

Изследване на взаимодействието и хармонизацията в системите за управление на човешките ресурси (на примера на големи индустриални фирми от страната)

ас. Станка Колева

УНСС, катедра „Индустриален бизнес“

тел: 02/8195512, 0887497361

e-mail: stanja12sz@abv.bg

Резюме: Взаимодействието и хармонизацията в системата за управление на човешките ресурси са недостатъчно разработен проблем в научен план, което се отразява върху осигуряването им в практиката на нашите фирми. В статията са представени основните резултати от проучването им, основани на приложените два метода – целева анкета и разработване на хармонизационен профил на системата. Направени са изводи за състоянието на взаимодействието и хармонизацията в системата и препоръки за усъвършенстване. Емпиричното проучване е извършено в 30 големи фирми от индустриалния сектор на България.

Ключови думи: система за управление на човешките ресурси, диагностичен анализ, взаимодействие между ключови компоненти, хармонизационен профил.

JEL: M12, J24, L20, O15.

Постановка

В последното десетилетие нараства интересът на изследователи и мениджъри от практиката към изграждането и/или усъвършенстването на системите за управление на човешките ресурси (по-нататък СУЧР) във фирмите. Тази материя се определя като особено значима в управлението на човешките ресурси, дори като приоритетна, и това не е случайно. Изградените в съответствие с научните изисквания системи несъмнено могат да имат съществен принос в обогатяването и развитието на трудовия потенциал на фирмите.

В големите индустриални фирми от страната е налице „пъстра“ картина относно функциониращите в тях СУЧР. Те се характеризират с различен обхват от компоненти, различна степен на изграденост, в това число и като вътрешнофирмена регламентация, с различно качество и оттук – с различни ефекти от функционирането.

Предмет на статията е недостатъчно изследван проблем в обхвата на СУЧР, а именно въпросите на взаимодействието и хармонизацията между ключовите им компоненти. В

качеството на ключови компоненти са открити: набирането и подборът; оценяването на трудовото представяне; обучението и развитието; управлението на възнагражденията. Тяхната значимост и водещо място при функциониране на системите се изтъкват в почти всички публикации, насочени в тази област.

Изследователската теза, която се извежда за доказване, е: Във функциониращите СУЧР в големите индустриални фирми на страната съществуват редица „проблемни полета“, сред които се откроява нарушеното взаимодействие и непостигнатата хармонизация, обуславящи недостатъчни положителни ефекти от функционирането.

Проверката на изследователската теза се основава на емпирично проучване, извършено в 30 големи фирми от българската индустрия.

В статията са въведени следните ограничения:

- Методическите въпроси за проучване на взаимодействието и хармонизацията в СУЧР са предмет на предишна статия на автора¹.
- Представените резултати от практическото изследване са основани на прилагане само на два метода.

1. Обхват на извадката от индустриални фирми и кратка характеристика на инструментариума за проучването

Подходът към извадката е свързан с въвеждане в нея на големи индустриални фирми от страната, т.е. такива с численост



Фигура 1.

¹ Колева, Ст., Взаимодействие и хармонизация в системата за управление на човешките ресурси, сп. „Икономически алтернативи“, бр. 1, 2011.

ност над 250 заети лица. Изборът им се обосновава с обстоятелството, че в големите организации изграждането на СУЧР е задължително за успешното управление на персонала. Същевременно важен аргумент е, че именно тези фирми имат значим принос към БВП на страната и към българският експорт.

Изследваните фирми са представени на фигура 1, само като местоположение, предвид поетият ангажимент от автора за конфиденциалност, по повод цитирането на наименованието им в издания с голяма публичност.

В синтезиран вид при характеристиката на фирмите изпъкват няколко момента:

- по своята численост на персонала **13** от изследваните фирми са със заети лица от **250** до **499** души, а в **17** фирми – заетите лица са от **500** до **4400** души;
- изборът на фирми обхваща представители на различни подотрасли на преработващата промишленост в страната;
- преобладаващата част от фирмите, включени в извадката, имат водещи позиции в съответния индустриален подотрасъл;
- **28** от общо **30-те** фирми са с експортна ориентация, т.е. в последните **3** години изнасят над **50 %** от продукцията си за външни пазари;
- **16** от общо изследваните фирми са с български собственик, а останалите **14** са или с чуждестранен собственик или поне с чуждестранно участие в собствеността.

Представеното в статията изследване е основано на два метода с целева насоченост към ръководителите на ресори по управление на човешките ресурси в качеството им на респонденти:

- метода на анкетиране с разработена собствена анкетна карта за проучване на взаимодействието и хармонизацията на ключовите компоненти на системата;
- метода на хармонизационните профили с разработени методически указания и базовата форма за провеждането му.

Изследователските задачи, поставени в проучването, са следните:

- да се установи състоянието (изграденост и пълнота) на ключовите компоненти на СУЧР в изследваните фирми;
- да се разкрие състоянието на взаимодействието и хармонизацията между ключовите компоненти на СУЧР в изследваните фирми;
- да се аргументират кратко препоръки за подобрения на взаимодействието и хармонизацията в третираните системи.

2. Основни резултати от проучването

2.1. Обобщения и изводи от анкетното проучване

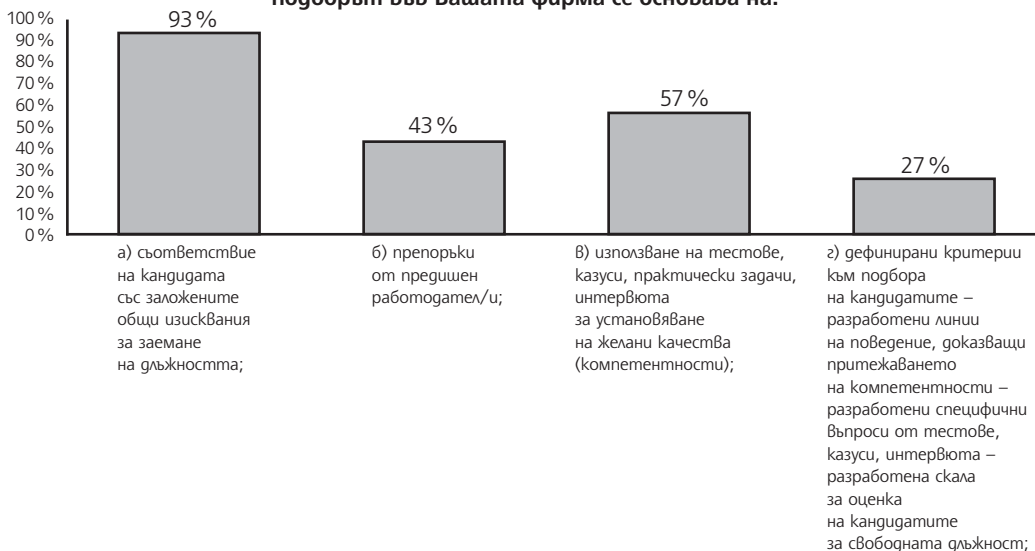
Компонентът „Набиране и подбор“ като вход на системата е обхванат в първия анкетен въпрос (вж. фигура 2).

Обобщените отговори дават основание за следните констатации:

Потвърждение на целевата насоченост на подбора във фирмите, а именно да осигури съответствие между изискванията на вакантната длъжност и качествата (професионални и личностни) на кандидатите за нея.

Сравнително висок дял на потвърдилите използването на разнообразни методи за

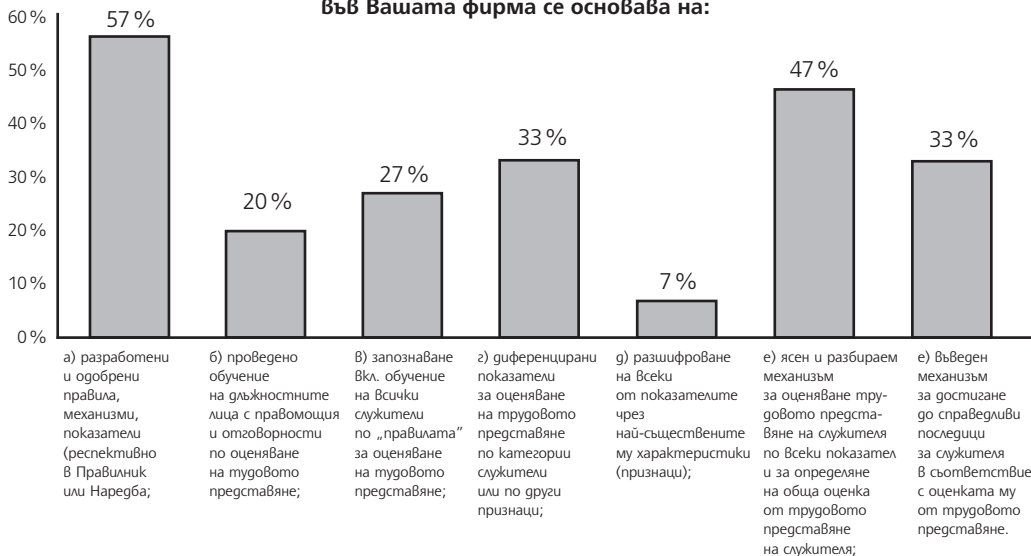
1. Като дейност по оценяване на професионални и личностни качества на кандидатите подборът във Вашата фирма се основава на:



Фигура 2.

установяване на желани компетентности в кандидатите. | Много нисък относителен дял на фирмите, осъществяващи подбора на основата

2. Оценяването на трудовото представяне на служителите във Вашата фирма се основава на:



Фигура 3.

на компетентностни профили и линии на поведение.

Компонентът „**Оценяване на трудовото представяне**“ е богато обхванат в **следващия анкетен въпрос** (Вж. фигура 3).

Обобщените отговори позволяват да се направят следните констатации и изводи:

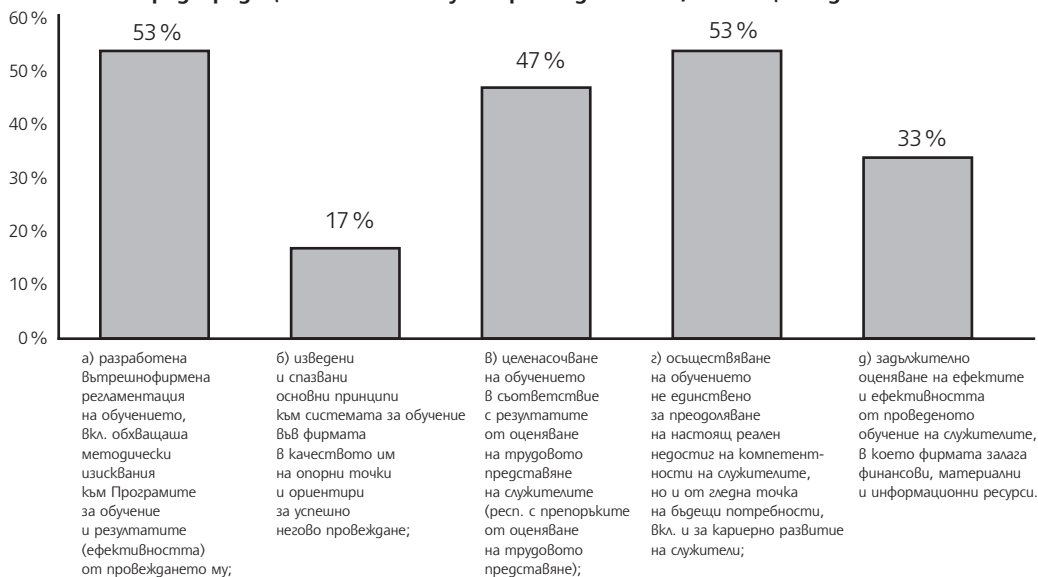
Около 60 % от анкетиранияте потвърждават наличието на фирмена нормативна регламентация на тази значима дейност в обхвата на системата.

Близко половината от анкетиранияте изразяват позиция, че механизмите за оценяване на трудовото представяне и достигане до обща атестационна оценка на служителите са ясни и разбираеми.

Между 25 % и 35 % са анкетиранияте, които потвърждават: наличие на диференцирани показатели в оценяването; обвързване на оценките с последици за служителите; осъществено обучение по правилата и механизмите за оценяване на трудовото представяне.

Изводът е, че в оценяването на трудовото представяне определено има „проблемни полета“ и че потенциалът на този компонент общо за изследваните фирми не е оползотворен. Особено подценени са въпросите, свързани с обучението на длъжностните лица по оценяването на служителите и съдържателното разшифроване на показателите за оценяване. Това несъмнено затруднява достигането до обективна оценка от трудовото представяне на служителите и намалява силно възможните положителни ефекти от оценяването.

3. Дейността по обучението на служителите във Вашата фирма, наред с редица непосочени тук мерки и действия, обхваща следното:



Фигура 4.

Анкетният въпрос за състоянието на **обучението** е сведен до неговата нормативна изграденост, обхват във фирмите и принципи, на които то се основава (Вж. фигура 4).

Първата констатация от обобщените отговори е, че в над половината от изследваните фирми съществува регламентация на тази важна дейност и че нейната целева насоченост е както към преодоляване недостига на компетентности, така и към осигуряване на бъдещи потребности от нови или обогатени компетентности на служителите.

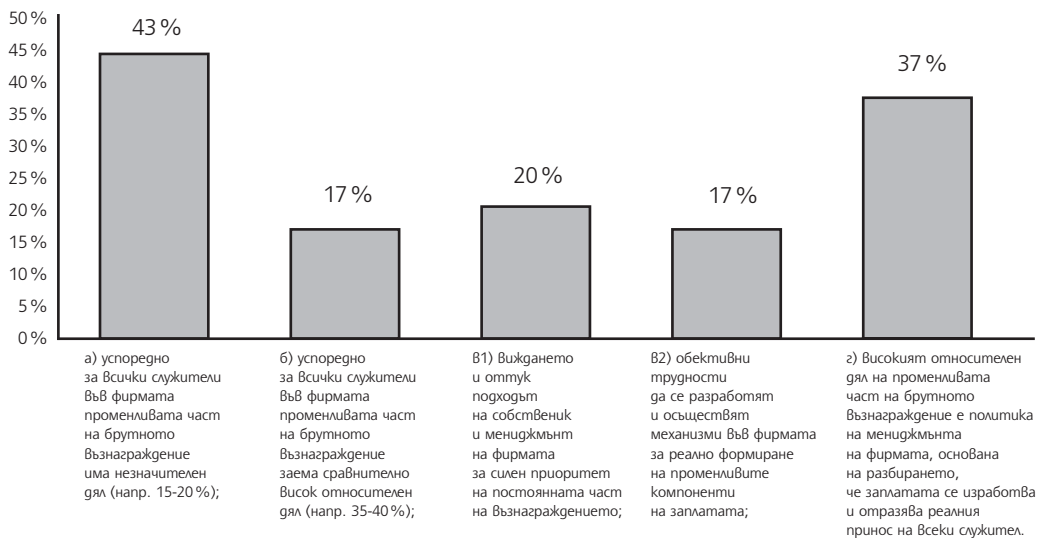
Положителна оценка, валидна за половината от изследваните фирми, е обвързването на обучението с препоръките от оценяването на трудовото представяне. В контекста на взаимодействието на компонентите на системата това в общ план може да се ха-

рактеризира като добра практика във фирмите.

Около 1/3 от анкетираните посочват наличие на практика във фирмите за оценяване на ефектите и ефективността на обучението, а само 17 % потвърждават спазване във фирмите на основни научни принципи към изграждане на системата и програмите за обучение на служителите. Изводът е, че в изследваните фирми са налице неизползвани резерви за успешно осъществяване на дейностите по обучение и системно обогатяване на трудовия им потенциал.

Компонентът **„Управление на Възнагражденията“** е с особена значимост за фирмите от българската индустрия поради решаващата роля на заплащането за служителите и за фирмата. В **анкетния въпрос** внимани-

4. Управлението на паричните възнаграждения е компонента в СУЧР, по отношение на който в най-голяма степен се формира чувството на удовлетворение (неудовлетворение) на служителите. Подчертайте отговорите, отразяващи ситуацията във Вашата фирма:



Фигура 5.

ето е насочено предимно към механизмите на паричното възнаграждение с оглед тяхната оценка (Вж. фигура 5).

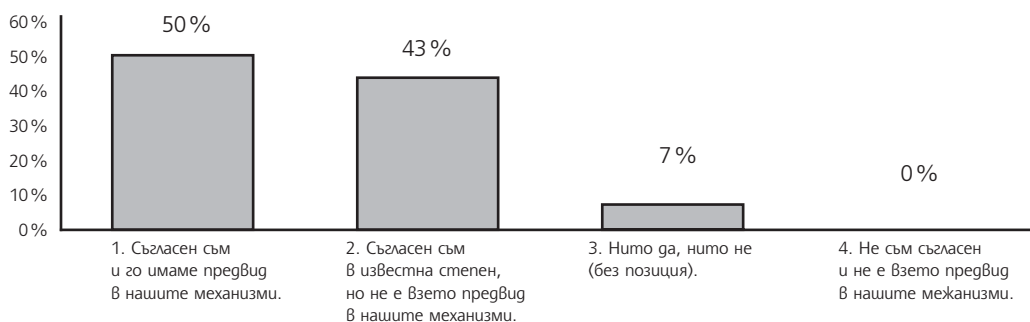
Обобщените отговори позволяват да се направят следните констатации и изводи:

Двата крайни възможни отговора (респективно „а“ и „з“) са насочени към установяване степента на спазване на много важна

научна препоръка, а именно – Възприета ли е политика на мениджмънта на фирмите към значително увеличаване относителния дял на променливата част на възнаграждението и намаляване дела на постоянната му част. Следването на тази политика потвърждават само 37 % от анкетираните.

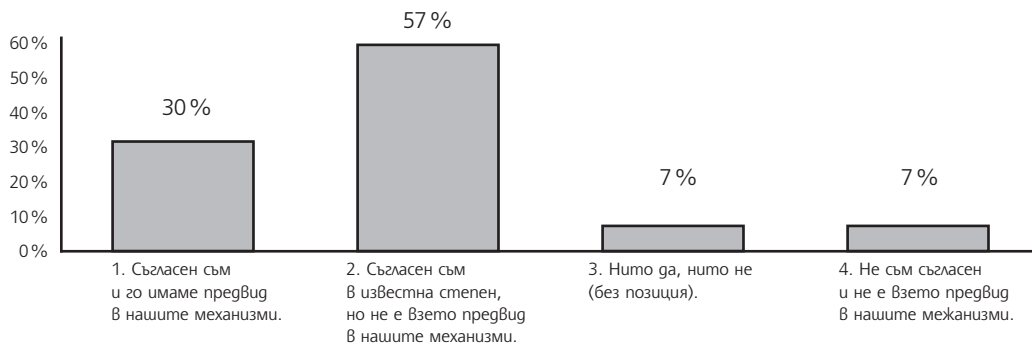
Твърде нисък относителен дял на променливата част във възнаграждението е потвърден

5. Между набирането и подбор на служители, от една страна, и оценяването на трудовото представяне, от друга, има причинно-следствена връзка, а по този начин и взаимодействие. Оценете доколко сте съгласни или несъгласни с твърденията.



Фигура 6.

6. Чрез оценяването на трудовото представяне и резултатите от него опосредствено се извършва оценка и на качеството на осъществяване на набирането и подбор на служители във фирмата. Оценете доколко сте съгласни или несъгласни с твърденията.



Фигура 7.

от 47 % от анкетираните. В тези фирми не се използват паричното възнаграждение и неговите механизми като мощен стимулиращ фактор за нарастващи резултати в трудовата дейност.

Тревожен е фактът, че 20 % от анкетираните потвърждават възгледите на собствениците и мениджмънта на фирмите в подкрепа на постоянната, твърдата част на паричното възнаграждение.

Малко под 20 % от анкетираните изтъкват наличие на обективни трудности при увеличаване относителния дял на променливата част на възнаграждението.

Следващите въпроси от анкетата са директно ориентирани към състоянието на взаимодействието и хармонизацията в СУЧР, в това число и към експертното мнение на анкетираните лица относно тази проблематика.

Фигура 6 и 7 показват обобщеното мнение (виждана) на анкетираните относно взаимодействието между набирането и подбор

от, една страна, и оценяването на трудовото представяне, от друга.

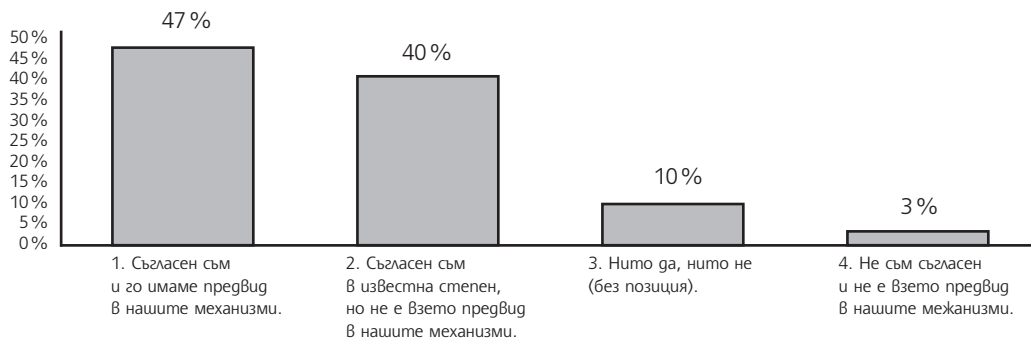
Изводите, които се налагат, са:

- преобладаващата част от анкетираните ръководители споделят тезата за наличие на връзки и взаимодействие между посочените компоненти;
- половината от тях потвърждават съобразяването на двата компонента във фирмената регламентация;
- 30 % от анкетираните потвърждават, че резултатите от атестирането влияят върху оценката на качеството на набирането и подбора и оттук – на възможностите за подобрения в процеса на набиране и подбор на нови служители във фирмата.

Близък по характер е **следващият анкетен въпрос**, чиито обобщени отговори са представени на фигура 8.

В около половината от изследваните фирми не само се подкрепя тезата за влияние на оценяването на трудовото представяне върху обучението, но се потвърждава

7. Ключовата роля и място на оценяването на трудовото представяне на служителите се аргументира чрез неговото силно влияние върху последващото обучение на служителите и възнагражденията им. Оценете доколко сте съгласни или несъгласни с твърденията:



Фигура 8.

и отчитане на взаимодействието им във фирмената регламентация на СУЧР.

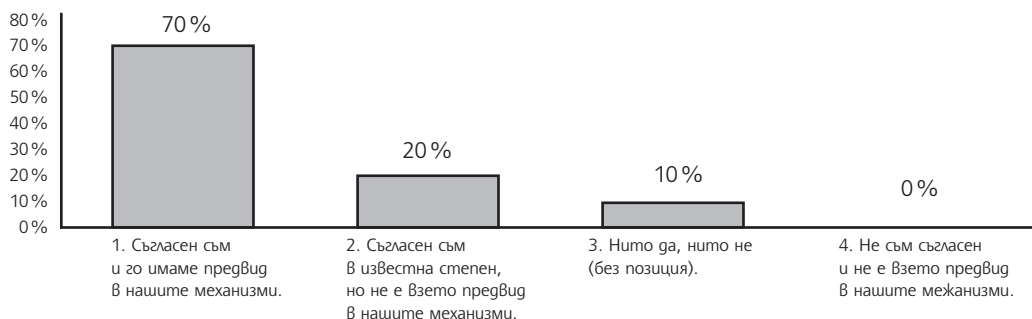
40 % от анкетиранияте споделят колебливо посочената в анкетния въпрос теза, но не потвърждават, че тя е въведена в нормативната регламентация на системата.

Изводът, който се налага, е, че преобладава „проблемно поле“ в общо из-

следваните фирми и по-конкретно то намира израз в подценяване на ключовото място и роля на оценяването на трудовото представяне в цялостното взаимодействие между компонентите на системата.

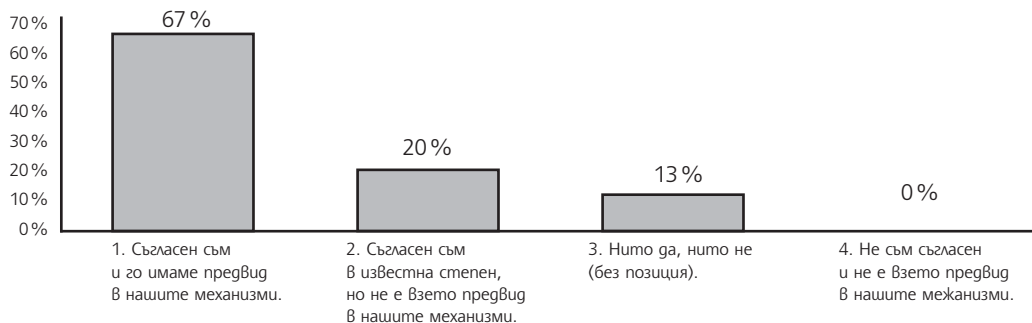
Отговорите на въпроси 8 и 9 (вж. фигура 9 и фигура 10) са интерпретирани в единство.

8. Хармонизирането на четирите компонента на СУЧР е значим проблем за успешно функциониране на системата и постигане на целите, поставени пред нея



Фигура 9.

9. Хармонизирането на четирите компонента изисква: въвеждане на непротиворечиви подходи в правилата, чрез които те се осъществяват; близост и съгласуване на целите, които те преследват за постигане на целите на системата; основаване на дейностите по компонентите на близост на критериите за оценяване на служителите



Фигура 10.

Първият извод е, че се разбира и потвърждава от анкетираните значимостта на хармонизацията за функциониране на системата като единен организъм. Самото осъзнаване на този проблем от лица с важни функции в осъществяване на компонентите на СУЧР е предпоставка за действия и подобрения.

Вторият извод се отнася до потвърденото от 67 % от анкетираните спазване на изисквания за хармонизация на ключовите компоненти на СУЧР. Общата формулировка на въпрос 9 поражда известни резерви (съмнения) за оптимистично представена „картина“ на състоянието на хармонизацията, които могат да бъдат преодолен с използването и на други методи на изследване.

Следващият анкетен въпрос е предназначен да установи и обобщи виждания и практически подходи за степента и дълбочината на регламентацията на компонентите на СУЧР (вж. фигура 11).

Графиката позволява да се обобщи наличието на разнопосочни виждания и оттук на подходи във фирмите по отношение на регламен-

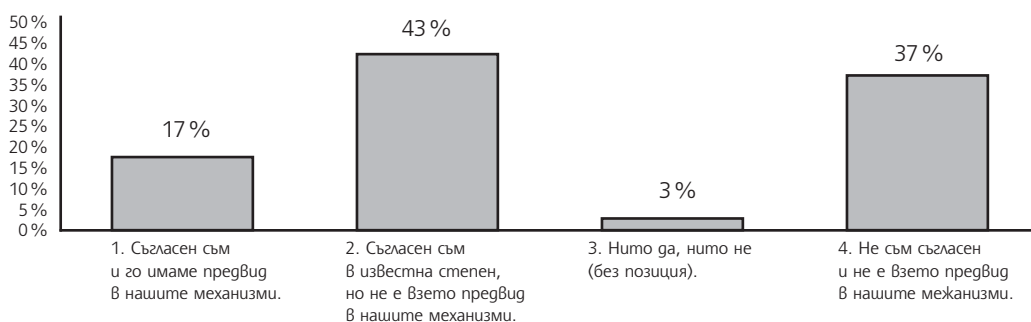
тацията или степента на свобода на лицата, осъществяващи дейностите в обхвата на системата. Те са разбираеми от гледна точка на опита на анкетираните и поуците, които извличат при функциониране на системата. Постигането на хармонизация в третираната система изисква приоритет на „правилата и регламентите“ и тяхното спазване от длъжностни лица и това се споделя от 37 % от анкетираните.

Единадесетият анкетен въпрос може да се определи в известна степен като продължение и обогатяване на предишния въпрос.

Несъмнено е, че качеството на човешките ресурси в отделната фирма следва да се отчита при осигуряване на хармонизация в СУЧР, без това да го прави ключов фактор за хармонизацията.

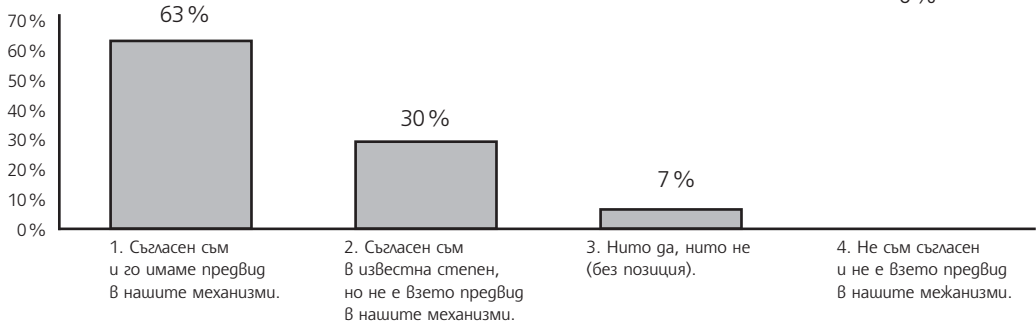
Обобщените отговори (вж. фигура 12) потвърждават в голяма степен съобразяване на фактора „качество на човешките ресурси“ при изграждане или усъвършенстване на системата и осигуряване на взаимодействие и хармонизация в нея.

10. Четирите ключови компонента на СУЧР във фирмата не се нуждаят от строга вътрешнофирмена регламентация, а по-скоро от ориентири във вид на инструкция за осъществяването им и висока степен на свобода на длъжностните лица.



Фигура 11.

11. Правилата на СУРЧ вкл. подходът за осигуряване на взаимодействие и хармонизация на ключовите четири компонента в голяма степен са зависими от качеството на човешките ресурси на фирмата 0%



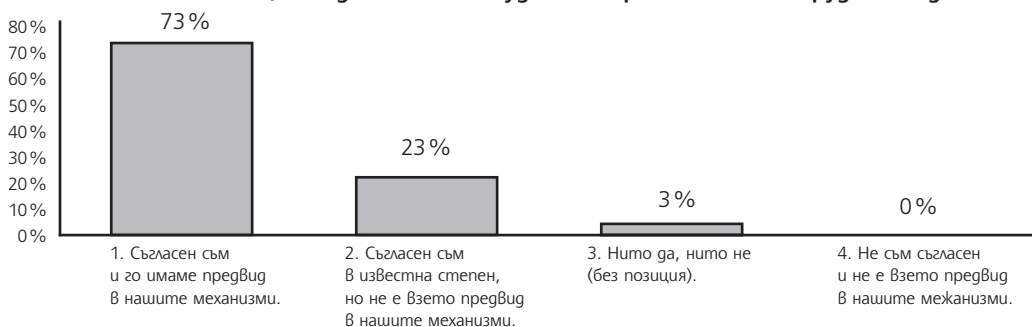
Фигура 12.

Последният анкетен въпрос третира важен аспект на функциониращите системи за управление на човешките ресурси, а именно наличието в тях на мотивационен потенциал и съответно мотивиращи ефекти върху служителите.

па от анкетиранияте на тезата, че системата има (трябва да има) мотивационен потенциал. Потвърждава се съобразяване на изграждането на системата и от позиции на нейни мотивиращи ефекти върху служителите.

Обобщените отговори (вж. фигура 13) показват преобладаващо споделяне и подкре-

12. СУРЧ във фирмата трябва да може да има мотивационен потенциал. Нейните правила, осъществяване на дейностите в съответствие с тях, последиците за служителите и др. могат да мотивират служителите не само да придобиват и обогатяват компетентностите си, но и да повишават удовлетвореността си в трудовата дейност.



Фигура 13.

2.2. Анализ на хармонизационния профил на системите за управление на човешките ресурси

Методът на хармонизационните профили е авторова адаптация на известни в теорията и практиката мотивационни и компетентностни профили. Той е проведен сред ръководителите на ресори по управление на човешките ресурси в тридесет големи индустриални фирми. На тях са предоставени необходимите методически указания, а така също е осъществен инструктаж по повод експертните оценки, които те следва да дават.

Рискът отделни ръководители да дават оценки, разминаващи се с реалното състояние на хармонизационните фактори (и по-конкретно да представят оптимистична „картина“ за факторите), се преодолява чрез:

- информираност на ръководителите в качеството им на експерти, че проучва-

нето е насочено към достигане на общ за изследваните фирми хармонизационен профил, а не на всяка отделна фирма;

- яснота в указанията за условията, наличието на които е основание за даване на съответна експертна оценка (1,2,3,4). Аргументацията на отделните оценки от скалата е посочена в таблица 1.

Според автора, при това положение експертните оценки могат да се приемат за достоверни.

Първичната информация, предоставена от експертите, е обработена и представена в таблица 2.

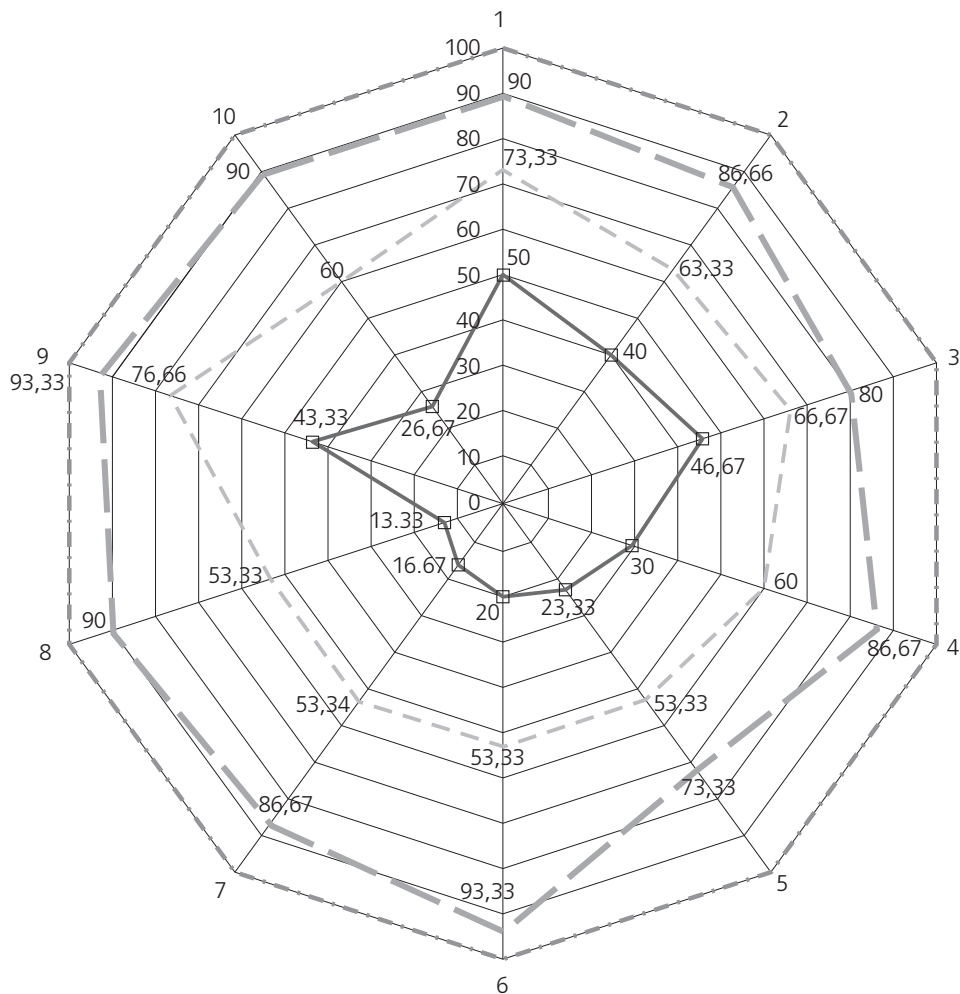
На основата на данните от таблица 2 е „построен“ хармонизационният профил за общо оценените тридесет системи за управление на човешките ресурси от гледна точка на състояние на хармонизационните фактори (вж. фигура 14).

Таблица 1.

№	Оценка	Условия, при които се присъжда съответната оценка
1	Оценка 1: Много добра	Факторът е приведен в съответствие с научни постижения. Състоянието му във фирмата изцяло отговаря на изискванията за хармонизация на ключовите компоненти на системата.
2	Оценка 2: Добра	Факторът съответства в добра степен на научни предписания. Състоянието му във фирмата поражда несъществени затруднения върху хармонизацията на ключовите компоненти на системата.
3	Оценка 3: Задоволителна	Съответствието на фактора на научни предписания е недостатъчно. Състоянието на фактора поражда затруднения върху хармонизацията на ключовите компоненти на системата и намалява значително положителните ефекти от нейното функциониране.
4	Оценка 4: Слаба	Състоянието на фактора е незадоволително от гледна точка на хармонизацията на ключовите компоненти на системата. Необходимо е съществено му подобрене, с оглед постигане целите на системата.

Таблица 2.

№	Хармонизационни фактори	Обобщени резултати от проучването (%)			
		Оценка 1	Оценка 2	Оценка 3	Оценка 4
1	Ясно и конкретно дефинирани и персонифицирани правомощия и отговорности на длъжностни лица (Вкл. в длъжностните им характеристики – б.а.) по осъществяване на дейностите и извършено подходящо тяхно обучение.	50,00	23,33	16,67	10,00
2	Равнище на разработеност на ключовите дейности на системата като вътрешнофирмена регламентация (респ. правилници или наредби със съответен обхват на правила, механизми, показатели, методи, форми).	40,00	23,33	23,33	13,33
3	Наличие на ресор (дирекция, отдел) по управление на човешките ресурси във фирмата с доказателства за адекватен на изискванията на системата професионално-административен капацитет.	46,67	20,00	13,33	20,00
4	Сигурност (гаранции), че правилата на системата се спазват от всички, в това число от изпълнителния директор до преките ръководители във фирмата.	30,00	30,00	26,67	13,33
5	Осъществено целеполагане в системата, респ. постигнато съответствие и съгласуваност между стратегическите цели на фирмата, целите на системата, конкретните цели за постигане при осъществяване на ключовите дейности на системата.	23,33	30,00	20,00	26,67
6	Заложен във всяка от дейностите мотивационен заряд (мотивационни ефекти – б.а.), който значително да нараства при успешно взаимодействие на дейностите, респ. при осъществено тяхно хармонизиране.	20,00	33,33	40,00	6,67
7	Заложена във всяка от дейностите оценка на служителите (вкл. на кандидатите за свободни длъжности) – оценка на потенциала им (професионални знания и умения, опит, личностни качества, трудово поведение) и основаване на тази оценка на близки критерии и показатели, без непременно да са тъждествени.	16,67	36,67	33,33	13,33
8	Спазен принцип за последователно влияние на всяка дейност на системата върху следващите ключови дейности, вкл. с валидност и в обратна посока.	13,33	40,00	36,67	10,00
9	Ресурсна осигуреност на ключовите дейности на системата, в това число финансова, материална, информационна.	43,33	33,33	16,67	6,67
10	Обща насоченост на ключовите дейности към един и същ обект, а именно човешките ресурси на фирмата с обобщаваща цел – да се повишава трудовият им потенциал и неговото използване.	26,67	33,33	30,00	10,00



Фигура 14.

Основните изводи, произтичащи от приложението на метода, са следните:

1. Формираната обобщена ранглиста на десетте най-важни фактора на хармонизацията (вж. таблица 1) в голяма степен се доближава до обхвата от фактори, заложи в методиката на изследването.
2. Фактическият (реалният) хармонизационен профил е в първата зона на окръжността, представена с пълна черна линия

на фигура 14. Максималният (теоретично възможният) хармонизационен профил съвпада с очертанията на окръжността. Сравнението показва голям неизползван потенциал за хармонизация в СУЧР, произтичащ от обобщените експертни оценки за състоянието на хармонизационните фактори.

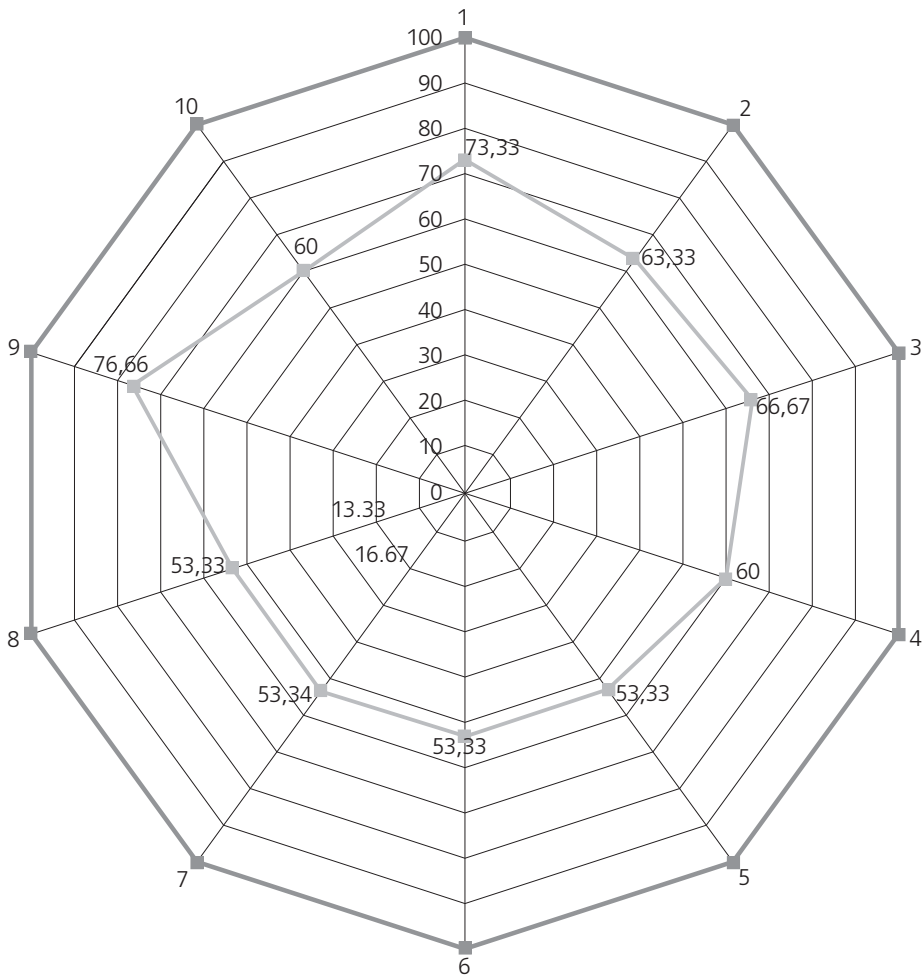
3. В качеството на критични хармонизационни фактори се явяват 8-ми, 7-ми и 6-ти, чието разшифроване е, както следва:

- несъобразени причинно-следствени връзки и непостигнато влияние на всеки компонент на системата върху останалите ключови компоненти (с валидност в права и в обратна посока);

- сериозни слабости при залагане в компонентите на системата на оценка на служителите – оценка на потенциала им и неговото обогатя-

ване (професионални знания и умения, опит, личностни качества, трудово поведение); основаване на оценката на близки критерии и показатели, без непременно те да са тъждествени;

- крайно недостатъчни мотивационни ефекти върху служителите, поради нарушено взаимодействие между компонентите, респективно непостигната тяхна хармонизация.



Фигура 15.

4. Проблемни фактори, близки до критичните, са 5-ти, 10-ти и 4-ти, по отношение на които:

- са налице слабости в целеполагането в системата, респективно несъответствие и съгласуваност между стратегическите цели на фирмите, целите на системите, конкретните цели за постигане при осъществяване на ключовите компоненти на системите;
- при обща насоченост на дейностите в ключовите компоненти на системите към човешките ресурси на фирмите не се постига високата цел за повишаване на трудовия им потенциал и неговото ефективно използване;
- отсъства или е недостатъчна сигурността (гаранциите), че правилата на системите се спазват от всички, в това число от изпълнителните директори до преките ръководители във фирмите.

5. Останалите четири хармонизационни фактора, а именно 1-ви, 2-ри, 3-ти и 9-ти, могат да бъдат оценени като съответстващи в добра степен на научни предписания. Тяхното състояние не поражда съществени затруднения върху хармонизацията на ключовите компоненти на системите, особено като се вземе предвид акумулирането на първата и втората оценка (виж фигура 15).

6. Ниското (незадоволителното) равнище на хармонизация в системите произтича от реалните проблеми и слабости при взаимодействието между ключовите компоненти, съдържащи се в идентифицирани чрез експертните оценки критични и проблемни хармонизационни фактори. Непостигнатата висока степен на съгласуваност на компонентите нарушава равновесното състояние на системите и тяхното функциониране като единен организъм.

Разработеният и кратко анализиран хармонизационен профил дава обобщена за изследваните фирми „картина“ за равнището на

хармонизация в действащите СУЧР. Специално трябва да се отбележи реалната възможност за разработване на хармонизационни профили във всяка отделна фирма. Препоръките за полезност на посочения метод, прилаган в отделната фирма, са:

- внимателен и добре аргументиран подбор на длъжностни лица от фирмата в качеството им на експерти, които да дават достатъчно обективна оценка на състоянието на хармонизационните фактори;
- задълбочено вникване в критичните и проблемни фактори и предприемане на действия по преодоляването им като такива;
- регулярно (например два пъти годишно) разработване и анализиране на фирмения хармонизационен профил и оценка на промените в него.

3. Изводи и препоръки

Проведеното проучване на взаимодействието и хармонизацията в СУЧР в големите индустриални фирми на страната дава основание да се направят следните изводи:

- Подценяването на изграждането на СУЧР като вътрешнофирмена нормативна регламентация, характерно за около половината от изследваните фирми, обуславя сериозни трудности пред осигуряването на взаимодействие и хармонизация в нея и прави дейностите административни по своя характер.
- Във фирмите с изградени СУЧР са налице редица слабости и проблемни полета в два плана:
 - беден обхват и съдържание на ключовите компоненти, особено от гледна точка на въведен в тях инструментариум (методи за оценка) и на пълнота на документално осигуряване на системата;

- частично осигурено взаимодействие между оценяването на трудовото представяне, обучението и развитието, управлението на възнагражденията.

Тези слабости в единство с недостатъчната компетентност на длъжностните лица по провеждане на дейностите на системата внасят сериозни затруднения пред нейното функциониране като единен организъм.

- Материята на оценяването, която „произва“ (преминава през) четирите ключови компонента на системата и е водеща при тяхното взаимодействие и хармонизация, не е овладяна от оторизираните длъжностни лица в изследваните фирми. Недостатъчното използване на съвременен научен инструментариум, в комбинация с неспазване на правила и механизми на системата, води до ниска степен на съгласуваност на компонентите на системата и респективно до ниско равнище на хармонизация в нея.
- Независимо че се разбира от анкетираните ръководители необходимостта от осигуряване на мотивиращи ефекти на функциониращата СУЧР, възможностите в тази важна посока са недостатъчно използвани. Слабият мотивационен потенциал на системата е резултат предимно от нарушеното взаимодействие и хармонизация на нейните ключови компоненти.
- Проучването потвърждава полезността на приложените два метода за изследване състоянието на взаимодействието и хармонизацията в СУЧР на фирмите. По-голяма значимост несъмнено има методът на хармонизационните профили поради конкретната му насоченост към хармонизацията в системата и възможностите за установяване на проблемни полета в нея при строго спазване на изискванията на метода.
- Като цяло проучването позволява да се изтъкне важен за фирмите от нашата бизнес практика извод: Менеджмънтът и по-специ-

ално ресорите по управление на човешките ресурси в изследваните фирми постепенно предприемат мерки и действия по изграждане или усъвършенстване на СУЧР. Осъзнават се ползите от функциониране на системата при успешно хармонизирани нейни компоненти. Налице е разбиране, че осигуряването на взаимодействие и хармонизация в системата разкрива възможности за последователно обогатяване на трудовия потенциал на фирмите и оттук за конкурентно предимство на техните човешки ресурси.

Осъщественото проучване и направените изводи позволяват да се формулират **препоръки** към ръководителите на индустриалните фирми, ръководителите и специалистите от ресорите по управление на човешките ресурси, други заинтересовани лица:

1. Изграждането или усъвършенстването на СУЧР като вътрешнофирмена нормативна регламентация да се изведе като приоритетна задача на мениджмънта на фирмите. Нейното успешно решаване да се основава на:

- ясна, стройна и обоснована политика към човешките ресурси с публичност във фирменото и извънфирменото пространство;
- разработване на „правилата“ на системата в съответствие с горната политика и с разбиране, че те са средство за нейното изпълнение;
- използване при необходимост на консултантска подкрепа при изграждане или усъвършенстване на СУЧР.

2. Актуализиране на длъжностните характеристики, основано на разбирането, че те са базово условие за успешно функциониране на СУЧР. Въвеждане в тях на права и отговорности, произтичащи от нормативната регламентация на системата.

3. Повишаване ролята на ресорите по управление на човешките ресурси във фирмите,

включително чрез развитие в тях на адекватен на научните изисквания професионален капацитет за работа и резултати от функциониране на СУЧР. Наред с посоченото, предприемане на действия по привличане на нови високообразовани специалисти със задълбочени познания за системата, нейните ключови компоненти, както и научния инструментариум, който ги обслужва.

4. Целево обучение (при необходимост и регулярно обучение) на длъжностните лица и особено на ръководителите в управленската йерархия на фирмата по правилата и механизмите на СУЧР. Създаване и на групи предпоставки и условия за спазване „правилата“ на системата, ограничаване на субективизма, справедливо третиране на всички служители във фирмата.

5. Достигане на „правилата“ на СУЧР до всички служители във фирмата и осигуряване на обратна връзка за това, дали правилата се приемат от тях като справедливи.

6. Регулярно разработване и анализиране на хармонизационни профили на фирмите. Открояване и преодоляване на критични и проблемни хармонизационни фактори. Постигане на висока степен на съгласуваност на компонентите на системата и повишаване на равнището на хармонизация между тях.

7. Пристъпване към разработване на компетентностни профили във фирмите – първоначално за ръководители и ключови служители и постепенно за всички длъжности и служители. Обвързване актуализирането на компетентностните профили с резултатите от оценяването на трудовото представяне, обучението и развитието на служителите.

8. Възприемане във фирмите на добра практика, свързана с текущи анализи и оценки на състоянието на функциониращите СУЧР и влиянието, което тя оказва върху обогатяването на трудовия потенциал на фирмите и неговото използване.

Заклучение

Проблематиката, свързана с изграждане или усъвършенстване на СУЧР в бизнес организациите на страната, несъмнено извежда предизвикателства пред мениджмънта, както и пред консултантски екипи, работещи в тази област. Изследването, макар и да потвърждава множество слабости и проблемни полета относно взаимодействието и хармонизацията в третираните системи, дава основание за следните констатации:

- Налице е висока степен на осъзнаване и признаване значимостта на правилно изградените и успешно функциониращи СУЧР от мениджмънта на фирмите.
- Налице са в значителна степен нагласи и готовност да се ползва консултантска подкрепа за фирмите в третираната област.

Положителните нагласи произтичат от потвърдена от мениджърите убеденост, че човешките ресурси могат да бъдат носители на конкурентно предимство на фирмите. Достигането до подобна цел закономерно се свързва с усъвършенстване на действащите СУЧР и особено с насочване към усъвършенстване на взаимодействието и хармонизацията в тях.

Литература

1. Благоев, Д., Разработване на компетентностни модели и профили на управленските кадри в българските индустриални организации, сп. „Икономически алтернативи“, бр. 1, 2010.
2. Илиев, Й., Управление чрез мотивация, УИ – ВСУ „Черноризец Храбър“, Варна, 2009.

3. Колева, Ст., Взаимодействие и хармонизация в системата за управление на човешките ресурси, сп. „Икономически алтернативи“, бр. 1, 2011.
4. Харизанова, М., Д. Бояджиев, М. Миронова, Управление на човешките ресурси, Инвестиция в Бъдещето, С., 2006. **ИИ**