



Стопански
факултет

Социално- икономическа анализа

Книга 1/2026 (29)

DOI: 10.54664/STQU5626

Стефка Василева*

ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ ПРИ ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ТРУДОВИТЕ ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ

Stefka Vasileva

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DETERMINING LABOR REMUNERATION

Abstract: The aim of this article is to examine the role of artificial intelligence in the process of determining remuneration, as well as to systematise and analyse the effects, advantages, risks and challenges associated with the application of artificial intelligence in the formation of remuneration in organisations. The empirical part of the article presents a study involving 50 employees from 5 business sectors in Bulgaria, and it examines attitudes toward the use of artificial intelligence in determining remuneration. The results indicate that artificial intelligence has the potential to increase transparency and efficiency in compensation management, while also raising concerns related to ethics and social inequality. Successful integration of artificial intelligence in determining labor remuneration requires transparency, training, and a combination of machine and human evaluation to achieve both efficiency and social acceptability.

Keywords: artificial intelligence, labor remuneration, algorithmic solutions, automation

Въведение

Изкуственият интелект се утвърждава като ключов детерминант на организационните трансформации и едновременно с това като структурен фактор, оказващ дълбоко въздействие върху социално-икономическата динамика. Неговото интегриране в производствените и управленските процеси води до повишаване на ефективността, оптимизация на ресурсното разпределение и повишаване на икономическата рентабилност. Тези тенденции потенциално създават възможности за нарастване на доходите и стимулират иновационната активност. Паралелно с това обаче автоматизацията и алгоритмизацията на труда налагат необходимост от концептуализиране на нова политика за управление на човешките ресурси, основана на синергия между технологичната ефективност и принципите на социална устойчивост и справедливост. Такава политика следва да включва повишаване на прозрачността и отчетността при алгоритмично вземане на решения; институционализиране на етични стандарти и контролни механизми за използване на изкуствения интелект; приоритизиране на инвестициите в образование, квалификация и преквалификация на човешкия капитал с цел адаптация към изискванията на дигиталната икономика.

* Стефка Василева – гл.ас. д-р, катедра „Индустиален бизнес“, Бизнес факултет, Университет за национално и световно стопанство, България. E-mail: stefka_vasileva@unwe.bg

Бързото развитие на изкуствения интелект предизвиква фундаментални промени в начина, по който функционират бизнес организациите. Алгоритмичните системи и автоматизираните процеси вече не са само технически инструменти, а се превръщат в активни участници, в процеса на вземане на управленски решения. Те влияят върху редица ключови процеси, свързани с управлението на човешките ресурси, като един от най-значимите е определянето на възнагражденията.

В традиционните икономически модели трудовото възнаграждение се определя главно от човешкия принос, компетентностите и пазара на труда. Въвеждането на изкуствения интелект обаче трансформира тази логика, като въвежда нови източници на стойност, базирани на данни, автоматизация и дигитална производителност. Според Bian¹ използването на изкуствен интелект води до промени в моделите на трудовото възнаграждение, като се акцентира върху дигиталните умения и автоматизацията. Все по-често компаниите използват системи за анализ на представянето, които чрез машинно обучение оценяват ефективността на служителите в реално време и предлагат препоръки за корекции в заплащането. Тази промяна поражда както икономически, така и етични въпроси относно справедливостта, прозрачността и възможното задълбочаване на социалното неравенство.

В настоящата статия се анализират теоретичните връзки между изкуствения интелект и трудовото възнаграждение. Изследват се възприятията на служителите относно използването на изкуствен интелект при определяне на заплащането на труда. Формулирани са препоръки за етично и ефективно прилагане на изкуствения интелект в системите за възнаграждение.

1. Ролята на изкуствения интелект при определяне на трудовото възнаграждение

Изкуственият интелект обединява алгоритми, системи и модели, които имитират човешките когнитивни умения, като възприемане, анализ, обучение и вземане на решения. Според Haenlein и Kaplan² изкуственият интелект е способността на система да интерпретира външни данни, да се учи от тях и да използва това знание за постигане на конкретни цели чрез адаптивно поведение. В управлението на човешките ресурси това означава използването на машинно обучение, обработка на естествен език и предиктивна аналитика за оптимизиране на процесите, включително процеса, свързан с определяне възнагражденията на служителите.

Трудовото възнаграждение традиционно се разглежда като резултат от взаимодействието между пазарните сили и вътрешноорганизационните политики. То има три основни функции - икономическа, мотивационна и социална. Икономическата функция е свързана с осигуряване на доход, който компенсира труда на служителя. Мотивационната е свързана с размера и структурата на възнаграждението, които могат да стимулират служителите към по-висока производителност и ангажираност. Чрез социалната функция на трудовото възнаграждение се създава усещане за справедливост и принадлежност към организацията. В съвременните компании се прилагат различни модели за формиране на възнагражденията: модел на заплащане според представянето, базиран на измерими резултати, които все по-често се оценяват чрез автоматизирани системи; компетентностен модел, при който заплащането отразява нивото на знания и умения, и гъвкави модели на възнаграждение, които комбинират фиксирана и променлива част. Изкуственият интелект има потенциала да интегрира тези модели чрез автоматично събиране на данни, прогнозиране на резултати и персонализиране на възнагражденията според индивидуалния принос.

Изкуственият интелект се превръща в един от ключовите фактори, формиращи пазара на труда. Автоматизацията и дигитализацията не просто променят естеството на работните места, а създават нова структура на заетостта, характеризираща се с по-висока динамика, изисквания за дигитални компетентности и увеличаване на дистанционните и проектно-базирани форми на работа. След няколко години част от професиите ще бъдат частично автоматизирани, а някои от тях напълно заменени от интелигентни системи. Това ще наложи преобразуване на трудовите функ-

¹ **Bian, Z.** Research on the impact of artificial intelligence on the labor market. *Highlights Business, Economics Management*, vol. 24, 2024, pp. 1036–1041. <https://doi.org/10.54097/48ra4c10>

² **Haenlein, M., D. Kaplan.** A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, vol. 61(4), 2019, pp. 5-14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>

ции, като новите позиции ще изискват по-висока квалификация и аналитични умения. Тази трансформация поставя под въпрос традиционните модели на трудово възнаграждение, в основата на които е фиксираната заплата за конкретна длъжност. Все по-често организациите преминават към гъвкави системи на заплащане, които отчитат резултатите, компетентностите и дори способността на служителите да взаимодействат ефективно с технологиите.

Изкуственият интелект въвежда качествено нови измерения в процеса на определяне на възнагражденията. Приложението му надхвърля автоматизацията на рутинни дейности и открива нови възможности за стратегически анализ, прогнозиране и индивидуален подход към заплащането. В резултат се формират няколко подхода, които характеризират съвременните тенденции в тази област.

Аналитично-прогностичен подход

Този подход се основава на идеята, че възнаграждението може да бъде определено по-точно, когато се използват реални данни за поведението и резултатите на служителите. Изкуственият интелект обработва големи масиви от вътрешна и външна информация — като производителност, професионален опит, пазарна динамика и организационни приоритети — и предлага оптимални нива на възнаграждение³. Така се осигурява по-голяма прозрачност и се намалява субективният елемент в процеса на определяне на възнагражденията.

Персонализиран подход

Развитието на изкуствения интелект създава предпоставки за трансформация на системите за възнаграждение в организациите, като ги насочва от унифицирани към персонализирани модели. Този подход се основава на разбирането, че всеки служител притежава специфичен набор от компетентности, индивидуален стил на работа и различни мотивационни нагласи. Чрез прилагането на алгоритмични методи е възможно да се анализират тези характеристики и да се изведат обективни показатели за приноса на отделния служител. На тази основа изкуственият интелект може да предложи възнаграждение, което по-точно отразява реалната стойност на неговия труд за организацията и съдейства за по-справедливо и ефективно управление на човешките ресурси. По този начин се постига по-висока удовлетвореност на служителите, тъй като заплащането отразява индивидуалния принос, а не еднакво фиксирани стандарти.

Сравнителен и пазарно ориентиран подход

Този подход разглежда изкуствения интелект като инструмент за свързване на вътрешните политики на организацията с външните пазарни тенденции. Алгоритмите могат да анализират информация за нивата на заплащане в други компании, за промените в търсенето на определени професии и за регионалните особености на пазара на труда⁴. По този начин се осигурява баланс между пазарната реалност и финансовите възможности на организацията като същевременно се запазва справедливостта към служителите.

Оптимизационен подход

Този подход се фокусира върху ефективното разпределение на бюджета за възнаграждения. Изкуственият интелект може да моделира различни сценарии и да идентифицира комбинации, при които се постига най-добро съотношение между разходи и мотивационен ефект. Така управлението на възнагражденията се превръща в процес, основан на данни и стратегическа логика, а не на интуиция или предположения.

Етичен и управленски подход

Етичният подход включва създаването на ясни правила за предотвратяване на алгоритмични пристрастия и осигуряване на прозрачност при вземането на решения⁵. Управленският аспект

³ Navarro, A. AI in compensation planning: The benefits to ensuring fair pay [online], 2024 [Accessed: 10 September 2025]. Available at: <https://sea.peoplemattersglobal.com/article/compensation-benefits/ai-in-compensation-planning-the-benefits-to-ensuring-fair-pay-42375>.

⁴ Yoder, J. AI trends in compensation for 2025 [online], 2025 [Accessed: 12 September 2025]. Available at: <https://www.beqom.com/blog/ai-trends-in-compensation>.

⁵ Mwita, K. M., F.A. Kitole. Potential benefits and challenges of artificial intelligence in human resource management in public institutions. *Discover Global Society*, vol. 3, 35, 2025. <http://doi.org/10.1007/s44282-025-00175-8>

се изразява в изграждане на вътрешни механизми за контрол и отговорност, които гарантират, че решенията на системата са обосновани и справедливи.

Изкуственият интелект предлага значителен потенциал за развитие на справедливи, адаптивни и ефективни системи за възнаграждение. Той не елиминира ролята на човека, а я обогатява, като предоставя инструменти за по-дълбок анализ и по-информирани решения. В бъдеще именно съчетанието между човешкия опит и технологичните възможности ще определи новите стандарти за управление на възнагражденията.

2. Ефекти и предимства от прилагането на изкуствен интелект при определяне на трудовото възнаграждение

Внедряването на изкуствен интелект в организационните процеси води до реструктуриране на работните роли и ново разпределение на отговорностите. В класическите бизнес модели йерархията на заплащане е свързана с позицията и трудовия стаж. Днес, в условията на дигитална икономика, стойността на служителя все повече се измерва чрез способността му да работи в симбиоза с интелигентни технологии. Според Sadeghi⁶ бизнес организациите, които интегрират изкуствения интелект, прилагат гъвкави роли и проектно базирано възнаграждение.

Използването на изкуствен интелект налага нови компетентности сред специалистите по човешки ресурси, които имат ключова роля в изграждането на системите за трудово възнаграждение – умения за анализ на данни, разбиране на алгоритмичните принципи и познаване на етичните стандарти в автоматизираните решения. Според Sadeghi⁷ специалистите по човешки ресурси използват изкуствения интелект за: определяне на оптимални нива на заплащане чрез анализ на вътрешни и външни пазарни данни; проследяване на ефективността и мотивацията на служителите; разработване на персонализирани възнаграждения, съобразени с личните постижения и цели.

Компаниите, които успешно прилагат изкуствен интелект при управлението на възнагражденията, обикновено отчитат повишаване на производителността и по-добро управление на разходите за труд. Автоматизираните системи за анализ на представянето позволяват да се идентифицират високоефективните служители и да се създадат индивидуализирани стимули.

Прилагането на изкуствен интелект в процесите по определяне на възнагражденията се разглежда като едно от най-значимите нововъведения в управлението на човешките ресурси, носейки редица предимства за организациите.

Обективност и елиминиране на субективни фактори

Едно от ключовите предимства на изкуствения интелект е минимизирането на човешката пристрастност при определяне на възнагражденията. Алгоритмите обработват информация по предварително зададени критерии, без да се влияят от лични симпатии, предразсъдъци или организационна политика, което създава усещане за справедливост и прозрачност сред служителите.

Повишена точност и ефективност

Изкуственият интелект позволява бърз анализ на големи обеми данни, като открива зависимости и модели, които биха останали незабелязани при ръчен анализ. Това води до по-прецизни решения относно размера и разпределението на възнагражденията и подпомага адаптирането към пазарните промени.

Персонализация и мотивация

Използването на изкуствен интелект дава възможност за индивидуализиране на възнагражденията спрямо реалния принос, компетентностите и развитието на служителите, като това увеличава тяхната мотивация, ангажираност и лоялност.

Подобрено стратегическо управление

Интелигентните системи предоставят на ръководството данни за дългосрочно планиране, включително прогнозиране на разходите за труд и оценка на възвръщаемостта от инвестициите

⁶ Sadeghi, S. Employee well-being in the age of AI: Perceptions, concerns, behaviors, and outcomes. *International Journal of Social and Business Sciences*, vol. 18(9), 2024. Available at: [v https://www.researchgate.net/publication/383912292_Employee_Well-being_in_the_Age_of_AI_Perceptions_Concerns_Behaviors_and_Outcomes](https://www.researchgate.net/publication/383912292_Employee_Well-being_in_the_Age_of_AI_Perceptions_Concerns_Behaviors_and_Outcomes)

⁷ Пак там.

в човешки ресурси. Това подпомага стратегическите решения, свързани с растеж, иновации и организационно развитие.

Организационният успех при интеграцията на изкуствен интелект зависи значително от културните аспекти на компанията. Високото ниво на доверие и ясните етични стандарти са ключови за приемането на автоматизираните системи от служителите. Ако персоналът възприема системите като непоследователни или непрозрачни, това може да намали мотивацията и да увеличи тежестта, дори когато системата осигурява обективни резултати. Това показва, че технологичната ефективност сама по себе си не гарантира положителни организационни резултати. Успешното внедряване на изкуствен интелект изисква цялостна промяна в организационната култура. Ключови елементи на тази трансформация включват създаване на среда, основана на доверие; активна и прозрачна комуникация между ръководството и служителите, както и включване на персонала в процесите на оценка и възнаграждение. Без адекватна културна промяна дори най-усъвършенстваните автоматизирани системи могат да имат обратен ефект върху ангажираността и стабилността на служителите. Това подчертава, че успешната интеграция на изкуствен интелект е не само технологично, но и социално-психологическо предизвикателство.

3. Рискове и предизвикателства при прилагането на изкуствен интелект за определяне на трудовото възнаграждение

Наред с потенциалните предимства, използването на изкуствения интелект крие и редица рискове. Един от тях е алгоритмичната непрозрачност – служителите често не разбират как системата е изчислила тяхното възнаграждение, като това може да намали доверието и да доведе до демотивация. Според изследване, проведено от Zhao, Xu, Yu и Jin⁸, възприеманата непрозрачност на алгоритмите води до алгоритмична неохота в работната среда, включително при решения за назначаване, разпределение на бонуси и оценка на представянето. Страхът и фрустрацията от непрозрачността на алгоритмите могат да доведат до социална изолация и недоволство⁹. Тези проучвания подчертават необходимостта от повишаване на прозрачността в алгоритмичните системи, за да се възстанови доверието на служителите и да се предотвратят негативни ефекти върху мотивацията и ефективността на работната сила.

Друг от значимите рискове при внедряването на изкуствения интелект в процесите на определяне на трудовите възнаграждения е автоматизираната дискриминация. Това явление възниква, когато алгоритмите се обучават върху исторически данни за заплати и бонуси, които отразяват съществуващи социални и икономически неравенства. Ако в миналото определени групи служители, по дадени признаци, са получавали по-ниски възнаграждения, алгоритъмът може несъзнателно да възпроизведе тези модели при автоматичното изчисляване на заплати и бонуси в настоящето. В резултат на това съществуващите неравенства в заплащането могат да се задълбочат, вместо да се коригират, което влияе негативно върху мотивацията, доверието и усещането за справедливост в организацията. Освен това ефектите от автоматизираната дискриминация при възнагражденията често остават „скрити“ за мениджърите и служителите, тъй като алгоритмите функционират въз основа на сложни модели, които не винаги са прозрачно обясними. Това затруднява идентифицирането на причините за различията в заплатите и прави трудоемко въвеждането на корекции. Така изкуственият интелект, вместо да служи като инструмент за обективност и справедливост, може да задълбочи съществуващите дисбаланси в трудовите възнаграждения.

Съществува и етичният въпрос за степента на човешката намеса – докъде следва да се развива автоматизацията и в кой момент трябва да се включи човешкият фактор, за да се гарантира баланс между ефективност, прозрачност и справедливост. Алгоритмичните системи могат да обработват големи обеми данни и да вземат решения с висока скорост, но това не означава непременно, че техните решения са напълно обективни или безпристрастни. В този контекст човеш-

⁸ Zhao, Y., L. Xu, F. Yu, W. Jin. Perceived opacity leads to algorithm aversion in the workplace. *Acta Psychologica Sinica*, vol. 56 (4), 2024, pp. 497–514. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2024.00497>

⁹ Swart, J. Experiencing algorithms: How young people understand, feel about, and engage with algorithmic news selection on social media. *Social Media + Society*, vol. 7(2), 2021. <https://doi.org/10.1177/20563051211008828>

кият надзор играе съществена роля като механизъм за контрол и етична корекция на резултатите, генерирани от изкуствения интелект. Според Binns¹⁰ човешката отговорност при алгоритмичното вземане на решения е критичен елемент за устойчивото и морално прилагане на системите с изкуствен интелект в организационната среда, тъй като само чрез активно участие на хората може да се гарантира, че решенията на алгоритмите отразяват не само статистическа точност, но и социална справедливост. Авторът подчертава, че автоматизацията не трябва да елиминира човешката преценка, а да я допълва, като предоставя инструменти за по-информирани, но и по-етични решения. Тази перспектива е особено важна при използването на изкуствен интелект в управлението на трудовите възнаграждения. Когато алгоритмите определят заплати и бонуси, човешката намеса се превръща в необходима гаранция срещу механичното възпроизвеждане на предразсъдъци и неравенства. Включването на човешкия фактор осигурява възможност за интерпретация на контекста, за оценка на моралните измерения на дадено решение и за коригиране на потенциални несправедливости, които автоматизираните системи не могат да идентифицират самостоятелно.

Изкуственият интелект открива нови възможности за по-справедливо и ефективно изграждане на системите за възнаграждение. Негово основно предимство е способността да анализира данни прецизно и да предлага решения, които се адаптират към динамиката на организационната среда. Въпреки това, използването му изисква внимателен човешки контрол и ясно осъзнаване на етичните граници. Само чрез балансирано съчетание между технологична интелигентност и човешкия ум може да се постигнат устойчиви и морално обосновани модели за възнаграждения в бъдеще.

4. Метод за изследване

Инструментът за установяване на нагласите, на служители в пет български бизнес организации, към използването на изкуствен интелект при определянето на трудовото възнаграждение, е анкета, разработена от авторката на статията. Използваният метод на изследване включва 15 въпроса и позволява да се измери нивото на осведоменост и възприемане на изкуствения интелект сред служителите; да се анализират нагласите към използването на изкуствения интелект при определяне на възнагражденията; да се идентифицират факторите, влияещи на доверието, мотивацията и възприеманата справедливост. Анкетата е комбинация от закрити въпроси, които позволяват количествено измерване на нагласите и възприемането на изкуствения интелект (степен на съгласие с твърдения за положителното или отрицателното въздействие на изкуствения интелект), и полуотворени въпроси, които дават възможност на респондентите да изразят свободно своето мнение и аргументи, като по този начин се събира качествена информация за мотивите, опасенията и очакванията им.

Събраните данни са анализирани чрез два подхода:

- Количествен анализ: Обобщение на резултатите от закритите въпроси, което позволява измерване на осведомеността за изкуствения интелект, нагласите към него и възприеманата справедливост при определяне на възнагражденията. Количественият анализ е осъществен чрез дескриптивна статистика, включваща изчисляване на относителни дялове (проценти) и обобщаване на резултатите по основни индикатори. Закритите въпроси са формулирани чрез предварително дефинирани категорични отговори (положителна, неутрална и негативна нагласа), както и чрез номинални опции (да, не, не мога да преценя). Изборът на тристепенна структура има за цел ясно разграничаване на позициите на респондентите и избягване на прекомерна фрагментация на отговорите при сравнително ограничен размер на извадката.

- Качествен анализ: Тематично групиране на отговорите на полуотворените въпроси и идентифициране на повтарящи се смислови категории (мотиви и аргументи), което позволява по-задълбочена интерпретация на количествените резултати и очертаване на основните фактори, влияещи върху доверието и възприеманата справедливост.

¹⁰ Binns, R. Human judgment in algorithmic loops: Individual justice and automated decision-making. *Regulation & Governance*, vol. 16(1), 2022, pp. 197–211. <https://doi.org/10.1111/rego.12358>

Изследването се основава на извадка от 50 респонденти от пет сектора, което ограничава възможността за статистическа генерализация на резултатите. Освен това част от участниците оценяват използването на изкуствен интелект въз основа на възприятия, а не на детайлно познаване на алгоритмичните механизми в организациите, в които работят. Това означава, че данните отразяват субективните възприятия на участниците и следва да се разглеждат като индикационни.

Поради ограничен размер на извадката, данните не позволяват провеждане на статистически надежден сравнителен анализ между отделните сектори. Следователно, резултатите се интерпретират на общо ниво за анкетираните служители в изследваните организации.

5. Емпирично изследване и дискусия

Емпиричното изследване цели да се анализират нагласите на служителите в български бизнес организации към използването на изкуствен интелект при определяне на трудовото възнаграждение. Изследването е проведено през пролетта на 2025 г. сред 50 служители на средни и големи бизнес организации от пет сектора: информационни технологии, финанси, търговия, производство и услуги. Използван е анкетен метод, включващ комбинация от закрити и полуотворени въпроси, за да се съчетае количествен анализ с качествена интерпретация на нагласите. Представени са основни резултати от проведеното изследване.

Осведоменост и използване на изкуствен интелект

Резултатите показват, че 78 % от анкетираните са наясно с наличието на автоматизирани системи в управлението на човешките ресурси в тяхната организация. Най-често използваните инструменти сред тях са системи за оценка на ефективността на служителите и предиктивен анализ на текучеството на персонала. Това показва, че повечето служители разпознават присъствието на изкуствен интелект в организационните процеси, но не винаги са информирани как тези системи влияят конкретно върху определянето на възнагражденията. Останалите 22 % от респондентите не могат да посочат конкретни приложения на изкуствения интелект в контекста на трудовото възнаграждение. Тоест те не са запознати с начина, по който алгоритми или автоматизирани системи влияят върху заплати, бонуси или други форми на възнаграждение, въпреки че такива системи може да се използват в организацията.

Нагласи към използването на изкуствен интелект в определяне на възнагражденията

Резултатите показват, че 46 % от анкетираните възприемат използването на изкуствен интелект в определяне на възнагражденията като положителен фактор, който увеличава обективността; 30 % изразяват неутрална позиция, подчертавайки нуждата от прозрачност и разбиране на алгоритмите; 24 % изразяват негативна нагласа поради опасения от обезличаване на труда и липса на човешка преценка.

Допълнителен анализ на отворените отговори показва, че служителите, които имат положителна нагласа, оценяват предимно точността и бързината на автоматизираните системи. Негативно настроените служители подчертават риска от липса на индивидуален подход, социално неравенство и загуба на контрол върху собственото възнаграждение.

Възприемана справедливост и мотивация

Според резултатите от анкетата 58 % от участниците смятат, че автоматизираните системи намаляват субективността на мениджърите при определяне на бонуси. Това показва, че алгоритмите могат да повишат усещането за обективност и справедливост сред служителите. В същото време 32 % от анкетираните заявяват, че не разбират напълно как алгоритмите вземат решения, което поражда недоверие и тревожност относно процеса. Останалите 10 % споделят, че изкуствения интелект е довел до реално намаляване на бонусите поради нови критерии за продуктивност. Тези резултати подчертават нуждата от балансиране между технологични и човешки елементи при управление на възнагражденията. Алгоритмите осигуряват обективност, бързина и последователност, а човешката преценка гарантира етичност и психологическа устойчивост на процесите. По този начин организацията може да поддържа мотивацията на служителите и доверието в системата за възнаграждения.

В отворените въпроси служителите акцентират върху следните условия за успешна интеграция на изкуствения интелект: прозрачност на алгоритмите – ясни критерии за оценка и достъп до информация за начина на изчисление на възнагражденията; човешки контрол – възможност за корекция на автоматични решения при несъответствие с индивидуалния трудов принос; обучение и култура на диалог – повишаване на компетентността и доверието в технологиите чрез редовни обучения и отворена комуникация.

Резултатите показват, че служителите като цяло възприемат изкуствения интелект като необходимост и възможност за модернизация, но не са готови да се доверят напълно на алгоритмични решения без човешко участие. Високият процент на неутрални и предпазливи отговори показва, че внедряването на изкуствен интелект трябва да бъде придружено от ясни етични политики и открита комуникация между ръководството и персонала.

Изводи и препоръки от проведеното изследване

- Изкуственият интелект навлиза устойчиво в управлението на възнагражденията, особено в технологичните и финансовите организации.
- Служителите оценяват потенциала на изкуствения интелект да осигури обективност, но се опасават от непрозрачност и дефицит на човешко участие.
- Организацията трябва да развиват хибриден модел на управление на възнагражденията, в който изкуствения интелект подпомага, но не замества човешката преценка.
- Етичната рамка и алгоритмичната прозрачност са решаващи фактори за приемането на изкуствения интелект от служителите.

Въз основа на резултатите от проведеното изследване са изведени **практически препоръки**, които имат за цел да осигурят успешно внедряване на изкуствения интелект, като същевременно се запазят мотивацията, доверието и удовлетвореността на служителите.

Внедряване на хибридни модели – изкуственият интелект подпомага, но не замества човешката преценка. Хибридни модели позволяват на организацията да комбинират точността и бързината на алгоритмите с опита и етичната преценка на човешкия фактор. По този начин служителите се чувстват оценени и разбрани, което повишава доверието и ангажираността, като същевременно се оптимизират процесите чрез автоматизация.

Прозрачност на алгоритмите – служителите трябва да разбират критериите за оценка и възнаграждение. Прозрачността осигурява яснота и достъп до информация за начина, по който се определят заплатите и бонусите. Това намалява недоверието и стреса, увеличава удовлетворението от работата и стимулира по-активно участие в поставянето на цели и постигането на резултати.

Обучение и диалог – редовни обучения за алгоритмичните системи и възможност за обсъждане на резултатите. Обучението и диалогът повишават увереността при използване на изкуствения интелект, намаляват усещането за „страх от неизвестното“ и стимулират инициативност и ефективност.

Етични и социални политики – създаване на рамки за алгоритмична справедливост и защита на данните. Служителите се чувстват защитени и сигурни, което увеличава доверието, удовлетвореността и желанието за висока производителност.

Мониторинг и обратна връзка – периодичен преглед на ефективността на изкуственоинтелигентните системи и събиране на мнение от служителите.

Заклучение

Внедряването на изкуствен интелект в системите за възнаграждение дава възможност за повишаване на точността и обективността на заплащането, за персонализиране на бонусите, както и за оптимизиране на процесите по кариерно развитие на служителите. Технологичният напредък позволява събиране и анализ на големи обеми данни, което дава възможност за по-прецизни решения, базирани на реални резултати и показатели. Въпреки това пълната автоматизация крие рискове, свързани с непрозрачност, дискриминация и социално неравенство, което изисква внимателно управление и ясно дефинирани етични рамки.

Ключов елемент за успешната интеграция на изкуствения интелект е съчетаването на алгоритмичните възможности с човешката преценка. Това позволява да се запази балансът между ефективност и справедливост, като се гарантира, че служителите разбират процесите, могат да дават обратна връзка и усещат прозрачност в оценяването и определянето на възнагражденията. Обучението на персонала и мениджърите за работа с тези системи също има съществена роля за изграждане на доверие и мотивация, като превръща технологиите в инструмент за подкрепа, а не за ограничаване на човешкия потенциал.

По този начин организациите могат да изградят устойчиви и модерни модели на възнаграждение, които съчетават иновации с етични и социални стандарти. В резултат на това се постига не само по-справедливо и обективно оценяване на служителите, но и укрепване на корпоративната култура, повишаване на мотивацията и задържане на таланти. Изкуственият интелект, използван разумно и с внимание към човешкия фактор, се превръща в инструмент за създаване на динамични, гъвкави и конкурентоспособни системи за трудово възнаграждение, които отразяват както индивидуалния принос, така и стратегическите цели на организацията.

ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

Bian, Z. Research on the impact of artificial intelligence on the labor market. *Highlights Business, Economics Management*, vol. 24, 2024, pp. 1036–1041. <https://doi.org/10.54097/48ra4c10>

Binns, R. Human judgment in algorithmic loops: Individual justice and automated decision-making. *Regulation & Governance*, vol. 16(1), 2022, pp. 197–211. <https://doi.org/10.1111/rego.12358>

Haenlein, M., D. Kaplan. A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, vol. 61(4), 2019, pp. 5-14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>

Mwita, K. M., F.A. Kitole Potential benefits and challenges of artificial intelligence in human resource management in public institutions. *Discover Global Society*, vol. 3, 35, 2025. <https://doi.org/10.1007/s44282-025-00175-8>

Navarro, A. AI in compensation planning: The benefits to ensuring fair pay [online], 2024 [Accessed: 10 September 2025]. Available at: <https://sea.peoplemattersglobal.com/article/compensation-benefits/ai-in-compensation-planning-the-benefits-to-ensuring-fair-pay-42375>.

Sadeghi, S. Employee well-being in the age of AI: Perceptions, concerns, behaviors, and outcomes. *International Journal of Social and Business Sciences*, vol. 18(9), 2024. Available at: [v https://www.researchgate.net/publication/383912292_Employee_Well-being_in_the_Age_of_AI_Perceptions_Concerns_Behaviors_and_Outcomes](https://www.researchgate.net/publication/383912292_Employee_Well-being_in_the_Age_of_AI_Perceptions_Concerns_Behaviors_and_Outcomes)

Swart, J. Experiencing algorithms: How young people understand, feel about, and engage with algorithmic news selection on social media. *Social Media + Society*, vol. 7(2), 2021. <https://doi.org/10.1177/20563051211008828>

Yoder, J. AI trends in compensation for 2025 [online], 2025 [Accessed: 12 September 2025]. Available at: <https://www.beqom.com/blog/ai-trends-in-compensation>.

Zhao, Y., L. Xu, F. Yu, W. Jin. Perceived opacity leads to algorithm aversion in the workplace. *Acta Psychologica Sinica*, vol. 56 (4), 2024, pp. 497–514. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2024.00497>