

Взаимодействие и хармонизация в системата за управление на човешките ресурси

ас. Станка Колева

УНСС, катедра „Индустриален бизнес“

тел: 02/8195512; 0899918898

email: tanya12sz@abv.bg

Резюме: Системите за управление на човешките ресурси в големите фирми на страната функционират при недостатъчни положителни ефекти. Това в голяма степен е обусловено от нарушеното взаимодействие и липсата на хармонизация между осъществяваните дейности в ключовите компоненти на системите. В статията са представени основни методологически и методически въпроси за проучване и усъвършенстване на взаимодействието между набирането и подбора, оценяването на трудовото представяне, обучението и развитието и управлението на възнагражденията. Направен е опит да се обогатят научните основи в третираната област като предпоставка за използването им в практиката.

Ключови думи: система за управление на човешките ресурси, ключови компоненти на системата, взаимодействие в системата, хармонизационен профил.

JEL: M12, J24, L20, O15.

Увод

В научната литература са налице редица публикации, посветени на методически въпроси на анализа и проектирането както на системата за управление на човешките ресурси, така и на отделните нейни компоненти¹. Проучването им показва, че в тях има методически „празноти“, свързани с въпросите на взаимодействието и хармонизацията в системата. В статията се представят методологически и методически въпроси с конкретна насоченост към проучване и усъвършенстване на **взаимодействието и хармонизацията между ключови компоненти на системата за управление на човешките ресурси**. Откритият аспект има научна и приложна значимост. В научен план целта е да се достигне до обогатено третиране на важни за функционирането на системата характеристики, а именно взаимодействието и хармонизацията в нея. В приложен план целта е да се предложи инструментариум за проучване и препоръки за усъвършенстване, преодоляващи дисбалансите и несъответствията в осъществяваните в единство ключови ком-

¹ Шопов, Д., М. Атанасова, Т. Шопов, М. Пейчева, Управление на човешките ресурси, част 2, изд. „Тракия-М“, С., 2003; Харизанова, М., Д. Бояджиев, Управление на човешките ресурси, С., 2004; Илиев, Й., Управление чрез мотивация, УИ – ВСУ „Черноризец Храбър“, В., 2009.

поненти на системите. В големите фирми² на страната третираните системи са с различно качество от гледна точка на съобразяването им с научни изисквания и ползване на добри чужди практики. Проучвания³ във фирмите показват наличие на непълноти и слабости както в съдържанието на отделните компоненти на системата, така и в осъществяването им. Сериозните недостатъци са особено във взаимодействието и хармонизацията на компонентите, а това намалява чувствително възможните положителни ефекти от функционирането на системата като единен организъм.

Обект на статията е системата за управление на човешките ресурси в големите фирми, а неин **предмет** – взаимодействието между ключовите компоненти на системата, възможностите за усъвършенстване и достигане до хармонизация в системата.

В качеството на ключови компоненти на системата за управление на човешките ресурси са открити – набирането и подборът, оценяването на трудовото представяне, обучението и развитието, управлението на възнагражденията.

1. Методология и постановка на задачата.

Автори и изследователи в областта на управлението на човешките ресурси са единодушни в разбирането си за **необходимостта системата за управление на човешките ресурси да постига цели, чрез които да подпомага постигането**

на стратегическите цели на фирмата.

Посочената теза е важна в методологически план при постановката на задачата. При възможното разнообразие от стратегически цели на фирмите могат да бъдат открити на преден план три от тях, които са особено значими за всяка фирма:

- **първо**, да се създава, обогатява и оползотворява потенциал на фирмата за повишаване на нейна конкурентоспособност;
- **второ**, да се осигурява трайна тенденция към увеличаване на производителността на труда чрез нарастващ принос на човешките ресурси на фирмата, основан на обогатен трудов потенциал и висока мотивация на човешките ресурси;
- **трето**, да се осигурява функциониране на фирмата с трайна тенденция за нарастване на нейната пазарна стойност при баланс между растежа на приходи и доходност (възвръщаемост) на акционерния капитал и при повишаващи се реални доходи на работещите.

Дефинираните стратегически цели са предизвикателство пред мениджмънта на всяка фирма и нейните човешки ресурси. Тяхното открояване се основава на редица аргументи. Големите фирми от България са с водещо място и роля в отделните подотрасли и имат значителна експортна ориентация, както и натрупан управленски и производствен опит. Същевременно в кризисни условия на функциониране на фирмите подобни високи цели могат да мобилизират професионализма на мениджмънта и на човешките ресурси в стремежа за преодоляване на последиците от кризата.

² Имат се предвид фирми, които по критерия численост на персонала съгласно Закона за малките и средни предприятия надхвърлят 250 души персонал.

³ В случая се основавам на оценки от изследователски и консултантски проекти на екипи от катедра „Индустриален бизнес“ („Конкурентоспособен растеж на българската индустрия“ – 2008 г., „Антикризисно управление на индустриалните фирми“ – 2010 г.), както и на изводи и оценки от анкетиране на ръководители на големи индустриални фирми.

Постигането на стратегическите цели на фирмата, наред с професионално осъществяване (провеждане) на пазарна, инвестиционна, финансова и други политики, предполага политика за управление на човешките ресурси в нея, която да отговаря на изискванията на редица основни принципи на съвременно управление⁴.

Формулираните стратегически цели, както и спазването на основни принципи на управлението на човешките ресурси, са важни ориентири при изграждане и функциониране на системите за управление на човешките ресурси.

Гълбрайт и Нейтънсън⁵ са сред първите учени в областта на управлението, които извеждат необходимостта от координиране целите на системата за управление на човешките ресурси със стратегическите цели на фирмите. Двамата учени определят четирите ключови компонента на системата като стратегически функции на управлението на човешките ресурси и извеждат значимостта на проблема за „вътрешно регулиране“ на компонентите по посока на взаимна подкрепа и сближаване.

Дефиниране на основните цели на системата за управление на човешките ресурси в големите фирми:

1. Системата да материализира идеите и философията на кадровата стратегия и политика на фирмата като съставна част от нейната бизнес стратегия.
2. Системата да функционира така, че да създава предпоставки и условия за изграждане и развитие на конкурентоспособен трудов потенциал на човешките ресурси на фирмата.

3. Системата да допринася за създаване на благоприятна работна среда, климат и атмосфера във фирмата и нейните подразделения.

4. Системата да осигурява основни предпоставки и условия за най-добро изпълнение на присъщите на длъжността функции и задачи от всеки служител във фирмата. Потенциалът на системата и нейните механизми следва да е насочен към осигуряване на съответствие между **„компетенции – компетентности“**, а също така и към осигуряване на нарастваща мотивация на служителите.

5. Функционирането на системата да осигурява поддържане в служителите на чувство на справедливост.

По своя характер и съдържание дефинираните цели на системата могат да бъдат интерпретирани и като очаквани резултати от нейното функциониране. Те не дават отговор как трябва да „изглежда“ системата съдържателно, но са ориентир за формиране и въвеждане на синхронизирани цели по ключовите компоненти, както и за полагане основите на взаимодействието и хармонизацията в системата.

Важен методологически проблем е извеждането на значими изследователски въпроси в обхвата на взаимодействието и хармонизацията в системата.

• **Първият изследователски въпрос е:** Кои са основанията за взаимодействие между ключовите компоненти на системата и в какво намира израз взаимното им влияние?

Относителната обособеност на ключовите компоненти, от една страна, и обективните, реалните връзки между тях, от друга, както

⁴ Вж. Илиев, Й., Управление на човешките ресурси (Умението да мотивираме), изд. „Абазар“, В. Търново, 2005, с. 275-276.

⁵ Galbraith, Jay R., Daniel A. Nathanson, Strategy Implementation: the Role of Structure and Process, West Pub. Co., 1978.

и общата насоченост на дейностите в компонентите към един и същ обект – човешките ресурси на фирмата, са водещо основание и предпоставка за взаимодействието им.

Всеки от ключовите компоненти е предназначен да допринесе за положителни промени в човешките ресурси и техния потенциал. Единствено обаче във взаимодействие те могат съществено да съдействат фактическият трудов потенциал да придобие черти на конкурентоспособен трудов потенциал на фирмата.

Водещата теза тук е, че между ключовите компоненти на разглежданата система са налице връзки с причинно-следствен характер. Съдържанието, начинът на провеждане и качеството на изпълнение на дейностите в един компонент оказват влияние върху другите ключови компоненти. Промяната в подхода и механизмите за осъществяване на един ключов компонент се отразява върху другите, т.е. обуславя последици във взаимодействието между компонентите на системата.

• Вторият изследователски въпрос е:

Налице ли са аргументи за определяне на водещ по място и значимост компонент в системата от гледна точка на взаимодействието между ключовите компоненти?

Литературното проучване дава основания компонентът **„Оценяване на трудовото представяне на човешките ресурси“** да се изведе като водещ по място и значимост при функциониране на системата. Основният аргумент за това е влиянието, което компонентът несъмнено има върху: последващото обучение и неговото целенасочване; професионалното и кариерното развитие на служителите; управлението на възнагражденията на служителите. Резултатите от оценяването на трудовото представяне са

основание за оценка и дори преразглеждане на правилата и механизмите за набиране и подбор на човешките ресурси. Всичко това позволява той да се характеризира като определящ при осигуряването на взаимодействие и хармонизация в системата.

Определена значимост има и установяването на лимитиращ или лимитиращи ключови компоненти, обуславящи промени във функционирането на системата като единен механизъм.

Тезата за наличие на лимитиращ компонент е важна от гледна точка на равновесното състояние в системата, а като такъв на практика може да се изяви всеки от ключовите компоненти.

• Третият изследователски въпрос е:

Има ли влияние качеството на човешките ресурси в конкретната фирма върху взаимодействието и хармонизацията между ключовите компоненти на системата?

Предвид богатото съдържание на понятието „качество на човешките ресурси на фирмата“ следва да бъдат открити преди всичко основни негови признаци – такива, които чрез осъществяване на дейностите по ключовите компоненти на системата могат да бъдат подобрявани или оптимизирани. Съществен момент по повод на този изследователски въпрос е, че ниското или високото качество на човешките ресурси на фирмата оказва влияние върху: обосновката и избора на дадена ключова дейност на системата като лимитираща или водеща; необходимостта диференциране на съдържанието на дейностите от гледна точка на насочеността им към човешки ресурси на фирмата с различно качество и гр.

Базовите понятия – **Взаимодействие** и **хармонизация** в системата за управление

на човешките ресурси, се нуждаят от дефиниране и то се основава на проучване предимно на български и чужди тълковни и други речници, в които се съдържат принципни определения със съответни особености и нюанси. Директно към изследваната система могат да се предложат следните определения:

Взаимодействието между ключовите компоненти на системата за управление на човешките ресурси произтича от относителната им обособеност като дейности, основава се на връзките между тях, характеризира взаимната им обусловеност и влияние, регулира функционирането на системата и постигането на нейните цели.

Хармонизацията на ключовите компоненти на системата за управление на човешките ресурси произтича от реалното взаимодействие между тях, основава се на принципа за хармония в системата и е най-високата степен на съгласуваност и съответствие, при която системата е в равновесно състояние и функционира като единен организъм.

По-съществените обобщения за зависимостта между двете базови понятия са, както следва:

Първо, отнесено към четирите ключови компоненти на системата **Взаимодействието** им може да се определи като безспорен факт. Обективният му характер не намалява значението на проучването и опознаването на конкретните причинно-следствени връзки между ключовите компоненти, когато се пристъпва към изграждане или усъвършенстване на системата.

Второ, акцентирането върху проблематиката на взаимодействието в системата има научна и приложна стойност. Тя се съ-

държа във възможностите да се „надхвърли“ опростеният подход към осъществяване на компонентите на системата като отделни съставки на административен процес във фирмите.

Трето, хармонизацията „следва“ като логика и творчески процес взаимодействието между ключовите компоненти. Тя намира израз в използване на адекватни подходи и механизми за съгласуване на компонентите с отчитане на връзките между тях. Подобреното взаимодействие е в основата на мултиплициране на ефектите от успешно осъществяване на дейностите във всеки отделен компонент.

Четвърто, предпоставките за хармонизация на ключовите компоненти се залагат с разработването на вътрешнофирмената нормативна уредба на системата (респ. регламентация в единство на правилата и механизмите за осъществяване на ключовите компоненти).

Пето, съществен проблем е изборът и конкретизацията на критерии, въз основа на които да се оценяват взаимодействието и хармонизацията между ключовите компоненти на системата.

При нарушено взаимодействие между ключовите компоненти системата не е в равновесно състояние и това обуславя отклонения в нейното функциониране. Тези отклонения могат да бъдат идентифицирани. Хармонизирането на компонентите не само привежда системата в равновесно състояние, а и осигурява достигане на целите, поставени пред нея.

Тази методологична постановка има важна значимост при разработване на методически въпроси и провеждане на практико-приложни изследвания.

2. Основни елементи на методиката за проучване взаимодействието и хармонизацията в системата за управление на човешките ресурси.

Обект на методиката е взаимодействието при осъществяване на ключовите компоненти на системата за управление на човешките ресурси в големите фирми. Неговото проучване и усъвършенстване са важна предпоставка за постигане на хармонизация при функциониране на системата и изпълнение на нейните цели.

Цел на методиката е да предостави инструментариум за диагностичен анализ⁶ на взаимодействието и хармонизацията на ключовите компоненти на системата, като позволи идентифициране на негативни отклонения при осъществяването им в единен организъм и разкрие насоки за усъвършенстване.

При така формулираната основна цел и с оглед на нейното постигане са изведени следните две подцели:

1. Методиката да предоставя на мениджмънта на фирмите, и по-конкретно на ресурсите по управление на човешките ресурси в тях, подходи, методически инструментариум, логически структурирана последователност от дейности за диагностичен анализ на взаимодействието и хармонизацията в изследваната система.
2. Методиката да позволява разкриване на възможности и пътища за усъвършенстване на взаимодействието между ключовите дейности на системата и постигане на желаната хармонизация между тях.

При конкретната насоченост на методиката към проучване, оценяване и подобряване състоянието на взаимодействието и хармонизацията между ключовите компоненти на системата в нея намират систематично място и развитие изследователските въпроси, дефинирани в параграф 1 на статията.

Възприети ограничения в методиката за проучване взаимодействието между ключовите компоненти на системата

Диагностичен или ретроспективен анализ в основата на методиката за проучването

От гледна точка на две принципни възможности за залагане в методиката, а именно нейното основаване на диагностичен или на ретроспективен анализ на взаимодействието и хармонизацията между ключовите компоненти на системата, ориентацията тук е към диагностичния анализ. Изборът му се аргументира с обстоятелството, че предишни периоди могат да носят информация за проследяване на промени, но тя няма голяма значимост за настоящото функциониране на системата във фирмата. Замисълът е методиката да се разработи за проучване на актуалната практика на функциониращи системи за управление на човешките ресурси във фирмите и това да осигурява по-полезна информация за състоянието и необходимото усъвършенстване на взаимодействието и хармонизацията в тях. Ретроспективният анализ не се подценява от автора. Оценката на състоянието на системата в минали периоди, промените в нея и поуците от тях дават полезна информация на мениджмънта на фирмите. Тази аналитична дейност би

⁶ Методиката с определено нейно обогатяване може да се използва и за ретроспективен анализ на взаимодействието в системата за управление на човешките ресурси.

следвало да е сред важните задачи на специалистите от ресорите по управление на човешките ресурси на фирмите.

По отношение на външни за системата фактори

В настоящите методически положения не се третираят въпроси, свързани с трудовото законодателство и неговото съобразяване във фирмите, с отделни страни на колективното трудово договаряне и с други външни фактори. В случая те не са подценени, а по-скоро не са сред нейните първостепенни проблеми. Несъмнено е, че пълното съобразяване на принципа за комплексност предполага проучване на разглежданата система в нейната цялостност и в съответствие с комбинираното влияние на вътрешни и външни фактори на въздействие върху нея. Това обаче значително „надхвърля“ обекта и целите на методиката, а и не би позволило задълбочено навлизане в избраните страни и аспекти. С други думи: 1) изведени са приоритетно собствени проблеми на системата в съответствие с целите на фирмата, а не външните за системата проблеми; 2) акцентира се върху ключови компоненти на системата, а не върху пълния обхват от компоненти; 3) навлиза се в проблематиката на взаимодействието между тях и неговото усъвършенстване.

Относно критериите при проучване състоянието на взаимодействието и хармонизацията в системата

Методиката следва да предлага определени възможности за оценка на взаимодействието и хармонизацията между ключовите компоненти, както и ориентири за тяхно усъвършенстване. В тази връзка системата от критерии се изгражда в съответствие със:

- научни принципи и изисквания при изграждане на системи за управление на човешките ресурси и тяхната целева адаптация към проблематиката на взаимодействието и хармонизацията в системата;
- прилагани в чуждестранни компании системи с добри практики в изследваната област и доказана ефективност при функциониране;
- прилагани в отделни големи фирми в страната системи с наличие на оригинални, специфични и успешни решения на взаимодействието и хармонизацията между ключовите им компоненти.

Посоченото има общ, принципен характер. В методиката е необходимо да се извърши и целенасочена конкретизация на критериите с отчитане на следните опорни точки:

- близост на целите, дефинирани за постигане при осъществяване на ключовите компоненти; взаимна съгласуваност на целите и съответствието им на целите на системата за управление на човешките ресурси;
- насоченост на всеки от ключовите компоненти към осигуряване, обогатяване и развитие на компетентности на служителите на фирмата и към пълноценната им изява в трудовата дейност;
- заложена във всеки от компонентите **оценка на служителите** – оценка на техните професионални знания, умения, опит, личностни качества, трудово поведение, както и нейното основаване на близки критерии и показатели, без непременно да са тъждествени.
- заложили във всеки от компонентите мотивационни ефекти, които да се мултиплицират при успешно взаимодействие на компонентите, респ. при осъществено тяхно хармонизиране⁷.

⁷ Критериите безспорно могат да бъдат разширени като обхват и по-конкретно дефинирани.

По отношение на принципите, подходите и методите за проучване

В специализираната научна литература са изведени и аргументирани множество принципи, подходи и методи, които трябва да се спазват, респ. използват, при анализа и проектирането на системи за управление на човешките ресурси. В изследваната област по-важните принципи са: научност, комплексност, обоснованост, ефективност, а приоритетен е системният подход. Откритите принципи и подход са особено важни от гледна точка на проучване и усъвършенстване на взаимодействието и хармонизацията в системата за управление на човешките ресурси в големите фирми.

Сред широкия обхват от възможни методи, като подходящи за целите на проучване на взаимодействието и хармонизацията между ключовите компоненти на третираната система могат да бъдат посочени: методът на взаимосвързаното проучване на отделните компоненти на системата; методът на експертната оценка на взаимодействието в системата; методът на разчленяването и на сравняването. В по-конкретен план успешно могат да бъдат обхванати методите на анкетиране (целено разработени анкети, въпросници, дълбочинни интервюта), методът на хармонизационните профили. Реализацията на посочените методи е целесъобразно да се предшества от проучване и анализ на състоянието на нормативната регламентация на системата във фирмата.

Аргументирането на подходяща комбинация от методи за провеждане на цялостно проучване трябва да съобразява следните по-важни изисквания и ограничения:

- изборът на методи, и преди всичко изпълването им с конкретно съдържание, да

съответства на целите и задачите на проучването;

- методите на проучване да съответстват на методологическите постановки в параграф 1 на статията;
- комбинирането на методите да осигурява възможности за преодоляване на недостатъци на отделни методи, т.е. това, което не може убедително да се установи чрез даден метод, да се компенсира успешно чрез използване на други подходящи методи;
- комбинирането на методите да позволява при прилагането им в практически изследвания да се „извлече“ по-богата и преди всичко достоверна информация с оглед извършване по-нататък на анализи, изводи, оценки и препоръки за подобрения.

Ориентацията към големите фирми в Р България и съответно към системите за управление на човешките ресурси в тях предполага в методиката да се предвиди и включи така нареченото **пилотно проучване** в широк кръг фирми, а на негова база да се пристъпи към задълбочено **същинско проучване** в по-тесен кръг от фирми.

Пилотното проучване е предназначено за тестване както на основните методологични постановки, а така също на практически виждания и решения в изследваната област. Чрез него може да се достигне до начална по-обща представа за състоянието (изграденост и функциониране) на системите за управление на човешките ресурси в големите фирми.

Пилотното анкетно проучване има по-общ характер и в определена степен цели да „разшифрова“ в едър план състоянието на системите за управление на човешките ресурси в големите български фирми. Необходимостта от неговото провеждане е безспорна, вкл. и поради обстоятелството, че то ще позволи целенасочване в два плана – към

анкетните въпроси в същинското проучване и към обектите на същинското анкетно проучване.

При разработване на анкетната карта могат да бъдат посочени следните съображения:

Първо, картата за пилотното проучване е целесъобразно да включи неговлям брой анкетни въпроси, чрез които да се концентрира вниманието на анкетираните лица.

Второ, структурирането на анкетата трябва да следва логиката на поставените цели.

Трето, на етапа на пилотното анкетиране всяка от избраните и изразили съгласие за участие в него фирми чрез изпълнителните им директори попълва, вкл. след срещи и не-обходимо съгласуване, една анкетна карта.

Четвърто, приоритет в пилотната анкетна карта е целесъобразно да имат т.нар. „затворени“ анкетни въпроси, което повишава изискванията към тяхното прецизно, но и разбираемо за анкетираните лица формулиране.

Обобщаването и анализирането на резултатите от пилотното проучване ще очертаят „картината“ за състоянието на взаимодействието в третираната система, както и ще позволят открояване на подходящи обекти за изследване в обхвата на **същинското проучване**.

В **същинското проучване** могат да се въвеждат в единство следните методи:

- анкета за проучване на взаимодействието и хармонизацията между ключовите компоненти на изследваната система с насоченост към ръководителите на ресурсите по управление на човешките ресурси в качеството им на компетентни анкетирани лица;

- дълбочинно интервю, допълващо анкетата, с насоченост към ръководителите на посочените ресурси във фирми;
- хармонизационен профил на системата за управление на човешките ресурси, основан на целева адаптация на мотивационни и компетентностни профили, с насоченост към ръководителите на ресурсите по управление на човешките ресурси;
- целева анкета с насоченост към научни работници и ръководители на консултантски компании по управление на човешките ресурси (респ. външни за фирмите експерти в тази област) за тестване на основни виждания и постановки по въпросите на взаимодействието и хармонизацията между ключовите компоненти на системата.

Комбинираното използване на посочените методи позволява да се достигне в достатъчна степен до достоверност на резултатите при следващо практическо проучване. Ограничаването на обхвата на същинското проучване до по-тесен кръг големи фирми ще позволи реализация на методите в тяхното единство.

Разработването на анкетна карта за същинското проучване се извършва при отчитане и на следното по-важно съображение. По правило висшите мениджъри в качеството на анкетирани лица демонстрират чрез отговорите си предимно оптимистична и несъвсем реална картина за състоянието на изследваните проблеми. Това налага въвеждане в същинското проучване на въпроси, с които се навлиза по-задълбочено в изследваната проблематика, предвид неговото насочване към ръководители на ресурси по управление на човешките ресурси във фирмите. Обхватът и съдържанието на анкетните въпроси следва да са така формулирани, че с провеждане на анкетата да се „тушира, приглуши“ оптимистичната картина от пилотното проучване и да се достигне до идентифици-

ране на реалното състояние в изследваната област.

Като се има предвид невъзможността чрез стандартно анкетиране да се достигне до по-голяма конкретизация и яснота относно състоянието на взаимодействието и хармонизацията на ключовите компоненти на системата, в методиката може да се въведе и инструментът „**дълбочинно интервю**“, провеждането на което да преодолее горната слабост.

Без да се подценяват компетентностите на висшите ръководители и ръководителите на ресурси по управление на човешките ресурси, във фирмите е полезно провеждане на целево анкетиране на изявени външни за фирмите експерти, които да дадат своята „гледна точка“ и позиции по изследваната проблематика.

Подходящ метод за проучване на взаимодействието и хармонизацията е **хармонизационният профил** на системата за управление на човешките ресурси на фирмата. Той представлява авторова адаптация на известни в управленската наука и с определено приложение в практиката мотивационни профили, компетентностни и други профили.

На основата на подхода за разработване на мотивационни профили на човешките ресурси⁸ и във връзка с разработване на хармонизационен профил на системата за управление на човешките ресурси възникват за решаване два предварителни проблема:

Първо, да се достигне до достатъчен обхват от фактори (респ. признаци), които

характеризират хармонизацията в системата за управление на човешките ресурси.

Второ, да се извърши аргументация относно начина за оценка на **състоянието** на факторите във фирмата като предпоставка за оформяне на скалата за оценка и последващо формиране на хармонизационния профил.

Може да се посочи, че хармонизационният профил, аналогично на другите профили, трябва да характеризира равнището на хармонизация на четирите ключови компонента. Практическа трудност дори за добре идентифицирани и дефинирани фактори на хармонизацията е достигането до близка до реалното състояние експертна оценка на факторите.

Методическите въпроси обхващат и така наречената **обобщена нормирана бална оценка на хармонизацията**⁹ в системата за управление на човешките ресурси като възможност за количествено характеризиране на хармонизацията.

Класическото анкетиране като обичайна практика в емпиричните изследвания несъмнено има полезност в разкриването и дефинирането на „проблемни полета“. То позволява на изследователите да интерпретират както резултатите при отделните въпроси, така и да правят важни изводи за състоянието на хармонизацията в системата. Същинската трудност при него е достигането до обобщаваща количествена характеристика (оценка). В определена степен тя може да бъде преодоляна чрез метода на хармонизационния профил. Допълването на този метод с определяне на обобщена нормирана бална оценка на хармонизацията ще позволи

⁸ Вж. Илиев, И., Управление чрез мотивация, изд. ВСУ., В., 2009, с. 239-263.

⁹ В статията се маркират единствено рамкови въпроси на определянето на обобщената нормирана бална оценка на хармонизацията в системата за управление на човешките ресурси.

да се достигне до ясни ориентири за усъвършенстване.

В общ план подходът за определяне на обобщена нормирана бална оценка на хармонизацията в системата се основава на квантификация на многомерни признаци, а реализацията му представлява единство на анализа и синтезът. Анализът има за задача да установи взаимодействието между частите на системата, а синтезът да оцени обединяването им и да даде характеристика на многомерния признак, какъвто в случая е хармонизацията в системата.

В методичен план обобщената нормирана бална оценка за хармонизацията в системата се изчислява на основата на аритметично осредняване на нормираните бални оценки за отделните елементи (фактори) на хармонизацията.

Заклучение

Методологическите и методически въпроси на изследване, представени в статията, отчитат богатата разработеност на проблематиката на системите за управление на човешките ресурси, включително и като дейност по анализи и проектиране. Същевременно предложените методически решения дават възможност да се разработи и приложи цялостна методика за проучване на взаимодействието и хармонизацията в системата за управление на човешките ресурси.

Подобна методика би запълнила определена празнота в областта на изграждането и усъвършенстването на системи за управление на човешките ресурси. Акцентът върху взаимодействието и хармонизацията ще позволява още при нормативната регламентация на системата да се създават предпоставки

за нейното равновесно състояние. Особено значимо за практиката е обстоятелството, че се осигуряват предпоставки за преодоляване осъществяването на ключовите компоненти на системата като чисто административен процес във фирмите.

Разработването на цялостна методика, както и нейното провеждане в големи фирми от страната биха могли да дадат доказателства за практическа приложност и полезност на основните идеи в статията.

Литература

1. Бояджиев, Д., Мениджмънт на човешките ресурси, С., 1994.
2. Български тълковен речник, четвърто голямо пълнително преработено издание, 1994.
3. Владимирова, К., Управление на човешките ресурси (стратегии, стандарти, практики), УИ „Стопанство“, С., 2006.
4. Евгениев, Г., Й. Близнаков, М. Паунов, М. Атанасова, Основи на управлението на човешките ресурси, УИ „Стопанство“, С., 1993.
5. Изследователска тема „Конкурентоспособност на българските индустриални фирми“, УИ „Стопанство“, С., 2005.
6. Илиев, Й., Управление на човешките ресурси (Умението да мотивираме), изд. „Абгар“, В. Търново, 2005.
7. Илиев, Й., Управление чрез мотивация, УИ – ВСУ „Черноризец Храбър“, В., 2009.
8. Мишев, Г., Статистическа оценка за едномерни и многомерни признаци на основата на данни от анкетни проучвания, сп. „Икономическа мисъл“, С., 2010.

9. Харизанова, М., Д., Бояджиев, Управление на човешките ресурси, С., 2004.
10. Харизанова, М., Д. Бояджиев, Н. Мирнова, Управление на човешките ресурси. Инвестиция в Бъдещето, С., 2006.
11. Шопов, Д., М. Атанасова, Управление на човешките ресурси, част 1, Тракия М, С.
12. Шопов, Д., М., Атанасова, Т. Шопов, М. Пейчева, Управление на човешките ресурси, част 2, изд. „Тракия-М“, С., 2003.
13. Юбилейна научнопрактическа конференция „Конкурентоспособен растеж на българската индустрия“, Сборник с доклади, С., 2008.
14. Аширов, Д.А., Управление персоналом, изд. „Проспект“, М., 2005.
15. Дракър, П., Практика на мениджмънта, изд. „Класика и стил“, С., 2001.
16. Кибанов, А., Управление персоналом организации, изд. „Инфра“, М., 2009.
17. Galbraith, Jay R., Daniel A., Nathanson, Strategy Implementation: the Role of Structure and Process, West Pub. Co., 1978.
18. www.terminological.net/alpha/V.html **ИЛ**