy;
2. An analysis is made and the main theoretical concepts for performance management, strategic maps and balanced systems of performance indicators are summarized, which can be successfully applied in organizations in the financial sector, given its specifics;

3. A strategic map used in the business line for retail banking of a bank operating in the country is presented and the results achieved from its introduction are systematized, together with an analysis of the limitations, the failures in the process;
4. A strategy map and a balanced scorecard of a Bulgarian insurance company have been developed;
5. The prerequisites for successful implementation of strategy maps and balanced scorecard in organizations in the financial services sector in Bulgaria are presented.

The presented results from the application of strategy map and balanced scorecard in a Bulgarian bank, the developed strategy map and balanced scorecard of a Bulgarian insurance company, as well as the developed prerequisites for the successful application of these instruments in organizations in the financial sector services in Bulgaria, prove the main thesis defended in the dissertation, namely: the development and successful implementation of strategy maps and balanced scorecards is possible in organizations in the financial services sector in Bulgaria, which provides them with sustainable competitive advantages based on human resources development, as well as achieving their long-term goals and differential return. of capital.

V. List of publications related to the topic of the dissertation

1. Studies - "Management and development of human resources in the organization - challenges to leadership" (2021, book 2), "Industrial relations and social development", Trade Union "Higher Education" of LC "Support"
2. Article - "Management of assets and liabilities and forecasting the result of a commercial bank" (1999, vol. 3), Banks, Investments, Markets, "E-21", Sofia, ISSN: Cb33-0827, pp. 9-14 ;
3. Article - "Implementation of a customer-oriented approach in banking" (2000, vol. 1), Banks, Investments, Markets, "E-21", Sofia, ISSN: Cb33-0827, pp. 9-12;

4. Article - "Calculation of the net financial result by a client through Activity Based Costing", (2007, book 4), Banks, Investments, Money, "E-21", Sofia, ISSN 1311-7947, pp. 19-24 .

VI. Declaration of originality

I declare that the present dissertation is entirely an author's product and in its development foreign publications and works have not been used in violation of their copyright.