



**МИННО-ГЕОЛОЖКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. ИВАН РИЛСКИ”,
СОФИЯ
МИННОТЕХНОЛОГИЧЕН ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА „ИКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ“**

Александър Симеонов Чобанов

**УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ
КАПИТАЛ В МИННАТА ИНДУСТРИЯ**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен
„ДОКТОР“

Научна област: 3. Социални, стопански и правни науки
Професионално направление: 3.7. Администрация и управление
Докторска програма: Икономика и управление

Научен консултант: проф. д-р Валентин Велев

СОФИЯ, 2019 г.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от Разширен катедрен съвет на катедра „Икономика и управление“ към Миннотехнологичен факултет на МГУ „Св. Иван Рилски“, София, на 19.12.2018 г., съгласно Ректорска заповед № Р-1198 от 05. 12. 2018 г.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои 16. 04. 2019 г. от 11⁰⁰ часа в зала 142 на ГПФ на МГУ „Св. Иван Рилски“, София на открито заседание на научното жури, определено със заповед № Р-120 от 08.02.2019 г. на Ректора на МГУ „Св. Иван Рилски“ в състав:

1. Проф. д-р Валентин Кирилов Велев, вътрешен – председател
2. Доц. д-р Веселин Цветанов Митев, вътрешен
3. Проф. д-р Иван Петров Палигоров, външен
4. Доц. д-р Елена Илиева Драгозова, външен
5. Доц. д-р Ивалинка Петкова Пенчева, външен

РЕЦЕНЗЕНТИ:

1. Доц. д-р Веселин Цветанов Митев
2. Доц. д-р Елена Илиева Драгозова

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в канцеларията на Сектор „Следдипломна квалификация“ на МГУ „Св. Иван Рилски“, Ректорат, ет. 3, стая № 79, тел. 02/ 80 60 209.

Дисертантът е докторант на самостоятелна подготовка/ към катедра „Икономика и управление“ на Миннотехнологичен факултет.

Изследванията по дисертационната разработка са направени от автора.

Автор: Александър Симеонов Чобанов

Заглавие: Усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в минната индустрия

Тираж: 30 броя

Отпечатано в ИК „Св. Иван Рилски“ на МГУ-София

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	4
1. Актуалност проблема	4
2. Цел на дисертационния труд, основни задачи и методи за изследване	4
3. Научна новост	5
4. Практическа приложимост	6
5. Аprobация	7
6. Публикации	7
7. Структура на дисертационния труд	7
II. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	8
1. Увод	8
2. Първа глава	8
3. Втора глава	11
4. Трета глава	24
5. Заключение	40
III. НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ И ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ	42
IV. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	43
V. ДЕКЛАРАЦИЯ	44
VI. SUMMARY	45

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на проблема

Съвременните условия на динамичен и постоянно развиващ се пазар, поставя организациите пред нови условия, с които е необходимо да се справят. В управлението особен интерес представлява качеството и управлението на човешките ресурси. Увеличаващата се конкуренция между организациите, състоянието на трудовия пазар, демографските тенденции и ускореното остаряване на човешките знания и умения насочват вниманието на компаниите към търсенето на методи и средства за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал.

В последните години възприемането и отчитането на човешкия потенциал като конкурентно предимство на организацията води до повишаване на производителността и ефективността в работата. Именно посоченото по-горе дава основание да се направи изводът, че усъвършенстването на системата за управление на човешкия капитал в една организация има фундаментален характер за нейното развитие.

2. Цел на дисертационния труд, основни задачи и методи за изследване

Обект на изследване на дисертационния труд е системата за управление на човешкия капитал в минната индустрия.

Предмет на настоящата разработка е процесът на усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал, като една от основните дейности в организацията.

Основната цел на дисертацията е на основата на задълбочен анализ да се създаде модел за усъвършенстване на системата на човешкия капитал, който да се апробира в предприятие от минната индустрия – организацията „Асарел-Медет“ АД.

Минно-обогатителен комплекс „Асарел-Медет“ АД е първата, най-голяма и водеща българска минна компания за открит добив и обогатяване на медни руди. Предмет на дейност – открит добив и обогатяване на медни и други руди, биохимично извличане на мед и свързаните с това инженерингови и търговски дейности. В дружеството работят пряко около 1300 души, а още 400 са заети в дъщерни и смесени дружества.

Задачите, които се решават за постигане на основната цел, са:

- Анализ на теоретико-методологичните аспекти на понятията човешки ресурси и управление на човешките ресурси, както и техни основни характеристики.
- Обзор и анализ на процесът и подходите за оценка на трудовите резултати.
- Обзор и анализ на законовите и нормативните документи у нас за трудовите взаимоотношения.
- Анализ на съществуващите модели за изграждане на фирмена среда за управление на човешките ресурси.
- Изграждане на методология на емпиричното изследване.
- Извеждане чрез теоретичен анализ на фактори, които оказват влияние върху системата на човешкия капитал в организацията.
- Създаване на модел за усъвършенстване на системата за човешкия капитал в организацията и извеждане на препоръки за приложението му в управленската практика.
- Провеждане на изследване и апробиране на разработения модел.

Методология на изследването:

В основата на методологията на изследването в дисертационния труд е системният подход. При решаването на поставените изследователски задачи са използвани методите на анализ и синтез, сравнителен анализ, методът на наблюдението, както и дескриптивни, описателни, дедуктивни, статистически и математически методи и др.

Обработката и анализът на получените резултати ще се извършат с помощта на софтуерен продукт MS Excel, като при проектирането и апробирането на изследователските методи и инструменти и при обработката на емпиричните данни ще се използва софтуерът SPSS.

3. Научна новост

Обстойният преглед на научната литература показва, че има разнообразна теория в областта на човешкия капитал, неговите характеристики и особености. Всяка научна дисциплина определя тесен кръг от изследователски въпроси, теоретични рамки и методологии. В тази връзка научният принос на дисертационния труд обхваща основно два аспекта – теоретичен и практически.

В теоретичен план настоящата разработка стъпва на вече направените научни изследвания на отделни изследователи, като авторът на настоящата разработка предлага и използва изведени собствени и описани чрез научен подход елементи. В тази връзка, конкретен научен принос на труда е и разработването и систематизирането на модел за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в организацията. Същият има интердисциплинарен характер и съчетава елементи от теорията на измерване на текущото състояние на системата в дадена организация, мотивацията на персонала, желанията на ръководството и изгражда план за работа как и с какви инструменти да се реализира усъвършенстване на системата на човешкия капитал, с цел увеличаване на основната бизнес цел, а именно печалбата и ефективността на служителите. Този модел се разделя на седем основни етапа. Всеки един от посочените етапи включва в своето съдържание конкретни действия и дейности, които трябва да се извършат, и се характеризира със своите особености. Етапите са смислово обособени, но в същото време са свързани и имат последователна зависимост, т.е. вторият етап не може да започне преди първият да е приключил, третият преди втория и т.н., именно това е показано чрез използването на стрелки за илюстрация при наименованието на отделните етапи. Последният етап от представения модел завършва отново със стрелка, тъй като етапът на Наблюдение се счита, че е постоянен и непрекъснат, не би следвало процесът да приключи след еднократното му осъществяване.

В практически план, научният принос на труда се заключава в апробация на изградения модел, който съчетава реализиране на теоретичните постановки с актуални емпирични данни. Следва да се отбележи, че бяха проведено изследване е в една от най-големите организации от минната индустрия.

4. Практическа приложимост

Практическата приложимост на изградения модел за усъвършенстване на системата на човешкия капитал в организацията е детайлно представен в трета глава от дисертационния труд при анализиране на получените данни от емпиричното изследване в обекта на изследване - „Асарел-Медет“ АД. Именно в главата са представени причините, взаимовръзките и възможните последици от създадения авторов модел. По този начин разработката не само удовлетворява общите потребности на познанието, но и предлага конкретни изводи и заключения, които биха могли да бъдат използвани при формирането на анализ

на състоянието на човешкия капитал в минната индустрия и вземане на готови решения и подходи за усъвършенстването му.

5. Аprobация

Изграденият модел за усъвършенстване на системата на човешкия капитал е апробиран в организация от минната индустрия – „Асарел-Медет“ АД. Аprobацията е разгледана чрез осъществяването на всеки един от седемте етапа на модела, които изследват, установяват и усъвършенстват системата за управление на човешкия капитал.

6. Публикации

1. Alexander Chobanov, Valentin Veleв (2017) Methodological Framework for Improvement of the System for Human Capital Management in Assarel Medet JSC – Panagyurishte, Bulgaria
(Методически подход за усъвършенстване на системата за управление на човешки капитал в Асарел Медет АД – Панагюрище, България), Journal of UMG "ST. IVAN RILSKI", vol.60, Publishing House "St. Ivan Rilski", Sofia 2017
2. Alexander Chobanov, Valentin Veleв (2018) IMPROVEMENT OF MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL IN ASSAREL MEDET – PRACTICAL ASPECTS
(Усъвършенстване управлението на човешкия капитал в „Асарел Медет“ АД – практически аспекти), XVI International Scientific Conference "Management and Engineering", Days of Science at Technical University – Sofia, 2018 Journal , vol.1
3. Alexander Chobanov (2019) DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND THE CONCEPT OF HUMAN CAPITAL (РАЗВИТИЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И ПОНЯТИЕТО ЧОВЕШКИ КАПИТАЛ), XVII International Scientific Conference "Management and Engineering", Days of Science at Technical University – Sofia, 2019 Journal , vol.1

7. Структура и обем на дисертационния труд

Дисертационният труд е в обем от **278** страници, като включва увод, **три** глави за решаване на формулираните основни задачи, заключение, използвана литература, списък с включени таблици, списък с включени фигури и десет приложения. Цитирани са общо **сто и пет** литературни източници, като **48** са на латиница и **39** на кирилица, а останалите са интернет адреси. Работата включва общо **49** фигури и **8** таблици. Номерата на фигурите и таблиците в автореферата съответстват на тези в дисертационния труд.

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Увод

В увода е обоснована актуалността на избраната тема, като се подчертава мястото на управлението на човешкия капитал в съвременните тенденции за развитие на бизнеса. Дефинирана е основната теза. Формулирани са предметът и обектът на дисертацията. Посочени са целта, задачите, приложената методика, обхвата и ограниченията, свързани с дисертационния труд.

2. Първа глава

В първата глава от дисертационния труд са дефинирани понятията човешки ресурси и управление на човешките ресурси, както и са обособени техни основни характеристики. Изведено е работно понятие за човешки капитал. Анализирани са детайлно процесът на оценка на трудовите резултати на персонала, като една от основните дейности на управлението на човешките ресурси. Разгледани са основните подходи при оценяване на трудовите резултати и са квалифицирани организационните цели, изпълнявани чрез процеса на оценяване. В последната точка от главата на дисертационния труд са разгледани популярни модели за изграждане на фирмена среда за управление на човешките ресурси. На финала са изнесени заключителните изводи върху разгледаните теоретико-практически основи на дисертационния труд.

Управлението на човешките ресурси е сравнително нов подход за управление на хората в организациите. След 1980 година се обръща внимание на стратегическото управление на човешките ресурси като ключов ресурс за постигане на конкурентно предимство и растеж на организацията. Науката на управлението на човешките ресурси се занимава с човешкото измерение в управлението на организацията.

Поради факта, че организацията е създадена от хората, тяхното придобиване, развитие на уменията им, мотивацията за по-високи нива на постижения, както и осигуряването и поддръжката на тяхната ангажираност към постигане на организационните цели са значимите дейности, които попадат в областта на управлението на човешкия капитал.

От всички разгледани и анализирани дефиниции в първия параграф от дисертационния труд, авторът на разработката приема становището за

управлението на човешкия капитал като система. Като всяка друга система в организацията, управлението на човешкия капитал изпълнява определени функции, които са свързани както с взаимодействията между човешките ресурси в организацията, така и с външната среда. Управлението на човешкия капитал определя начините на организация на труда за постигане на бизнес целите с приложимия инструментариум от подходи, принципи, методи и техники. Управлението на човешкия капитал се поставя в един континуум с цялостното управление на организацията и всички процеси, които протичат в и извън нея.

Управление на човешкия капитал се разглежда като обособена управленска функция и процес, който изпълнява редица дейности. Благодарение на подробен анализ на теоретичните източници, авторът на дисертационния труд извежда дейностите на процеса по управление на човешките ресурси:

- *Оптимизиране на длъжностите*
- *Планиране на човешките ресурси*
- *Подбор на персонал*
- *Обучение и развитие на човешките ресурси*
- *Оценяване на трудовото изпълнение*
- *Работна заплата и социални придобивки*
- *Осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд*
- *Индивидуална и колективна работа с хората*
- *Осигуряване на равни възможности*

Оценката на трудовото изпълнение или на атестирането е една от основните дейности от процеса на управлението на човешките ресурси. Методът на оценка на поведението на служителите или работниците на едно работно място обикновено включва както количествен и качествен аспект на работа, така и производителността на труда. Оценката на изпълнението се отнася до степента на изпълнение на задачите спрямо изискванията на длъжността и основните цели на организацията. Производителността се оценява по отношение на резултатите. В зависимост от това може да се обобщи, че ефективната оценка показва напредъка на служителите или работниците, както индивидуално, така и в група, и отчита потенциала за бъдещо развитие на човешките ресурси в организацията.

Въз основа на разгледаните дефиниции, авторът на дисертационния труд извежда основните характеристики на оценяването на трудовото представяне на човешкия капитал:

- Оценката на изпълнението е процес, който включва определени етапи и стъпки, а не е еднократно действие.
- Оценката на изпълнението е систематична и отчита както силните, така и слабите страни на служителя или работника в контекста на изпълняваната от него работа.
- Основната цел на оценяването е да се придобие информация как един служител изпълнява целите на организацията и как това да се подобри.
- Оценяването на трудовото представяне е обективна, безпристрастна и научно обоснована оценка, следваща определен набор от процедури
- Процесът на атестиране на човешките ресурси е периодичен и непрекъснат
- Оценяването на човешките ресурси осигурява обратна връзка
- Основният фокус на оценяването на човешките ресурси е върху производителността и бъдещият потенциал на работника или служителя.

Фирменото управление, чрез стратегиите и политиките за управление на човешкия капитал, оказва влияние както върху производителността, така и върху отношенията работник-работодател. Оценката на действащата фирмена среда е от изключителна важност за определянето на добрите практики в управлението на човешките ресурси за поддържането на ефективни трудови отношения. Една от причините за липсата на напредък е, че съвременните организации не осъзнават тази важност.

Въз основа на разгледаните модели за управление на фирмената среда, авторът на дисертационния труд извежда основните насоки, които трябва да се следват при изграждането на една фирмена среда, в която да управлява ефективно човешкия капитал за постигане на организационните цели.

- Фирмената среда трябва да бъде разнообразна.
- Фирмената среда трябва да бъде стратегически ориентирана, с акцент върху интеграцията между стратегията за бизнес развитие и стратегията за управление на човешките ресурси.

- Фирмената среда трябва да възпитава ангажираност и съпричастност на човешките ресурси към постигането на организационните цели.
- Фирмената среда трябва да се основава на убеждението, че хората са най-ценните активи за организацията.
- Фирмената среда трябва да възпитава ръководители, които отговорно да управляват човешките ресурси.
- Фирмената среда трябва да се фокусира върху бизнес ценностите, също толкова колкото върху моралните и социални ценности.
- Фирмената среда трябва да осигурява възможност за проява на творчество и креативност при вземане на решения за развитието на човешките ресурси.

Поради непрекъснато променящата се социално-икономическа, технологична, политическа и фирмена среда, в бъдеще мениджърите по управление на човешкия капитал (ресурси) ще трябва да се изправят пред повече проблеми в управлението на труда. Методите и техниките за управление и оценяване на човешките ресурси на днешния ден може да се окажат остарели и единствено приспособяването към настъпващите промени в околната среда могат да осигурят необходимата гъвкавост за постигане на икономически растеж.

3. Втора глава

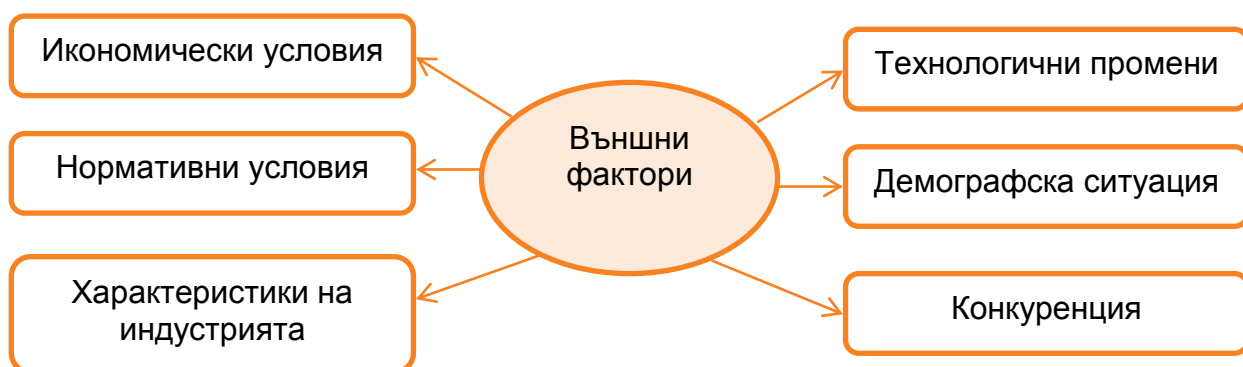
Изложението на втората глава от дисертационния труд фокусира вниманието върху изграждането на методологическа рамка на дисертационното емпирично изследване. Идентифицирани са методическите решения и е разработен модел за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в организацията. Основната задача, която се поставя пред настоящата глава, е да се изгради рамка на дисертационното изследване и да се изпълни част от основната дисертационна цел, а именно да се създаде модел за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в организацията. Изградената методологическа рамка на емпиричното изследване включва осем етапа, в които се конструира т.нар. теоретична рамка на изследването, преминава се през осъществяването му и завършва с представяне на получените резултати. Изграденият модел за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал преминава през седем етапа, които

изследват, установяват и усъвършенстват системата за управление на човешкия капитал.

Първата част на втория параграф от главата се съсредоточава върху извеждането на основните Фактори, които оказват влияние върху системата за управление на човешкия капитал в организацията.

В първата голяма група фактори попадат **външните фактори**, които влияят върху системата за управление на човешкия капитал. Б. Кане и И. Палмър¹ отбелязват, че външните фактори оказват натиск върху организациите по отношение на УЧР и не могат да бъдат контролирани или променени. По тази причина анализът на външните фактори е от изключителна важност, за да се отчита въздействието на околната среда върху дейностите в организацията.

Една добре развита стратегия за управление на човешките ресурси би трябвало да отчита външните фактори, защото те оказват голямо влияние върху трудовата дейност на служителите, техните постижения и общо представяне.



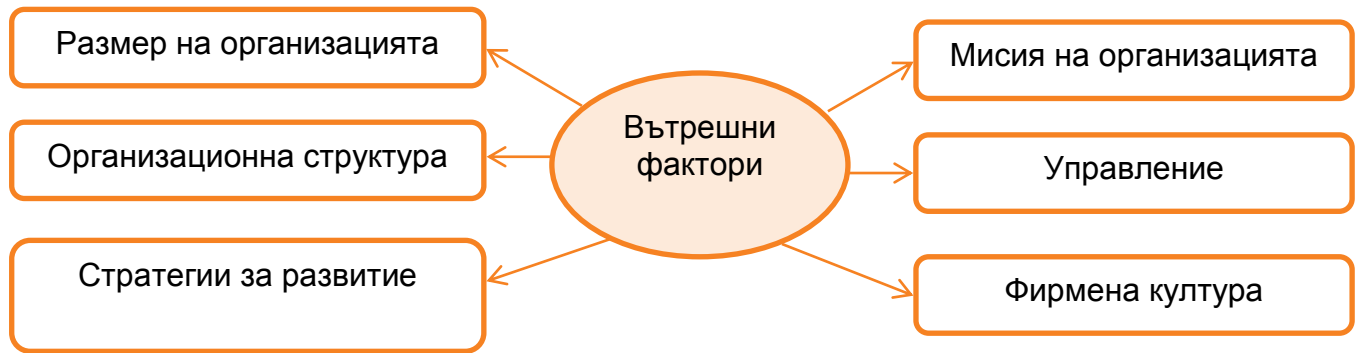
Фигура 2.1. Външни фактори, които оказват влияние върху системата за управление на човешки ресурси в организацията

Вътрешните фактори, които влияят на система за управление на човешкия капитал, са съвкупността от всички събития и промени, които могат да настъпят в рамките на организацията. Те могат да включват промяната на собствеността, промените във вътрешната структура на управление, сливанията, придобиванията и значителното съкращаване или наемане на служителите и други. Според проучване на Г. Дженг и М. Морисън² в малки и средни предприятия, вътрешната среда на организациите оказва силно влияние върху

¹ Kane, B., I. Palmer, „Strategic HRM or Managing the Employment Relationship“, International Journal of Manpower, 1995

² Zheng. G., M. Morrison, Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices. Personnel Review, 2009

техните практики за управление на човешките ресурси с организационните и контекстуални променливи, които притежава.



Фигура 2.2. Вътрешни фактори, които оказват влияние върху системата за управление на човешки ресурси в организацията

Втората част от втория параграф на втора глава се съсредоточава върху основния дисертационен принос, а именно: синтезирането на модел за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал.

Представената фигура 2.3. показва изградения от автора модел за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в организацията. На фигурата ясно е очертано наличието на седем основни етапа. Всеки един от посочените етапи включва в своето съдържание конкретни действия и дейности, които трябва да се извършат, и се характеризира със своите особености. Етапите са смислово обособени, но в същото време са свързани и имат последователна зависимост, т.е. вторият етап не може да започне преди първият да е приключил, третият преди втория и т.н., именно това е показано чрез използването на стрелки за илюстрация при наименованието на отделните етапи. Последният етап от представения модел завършва отново със стрелка, тъй като етапът на Наблюдение се счита, че е постоянен и непрекъснат, не би следвало да се процесът да приключи след еднократното му осъществяване. Седемте етапа, изграждащи модела за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал, са подробно разгледани в последващото изложение.



Фигура 2.3. Модел за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в организацията

- *Изследване на настоящата система на човешкия капитал* – проучване на съществуващите документи и нагласи за системата в областта на човешките ресурси

Първият етап от представения модел представлява изследване на настоящата система на човешкия капитал чрез проучване на съществуващите документи и нагласи. Състои се от анализ на официалните документи, анализ на стратегията на организацията, както и анализ на всички налични за организацията писмени проявления на система на човешкия капитал. С други думи, прави се проучване на всички документи, които пряко или косвено са обвързани с една от основните функции на отдела по човешки ресурси, а именно:

- Оптимизиране на длъжностите;
- Планиране на човешките ресурси;
- Подбор на персонал;
- Обучение и развитие на човешките ресурси;
- Оценяване на трудовото изпълнение;
- Работна заплата и социални придобивки;
- Осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд;
- Индивидуална и колективна работа с хората;
- Осигуряване на равни възможности.

При анализа на тези документи се изследват тяхната пълнота, точност, недвусмисленост и обоснованост. Целта е да се обвърже и аргументира ефективността, удовлетвореността и мотивацията на служителите, чрез изградената система за човешкия капитал. Или с други думи казано, с помощта на това изследване се изразява стремежът към установяване на настоящото състояние на системата за управление на човешкия капитал. Също така благодарение на този етап е възможно да възникнат и да бъдат констатирани определен набор от въпроси, които да бъдат зададени при провеждането на следващия етап от изградения модел, а именно изследването на служителите.

В практиката най-често този тип изследване се нарича документален анализ. В основата му стои механизмът на вникване в съдържанието, смисъла на текста и за кого е предназначен. Предполага се, че е необходимо трансформиране на изучавания документ от неговото първоначално състояние в изследователска форма, така че да бъде удобен и подходящ за

интерпретация на съдържанието. Съжденията най-често се основават на следните елементи, характеризиращи документа:

- Вид и форма на документа;
- Контекст;
- Автор;
- Цел на създаване;
- Надеждност на документа като източник на информация;
- Фактическо съдържание, достоверност на информацията;
- Оценъчно съдържание;
- Възможни ефекти у потребителите.

За да може този етап да бъде осъществен, е необходимо да се предостави на екипа, който осъществява изследването, пълният набор от документи на организацията, свързани с посочените по-горе области, както и достъп до възникналите допълнителни документи, съпътстващи тези области. Обикновено времето, което се изисква за реализирането на първия етап, е пряко обвързано с обема от документооборота на организацията и степента, в която е формализирана. Наблюдава се зависимостта, че колкото по-формализирана е дадена организация, толкова по-голям е документооборотът ѝ и съответно този етап би следвало да има по-продължителен характер.

Инструментариумът, който се използва при този етап, представлява съвкупност от: синтез, индукция, дедукция, моделиране, мислен експеримент, формализация, сравнение, оценка и други. Целта е чрез събиране на информация, да се направи правилната обработка на тази информация, с помощта на систематизиране и обобщаване на получената информация и да се изградят основите за целеполагане на анализа.

- *Изследване сред служителите* – осъществяване на емпирично изследване сред служителите

Осъществяването на емпирично проучване сред служителите в организацията за настоящата система за човешки капитал може да се осъществи с различни инструменти, подходящи за подобно изследване или комбинация от тях, например интервю, анкетни карти, фокус групи и наблюдение. Целта на това изследване е да се установи проявлението на недокументираните елементи на системата и да се определи как хората в организацията възприемат и интерпретират получената информация на

отделните елементи от нея. Също така изследването е свързано и с установяване на проявлението на системата за управление на човешкия капитал върху самите служители в организацията. Проучването има задача да се събере достатъчно информация, която да е точна и реална за състоянието на системата за управление на човешкия капитал.

Изграденият авторов модел дава възможност да се използва различен инструментариум за провеждане на самото проучване. Обикновено в различните типове организации и област на развитие даден инструмент е подходящ, за разлика от друг. От друга страна, изследователите е необходимо да се съобразяват с икономическите и времевите характеристики на изследването, както и с ресурсите, които са на разположение.

При осъществяването на този етап от модела, екипът, осъществяващ изследването, трябва да има разрешение да проведе изследване сред служителите на дадената организация. След това трябва да се уточни кои служители ще бъдат изследвани – всички в организацията или само част от тях, с други думи генералната съвкупност или част от нея, наречена извадка. Наложително е да се определи начинът на изследване – дали ще е по време на работа или извън нея. Често за провеждането на част от посочените видове изследвания е необходимо осигуряването на отделна стая, специфично оборудване и дори цял екип от изследователи, които да следят всеки малък детайл от поведението на изследваните лица. Времето за провеждането на този етап е в зависимост от обема на изследваните лица и от вида на избрания инструмент. Естествено, по-голям обем на обекти на изследване и по-задълбочен или продължителен инструмент за изследване отнема повече време отколкото в ситуация, в която обектите на изследване са по-малко и инструментът не изисква отделяне на много време за осъществяването му.

- *Анализ на настоящата система на човешкия капитал* – обобщаване, синтезиране и представяне на основни изводи и заключения

Третият етап може още да бъде наречен анализ на получените резултати. При този етап се прави анализ на получените оценки и резултати от диагностиката на документите, както и от проведеното емпирично проучване за съществуващата и приетата система на човешкия капитал сред служителите на организацията. Целта е обвързана с представянето на цялостния облик на установената настояща система на човешкия капитал.

Този етап се характеризира с дейности, които са обвързани с осъществяване на набор от статистически анализи, за да се обработи получената информация от емпиричното изследване. Обработката на данните, както и видът анализи са пряко пропорционални на избрания инструментариум за изследване.

Също така в този етап се извеждат основните изводи, които са достигнати по време на документалния анализ.

От друга страна, това е етапът, в който се преплитат получените данни от предходните два етапа от изградения модел за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в организацията. Нагледно се показва интерпретацията на служители за официалната система за управление на човешкия капитал.

Провеждането на този етап изисква екипът, който провежда изследването, да покаже своите високо професионални и аналитични умения. Обикновено това е обвързано с използването на специализирани софтуери, с чиято помощ се обобщават и представят по различен начин събраните данни. Използват се различни набори от диаграми и различни видове таблици за полесна интерпретация, например: таблиците според строежа на използваните данни биват прости, групировачни, комбинационни, диаграмите, които се използват за обобщаване на данни обикновено могат да бъдат: колонни, стълбовидни, хистограми, кръгови, площни, линейни, точкови, радиални, полярни и специфични. Често този етап отнема продължителен период от време.

- *Откриване на пропуски в настоящата система на човешкия капитал* – реализиране на критичен анализ на настоящата система, с цел да се открият пропуски и недостатъци

Този етап е естествено продължение на предходния, тъй като въз основа на изведените основни обобщения и изводи, се прави критичен анализ на получената информация. На тази база следва да се установят и посочат конкретни пропуски и недостатъци в настоящата система на човешкия капитал. С други думи, идентифицират се слабостите и се стартира работа в областта на търсене на конкретни начини за разрешаването им.

Възстановяването и подобряването или т.нар. усъвършенстване на настоящата система на човешкия капитал изисква от екипа, който провежда изследването, да премине към следващия етап от изградения модел, в който на базата на този критичен анализ се идентифицират и създадат конкретни действия, така че да се коригират установените пропуски.

За целите на този етап от модела, е необходимо да се предостави на екипа, който осъществява изследването, достатъчно време и достъп до допълнителни ресурси на организацията, при възникнали допълнителни въпроси, които следва да бъдат изследвани. Обикновено времето, което се изисква за реализирането на този етап, не следва да бъде продължително, но при възникнали допълнителни ситуации за изследване е възможно този етап да бъде дългосрочен. Инструментариумът при този етап често е съвкупност от: синтез, индукция, дедукция, моделиране, мислен експеримент, формализация, сравнение, оценка и други.

- *План за действие* – изграждане и осъществяване на конкретни действия, които да намалят пропуските и недостатъците на настоящата система

Петият етап от изградения модел се характеризира с прилагане на планирани действия с цел усъвършенстване на настоящата система на човешкия капитал в организацията. Преди да се приложат съответните действия е необходимо да се изработи план за действие и съответно да се приоритизират избраните стъпки. При необходимост следва да се разгледат и предвидят техники и инструменти за извършване на действията в организацията.

Планът за действие представлява систематичен начин за постигане на поставените цели. В конкретния случай е налице ясно поставената цел – усъвършенстване на настоящата система на човешкия капитал. Планът за действие описва начина, по който организацията ще използва определен набор от действия и дейности за постигането на поставената цел. Планът се състои от редица стъпки за действие или описание на промени, които трябва да бъдат направени.

Всяка стъпка на действие или промяна трябва да включва следната информация:

- Какви действия трябва да се предприемат?
- Какви промени ще настъпят след осъществяването им?
- Кой ще извърши тези промени?
- Времето, което ще бъде необходимо за извършването им?
- Какви ресурси са необходими за осъществяване на тези промени?

Следващата част от този етап, след като бъде съставен екшън план, е изпълнението на планираните дейности. В тази дейност се осъществяват всички планирани мероприятия и събития, които способстват за усъвършенстването на системата за управление на човешкия капитал в организацията. Наборът от действия, които трябва да бъдат предприети, може да бъде голям. Могат да се използват както колективни мероприятия, така и административни мерки. Като към административните мерки се отнасят: промяна на системата за възнаграждения и заплащането, системата за набор на нови служители, също така промяна в описанието на длъжностните характеристики, промяна на утвърдените формални комуникационни канали и други. Колективните мероприятия са свързани с изграждането на мероприятия тип тренинги, на които да бъдат представени и спомогнати служителите при интерпретацията на усъвършенстваните елементи, част от системата за управление на човешкия капитал.

По своята същност този етап е времеемък и изисква предоставянето на най-много ресурси. Тези условия са продиктувани от факта, че в този етап се осъществява самото усъвършенстване на системата. Конкретно измерение на тези два фактора не може да се бъде посочено, тъй като зависи от количеството необходими дейности, както и от мащабите на необходимите промени.

- *Последващо изследване* – реализиране на повторно изследване, което да посочи резултатите от предприетите действия

Шестият етап от модела за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в организацията изисква след определен период, например шест месеца, девет месеца или година (след експлоатацията на плана за действие), да бъде извършено повторно изследване. Това изследване следва да бъде на същата целева група и със същия инструментариум. Целта е да се проследи настоящото състояние и нивото на развитие на определените фактори след предприетите действия.

Последващото изследване се извършва след по-голям период от време – шест месеца, девет месеца или година, за да може да се видят реалните резултати след прилагането на изградената система от дейности.

По своята същност този етап преповтаря първите три етапа от изградения модел и проверява постигнатите резултати от петия етап. Необходимото време за извършване на този етап не е равно на отнетото време за осъществяването и реализирането на първите три етапа, тъй като в настоящото (повторно) изследване се провежда по следния обобщен начин:

1) Изследване на настоящата система на човешкия капитал – проверяване на отбелязаните пропуски дали са отстранени и планираните дейности дали са осъществени.

2) Изследване сред служителите – провеждане на аналогично изследване със същия инструментариум и същата целева група, за да се открият настъпилите промени.

3) Анализ на настоящата система на човешкия капитал – извеждане в сравнителен аспект на анализ на старата и усъвършенстваната система на човешкия капитал в организацията.

- *Наблюдение* – изграждане на механизъм за непрекъснато наблюдение на системата за управление на човешкия капитал

Завършващият етап от изградения модел е наблюдението. Същността на етапа представлява изграждане на механизъм за непрекъснато наблюдение на системата за управление на човешкия капитал. Целта на този механизъм е недопускане на отклонение от желаните характеристики и изграждане на постоянна обратна връзка за състоянието на системата за управление на човешкия капитал. Този последен етап от изградения модел за усъвършенстване на системата за управление на човешки капитал в организацията е с постоянен характер и би следвало да стане част от задълженията на отдела по Човешки ресурси на организацията. В изградения механизъм е важно да има конкретни дейности и мероприятия, свързани с наблюдение и възможности за анализ на начина, по който се възприема в организацията системата за управление на човешкия капитал. От друга страна, е необходимо да има и възможност за осъществяване на корективни действия за отделните елементи на системата за управление на човешкия капитал, в които се наблюдава необходимост от промяна.

С помощта на този етап от изградения модел за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в организацията би следвало да се избегне необходимостта от осъществяването на неопределен брой пъти на всички дейности от модела. Целта е веднъж да се извършат всички дейности от модела и в последствие да се изгради механизъм, с чиято помощ процесът по усъвършенстване да бъде непрекъснат, при първите симптоми на необходимост.

Таблица 2.2. Характеристики на изградения модел за усъвършенстване на настоящата система на човешкия капитал в организацията

Етап	Участници	Необходими ресурси	Време	Инструментарий
<i>Изследване на настоящата система на човешкия капитал</i>	Екип за осъществяване на процеса	Голям набор от документация, които пряко или косвено са свързани със системата за управление на човешкия капитал	Според обема на документацията	Синтез, индукция, дедукция, моделиране, мислен експеримент, формализация, сравнение, оценка и други
<i>Изследване сред служителите</i>	Екип за осъществяване на процеса; служителите на изследваната организация	Освобождаване на служителите от ежедневните им задължения, за да имат възможност да попълнят/отговорят на въпросника, осигуряване на свободна стая за провеждане на изследването и други, които зависят от избрания инструмент	Според обема на изследваните лица и вида избран инструментариум	Един или комбинация от: интервю, анкетни карти, фокус групи и наблюдение
<i>Анализ на настоящата система на човешкия капитал</i>	Екип за осъществяване на процеса	Достатъчно време и специализирани софтуери за извършване на предвидените анализи	Според обема на изследваната съвкупност и според видовете използван инструментариум	Обобщаване, синтезиране, статистически анализи: t-test, кростаблици, дескриптивен, корелационен, факторен, регресионен и други

<i>Откриване на пропуски в настоящата система на човешкия капитал</i>	Екип за осъществяване на процеса	Възможност за фокусиране и достатъчно време, при необходимост осигуряване на достъп до допълнителна информация и допълнителни ресурси	Според обема на възникналите пропуски и недостатъци	Критичен анализ
<i>План за действие</i>	Екип за осъществяване на процеса и служителите на организацията	Според количеството необходими дейности, както и от мащабите на необходимите промени	Според количеството необходими дейности, както и от мащабите на необходимите промени	Колективни мероприятия, административни мерки и други
<i>Последващо изследване</i>	Екип за осъществяване на процеса; служителите на изследваната организация	Достъп до голям набор от документация, достъп до служителите за осъществяване на изследването, достатъчно време и специализирани софтуери за извършване на предвидените анализи	Според обема на изследваната съвкупност и според видовете използван инструментариум	Аналитични, статистически и изследователски инструментариум
<i>Наблюдение</i>	Отдел Човешки ресурси	Достъп до голям набор от документация, достъп до служителите за осъществяване на систематично изследване, достатъчно време и специализирани софтуери за извършване на анализи	Според изградения механизъм	Аналитични, статистически и изследователски инструментариум

Представената таблица 2.2. синтезира в сравнителен аспект представянето на отделните седем етапа от изградения модел за

усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в организацията. Използваните характеристики са:

- *Участници* – хората, които взимат участие при осъществяването на съответния етап от изградения модел;
- *Необходими ресурси* – ресурсите, които трябва да се предоставят на екипа, който извършва изследването, за да може да се реализира конкретен етап от изградения модел;
- *Време* – необходимото време за изпълнение на отделните етапи от модела за усъвършенстване на човешкия капитал;
- *Инструментариум* – при този критерий се посочват отделните и възможните инструменти, които могат да бъдат използвани на отделните етапи в модела за усъвършенстване.

В тази глава е изградена и поставката на емпиричното изследване.

За целите на настоящото изследване, авторът на дисертационния труд счита, че с оглед на нивото на образованост и на обема на избраната извадка най-подходящият инструмент за събиране на емпирични данни е анкетата.

Анкетната карта е представена в Приложение №2.

Използваният въпросник има коефициент на $\alpha = 0,874$. Това дава основание да се направи изводът, че анкетната карта е надеждна и валидна и може да бъде използвана за целите на изследването.

Въпросите в анкетната карта са съобразени със следния набор от изисквания, за да може да се ограничат максимално недостатъците, които са характерни за този тип изследователски инструмент:

- Разгледаните и представени блокове са логически организирани.
- Въпросите са преобразувани с обръщение на Вие към изследваните лица.
- Използван е максимално достъпен език.
- Не са включени въпроси, при които е необходимо да се извършват допълнителни калкулации.
- Използваният въпросник е организиран, така че за максимално кратко време да се достигне до максимално много информация.
- Избегнати са въпроси на внушение.

Събирането на данни започва с първия етап от представения модел на усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал на организацията – изследване на настоящата система на човешкия капитал – проучване на съществуващите документи и нагласи за системата в областта на човешките ресурси. Отделеното време за провеждане на това проучване е 2 месеца в края на 2015 година.

Събирането на данни продължава и във втория етап от представения модел за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал на организацията. Анкетна карта и е разпространена в периода от 1.02.2016 г. до 29.02.2016 г. на хартиен носител, по време на работния ден на служителите.

От първите два етапа, може да се направи изводът, че събирането на данни за емпиричното изследване е с продължителност 3 месеца.

Последващите етапи от модела за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал са представени в следващата глава на дисертационния труд.

4. Трета глава

Трета глава от дисертационния труд се съсредоточава върху апробирането на разработения модел за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в организацията, в следствие на направените теоретико-методически разработки. Централно място в главата заема разглеждането на осъществяването на всеки един от седемте етапа, които изследват, установяват и усъвършенстват системата за управление на човешкия капитал. Процесът на апробация е извършен в представителната компания за минната индустрия – „Асарел-Медет” АД. Последната глава от дисертацията решава следния набор от задачи на емпиричното изследване: анализиране и обобщение на получените данни от изследването чрез избрания инструментариум и проверка на издигнатите работни хипотези. Въз основа на извършените изследвания, анализи, изводи и обобщения, са изведени препоръки за бъдещи изследвания.

В представената глава се разглежда осъществяването на всеки един от седемте етапа, които изследват, установяват и усъвършенстват системата за управление на човешкия капитал.

Първият етап от авторския модел се съсредоточава върху документален анализ на системата. Този анализ се фокусира върху основните две системи: „Система за стимулиране на персонала за резултати“ и „Система за атестиране“. В допълнение са анализирани и представени и останалите системи, работни инструкции и други документи, които са представени от организацията, за да се установи настоящото състояние на системата за управление на човешкия капитал. Основни изводи, които са установени по време на този анализ:

- Прилага се оценка и степенуване на длъжностите на основата на световно призната методология за оценка.
- Прилага се подход „работни семейства“, който е подходящ за организация с множество различни длъжности.
- Налични са множество стимули, включително морални.
- Основната заплата се определя на базата на оценка и степенуване на длъжностите.
- Прилагат се множество показатели за определяне на бонусите/допълнителните плащания.
- Има различни видове допълнителни плащания.
- Ясно са изнесени крайните оценки за всяка компетенция по отделните атестационни карти.
- Има различни срокове за съвместна работа на една позиция с цел предаване на работата.
- Не е посочен видът и начинът, по който се осъществява контакта с новите кадри.
- При вътрешен подбор изборът се осъществява чрез конкурс.
- Не са посочени сроковете, в които се провеждат вътрешни конкурси.
- Дефиниран е процесът на подбор.
- Посочени са областите, видовете, формите и продължителността на отделните обучения, начини за събиране на информация, относно потребностите от обучение и целия последващ процес до отчитане на обучението в различните им варианти, включително и казусите с невзети изпити или неуспешно приключване на обучението.
- Не са ясни процедурите при провеждане на въвеждащо обучение.

Етапът на провеждане на емпиричното изследване е разгледан подробно в третата глава от дисертационния труд.

Основен акцент са трети и четвърти блок от анкетната карта:

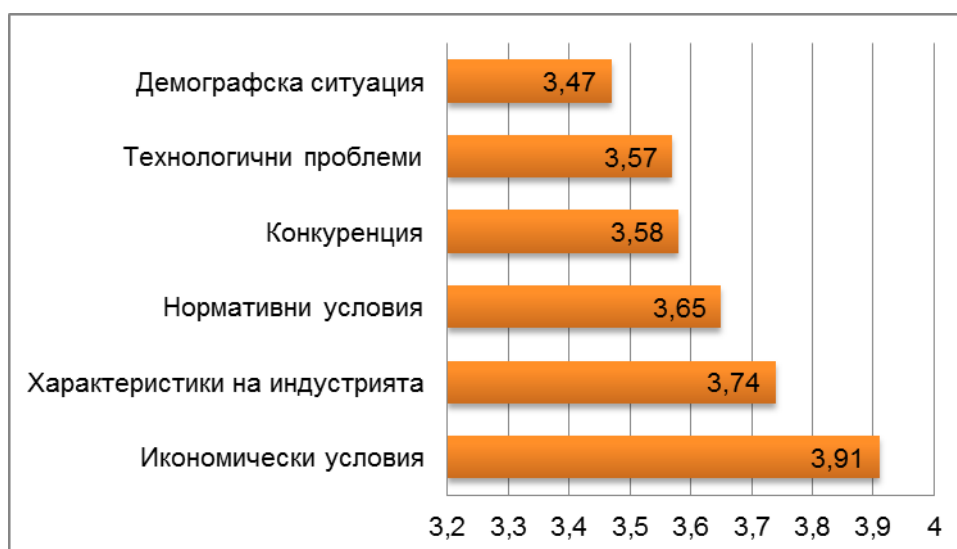
•

Т

рети блок – въпроси, оценяващи изследваните външни фактори

Следващият блок от анкетната карта се съсредоточава върху оценяването на външните фактори, които оказват влияние върху системата за управление на човешкия капитал в организацията.

Този блок е изграден от един въпрос, който е от затворен тип, с шест подвъпроса и всеки един от тези подвъпроса трябва да бъде оценен до каква степен се отразява на изградената в организацията система за управление на човешкия капитал с помощта на петстепенна Ликертова скала.



Фигура 3.17. Разпределение на въпрос 19. Моля, оценете според скалата от 1 до 5 (където 5 е най-високата оценка), до каква степен външните фактори се отразяват на изградената в организацията система за управление на човешкия капитал ³

Подложените на изследване външни фактори по своето естество влияят на организациите по отношение на системата за управление на човешките ресурси и не могат да бъдат контролирани или променяни, както е разгледано подробно във втора глава от настоящата разработка. Именно поради тази

³ Данни, получени при провеждане на емпирично изследване в „Асарел Медет“ АД

причина анализът на външните фактори е от ключово значение, за да се отчита въздействието на околната среда върху организацията. Отчитането на външните фактори е важно, защото те оказват голямо влияние върху трудовата дейност на служителите, техните постижения и общото им представяне.

Фигура 3.17. представя оценките на изследваните служители относно степента на въздействие на всеки един от тези фактори върху система за управление на човешкия капитал в организацията. Резултатите са представени в диапазона [3,47; 3,91]. Този получен диапазон показва, че според респондентите подложените на изследване външни фактори оказват влияние над средното ниво в организацията. Този извод е свързан със стойностите на средните им аритметични оценки, които са над 3.

Външният фактор икономически условия е оценен с най-висока средна аритметична оценка – 3,91. С други думи според изследваните служители този фактор оказва сериозно влияние върху изградената в организацията система за управление на човешкия капитал. На следващо място се нарежда факторът условия на индустрията – 3,74. Високата оценката на този фактор е свързан със специфичността на дейността на организацията. Следващият фактор – нормативни условия, с оценка 3,65, също се асоциира с особеностите на индустрията и на управлението на човешкия капитал като цяло. На четвърто място, отново с висока средна аритметична оценка 3,58 е оценен факторът конкуренция. С отварянето на глобалните пазари се променя важността на този фактор. На следващо място е посочено технологични проблеми – 3,57, които се свързват технологичните алтернативи или иновации. На последно място с оценка 3,47 е факторът демографска ситуация. Оценката на този фактор със стойност над 3 е реално поради географското разположение на „Асарел Медет“ АД. От друга страна, не е оценен с по-висока стойност, поради мобилността и факта, че разстоянията не са проблем за съвременните поколения. Подробните получените резултати на този въпрос могат да бъдат разгледани в Приложение №7.

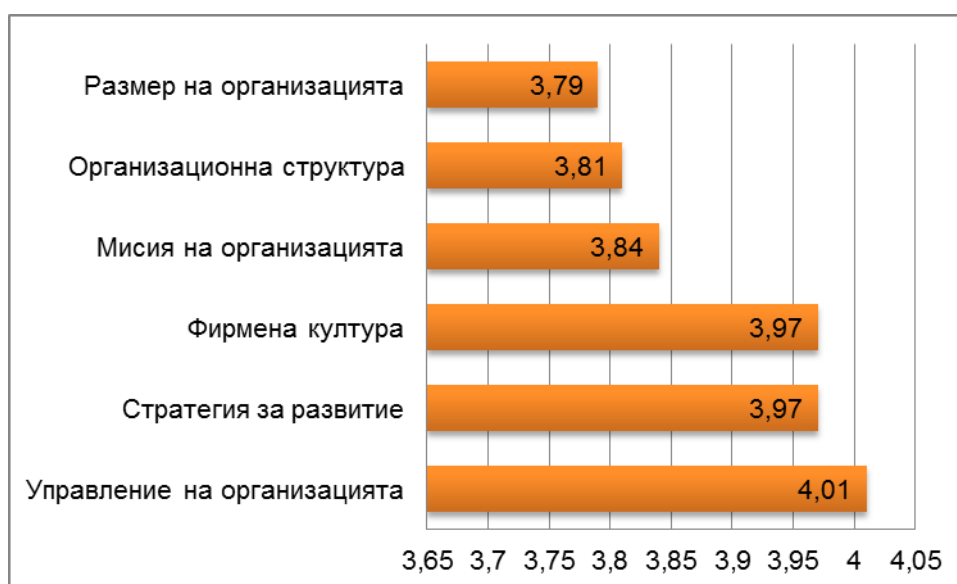
Посочените резултати дават основание да се направи *изводът*, че според служителите на организацията представените и изследваните външни фактори оказват влияние върху система за управление на човешкия капитал. С други думи може да се твърди, че екипът от служители, които са пряко ангажирани с дейностите си по изграждане, управление и поддържане на

системата за управление на човешките ресурси трябва да отделят специално внимание и да се съобразяват със състоянието на представените фактори.

- **Четвърти блок – въпроси, оценяващи изследваните вътрешни фактори**

Предпоследният блок от използвания въпросник фокусира вниманието към оценяването на вътрешните фактори, които оказват влияние върху системата за управление на човешкия капитал в организацията.

Начинът, по който е изграден този блок, както и начинът, по който е представен, е идентичен с предходния. Получените резултати са представени във фигурата по-долу:



Фигура 3.18. Разпределение на въпрос 20. Моля, оценете според скалата от 1 до 5 (където 5 е най-високата оценка), до каква степен вътрешните фактори се отразяват на изградената в организацията система за управление на човешкия капитал ⁴

Вътрешните фактори по своята същност представляват съвкупността от всички събития и промени, които могат да настъпят вътре в една организацията.

⁴ Данни, получени при провеждане на емпирично изследване в „Асарел Медет“ АД

Разгледаната фигура 3.18. показва, че при вътрешните фактори полученият интервал от средни аритметични оценки е по-висок, отколкото при външните фактори – [3,79; 4,01] сравнено с [3,47; 3,91]. Тази информация дава основание да се направи изводът, че изследваните вътрешни фактори оказват в по-голяма степен влияние на изградената в организацията система за управление на човешкия капитал сравнено с външните фактори. Отново от разгледания диапазон може да се направи заключението, че факторите оказват сериозно влияние върху системата за управление на човешките ресурси и трябва да бъдат сериозно изследвани от отдел Човешки ресурси. Нещо повече, в следствие на получените резултатите може да се каже, че съществува основание при изграждането на системата за управление на човешкия капитал изследването и съобразяването на вътрешните фактори да бъде с по-висока степен на тежест спрямо изследването и съобразяването на външните фактори. От друга страна, не трябва да се пренебрегва и фактът, че на набора от външни фактори организацията може да влияе минимално, докато при вътрешните фактори – организацията може да ги изгражда, предефинира и модифицира спрямо необходимостта в настоящата ситуация за организацията.

При подробно разглеждане на фигура 3.18. се вижда, че най-ниско оцененият фактор е размер на организацията – 3,79, в същото време тази оценка е по-висока от всички средно аритметични оценки, посочени от респондентите, за външните фактори с изключение на фактора икономически условия. С други думи, макар този вътрешен фактор да е с най-ниска оценка, спрямо останалите вътрешни фактори, то оценката му показва, че този фактор оказва сериозно влияние в организацията. Във възходящ ред следва факторът организационна структура с оценка – 3,81. На следващо място е оценен факторът мисия на организацията – 3,84. Тези три фактора имат много малка разлика при крайните си средни аритметични оценки и според автора на дисертацията тази малка разлика не е от съществено значение и може да се приеме, че според респондентите тези три фактора оказват почти еднакво въздействие върху системата за управление на човешкия капитал. Следващите два фактора имат еднаква средна аритметична оценка, която е равна на 3,97. Това са факторите фирмена култура и стратегия за развитие. С най-висока степен на влияние на системата за управление на човешкия капитал, според изследваните служители е управлението на организацията, с оценка 4,01.

Приложение №8 представя детайлно получените резултати при обобщаването на този въпрос.

Интересна зависимост, която може да бъде проследена, според автора на дисертационния труд, представлява как вътрешните и външните фактори си корелират. Тази зависимост може да бъде представена с помощта на корелационен анализ. Този анализ е подробно разгледан в изложението на предходната глава от дисертационния труд.

При провеждане на корелационния анализ е важно условия да се създадат две хипотези, които са антонимни по своята същност:

Хипотезата за отсъствие на корелация между величините X и Y :

$H_0: r = 0$. Двата наблюдавани признака не са корелирани.

Или алтернативата хипотеза:

$H_1: r \neq 0$. Двата наблюдавани признака са корелирани.

Корелационният анализ е осъществен с помощта на софтуера SPSS и получените резултати са представени в таблицата (вж. табл. 3.8. Приложение №4). В представената таблица са представени взаимозависимостите между всеки един от изследваните фактори – вътрешни и външни.

Начинът, по който е организирана таблицата, може да бъде представен по следния начин: на първия ред и първата колона от таблицата показват наименования на изследваните вътрешни и външни фактори. В диагоналните клетки се намира коефициентът на корелация между променливата сама със себе си, поради което стойността е равна на единица. Стойностите в клетките, които са под и над този диагонал са еднакви. Причината за тази еднаквост е породена, защото се образува двойно отношение на отделните изследвани фактори, поради огледалното им разпределение по вертикала и хоризонтала. В таблицата се изчислява Пирсъновият корелационен коефициент, който е мярка за линейна свързаност. Статистически значимите коефициенти при $\alpha=0,05$ са отбелязани с една звездичка, а тези при $\alpha=0,01$ – с две звездички.

В представената таблицата се наблюдават много разнообразни корелации (вж. таблица 3,8.).

Корелациите, които се получават при осъществяването на този анализ, разгледани вътре в представената таблица, са в интервала от $[0,300; 0,719]$.

Представеният по този начин диапазон дава възможност да се направи заключението, че при корелационния анализ има както умерена корелационна зависимост, така и силна корелационна зависимост (вж. табл. 2.4.). Таблица 3.8. показва, че най-силно корелиращата се връзка между изследваните фактори е равна на 0,719. Тази корелация се отнася между фактора управление на организацията и фактора стратегия за развитие. Поради високата стойност на корелация е налично основание да се направи изводът, че тези фактори са силно зависими един от друг, което от своя страна дава основание да се счита, че при промяна или намеса на единия фактор, ще се наблюдава и промяна при другия. В противоположната посока на корелационния диапазон е най-ниско образуващата се взаимовръзка, която е равна на 0,300 и е между външния фактор демографска ситуация и вътрешния фактор размер на организацията. Тази стойност на коефициента на Пирсън показва, че при тези два фактора се осъществява умерена корелация. С други думи, настъпването на промени при единия фактор може да доведе до минимални промени на другия фактор. Продължавайки да се разглежда таблицата, впечатление прави и друга силна зависимост между изследваните фактори, а именно при вътрешните фактори организационна структура и стратегия за развитие, Пирсановият коефициент е 0,699. Наблюдава се и силна зависимост при вътрешните фактори организационна структура и мисия на организацията, при тази зависимост корелационният коефициент е равен на 0,696. Като резултат от корелационния анализ не са отразени отрицателни корелации.

Общо относно представеното изложение на корелационния анализ може да се обособи изводът, че е потвърдена алтернативната хипотеза, а именно $H_1: r \neq 0$. Наблюдаваните признаци са корелирани. Корелационните зависимости между факторите, които пораждат необходимост от промяна, са разнообразни. Масовите проявени зависимости са между умерена и значителна корелационна зависимост. Не е налична отрицателна зависимост между изследваните фактори.

Третата част от авторския модел е свързан с анализ на получените резултати от проведено изследване. За тях най-общо може да се каже, че повтарят установените закономерности от документалния анализ и ги

разширяват. Накратко могат да бъдат обобщени по-важните изводи, както следва:

- Относно стратегическата насоченост на организацията и тяхната степен на припознаване сред служителите е важно за развитието и усъвършенстването на организацията да се предприемат дейности от страна на мениджмънта, които да увеличат тази степен.
- По-голямата част от служителите са професионално свързани с организацията, но в същото време и не малка част от тях признават икономическата, моралната и трайната си свързаност с „Асарел Медет“ АД.
- Общата емоционална обвързаност на служителите към организацията е висока.
- Организацията притежава с лоялни служители, които разчитат и не смятат да напускат своята компания.
- Според служителите ръководителите са насочени и се стремят към поддържане на благоприятни отношения.
- Нагласата на служителите към принципите на мотивация е благоприятна.
- Налична е изградена система за обучения, която е добре застъпена и призната от по-голямата част от служителите, но в известна степен се нуждае от подобрения.
- Над 60% от изследваните служители разбират и считат за справедливи изградените правила и процедури, по които се оценява работата им.
- 64% от участващите в изследването служители твърдят, че заплащането е справедливо спрямо усилията, които полагат.
- Отделът по „Управление на човешките ресурси“ и мениджмънтът на организацията трябва да предприемат действия, свързани с по-добрата информираност на служителите за изградените в организацията механизмите за кариерно израстване.
- Важно за отдела „Управление на човешките ресурси“ е да се предприемат дейности, свързани с разпространението и обучението на служителите за наличните и изградени системи, начина им на действие и етапите, през които преминават.

- Според изследваните служители на организацията представените и изследваните външни и вътрешни фактори оказват влияние върху система за управление на човешкия капитал.
- При провеждане на корелационния анализ между външни и вътрешни фактори на системата за управление на човешкия капитал е потвърдена алтернативната хипотеза, а именно $H_1: r \neq 0$. Наблюдаваните признаци са корелирани.

В следващият етап от модела са представени обобщено пропуските, които авторът на дисертационния труд е установил по време на проведените изследвания.

Благодарение на този етап е изграден следващият, а именно синтезиран и представен е план за действие за усъвършенстване на установената система за управление на човешкия капитал в организацията.

При проведеното последващо изследване може да се обобщи, че предприетите действия са постигнали положителни резултати. В същото време, постигнатите резултати показват, че не трябва да се спира само до този момент, а е необходимо да се продължи стимулирането и включването на служителите в процеса на стратегическо планиране на организацията. Този процес трябва да бъде непрекъснат за организацията. По този начин може да се направи генералният извод, че проведеното усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал е успешно.

Последният етап от модела е свързан с изработката на процедура, в която се определят дейностите по мониторинг, а именно регулярно осъществяване на интервюта, регулярно осъществяване на допитвания във вид на анкетни карти, дефиниране на отговорните лица, посочване на лицата за съгласуване при установяване на необходимост от промяна, като задължително е представянето на аргументи, причини, начини за преодоляването им със съответните инструменти и очаквани резултати.

Проверка на работните хипотези

Първа хипотеза: *Анализът на документацията на системата за управление на човешкия капитал в компанията „Асарел-Медет” АД и емпиричното проучване ще дадат приблизително равни характеристики на*

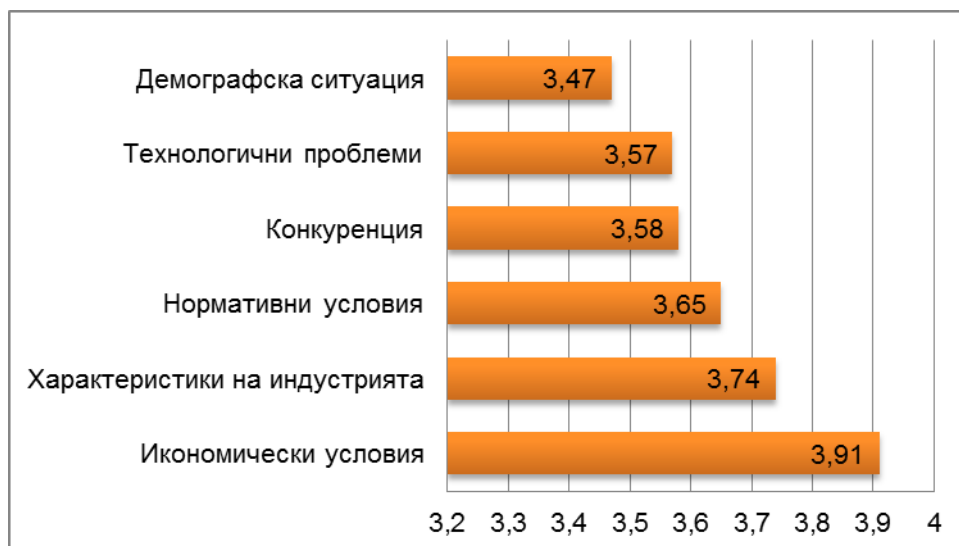
системата за управление на човешкия капитал, с което ще се направи точна диагностика на настоящото ѝ състояние.

Проверката на тази хипотеза е свързана с получените резултати от двата вида анализи по време на проведеното изследване в организацията: вторичното изследване – обобщение и анализ на документацията на отдел Човешки ресурси, и емпиричното проучване с проведената анкетна карта сред определената извадка от служителите на организацията.

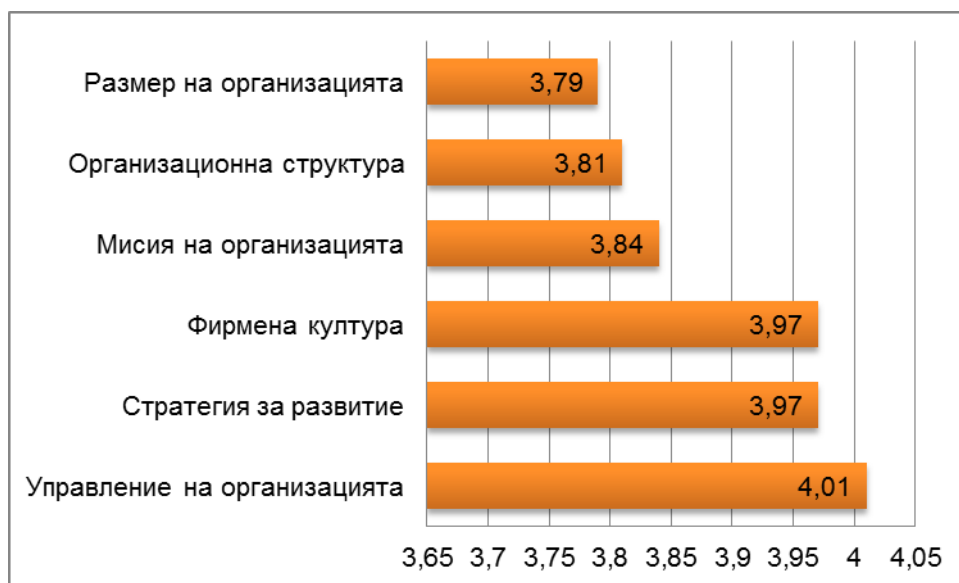
Тази първа хипотеза е **доказана**, тъй като представеният анализ на разгледаната документация показва, че в момента системата за управление на човешкия капитал в организацията се нуждае от актуализиране, допълване и разширяване в някои аспекти. Емпиричното проучване потвърждава изведените анализи от документалния анализ и разширява неговите елементи като добавя увеличаване на осведомеността на служителите относно изградените процеси и механизми на работа с човешкия капитал на организацията. Именно за това дават основание направените изводи от двата анализа, представени по-горе в изложението на дисертацията.

Втора хипотеза: *Изследваните ключови фактори, които оказват влияние върху управлението на човешките ресурси, ще бъдат оценени от респондентите като важни, но няма да бъдат с еднакви оценки и ще се образува ранжиран списък от ключови показатели за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в организацията.*

Тази хипотеза също е **потвърдена**. Най-явно се вижда на представените в изложението фигури 3.17. и 3.18. Дескриптивният анализ показва, че според респондентите всички вътрешни и външни фактори на системата за управление на човешкия капитал в организацията са важни, но въпреки това ги оценяват с различни средни оценки. От образуваните се средно аритметични оценки на всеки един от посочените фактори се вижда, че са оценени с оценка над 3, което се явява средата на оценяващата скала от 1 до 5, където 1 е най-ниската оценка, докато 5 е най-високата.



Фигура 3.17. Разпределение на въпрос 19. Моля, оценете според скалата от 1 до 5 (където 5 е най-високата оценка), до каква степен външните фактори се отразяват на изградената в организацията система за управление на човешкия капитал⁵



Фигура 3.18. Разпределение на въпрос 20. Моля, оценете според скалата от 1 до 5 (където 5 е най-високата оценка), до каква степен вътрешните фактори се отразяват на изградената в организацията система за управление на човешкия капитал⁶

⁵ Данни, получени при провеждане на емпирично изследване в „Асарел Медет“ АД

⁶ Данни, получени при провеждане на емпирично изследване в „Асарел Медет“ АД

Трета хипотеза: *Не съществува разлика в оценките на изведените фактори сред служителите в компанията „Асарел-Медет“ АД от различни управленски нива в организацията.*

Допускането за тази хипотеза е **потвърдено**. Всички служители, независимо от управленското им ниво, дават разнообразни отговори. С други думи, събраните отговори от проведеното изследване имат пълен набор от посочени реални възможности без значение от йерархичното ниво на изследваните служители. Тази хипотеза се доказва с помощта на кростаблица на изследваните фактори и въпросът от последния блок на анкетната карта, интересуващ се от йерархичното ниво на респондентите – табл.3.12. /Приложение №10/.Тя представлява двумерно разпределение, с други думи казано, едновременно описани разпределенията на две променливи.

Таблица 3.12. Кростаблица между въпроса ниво в йерархията и 19.1.⁷

Statistics						
Въпрос Ниво в йерархията и 19.1. Моля, оценете според скалата от 1 до 5 (където 5 е най-високата оценка), до каква степен външните фактори се отразяват на изградената в организацията система за управление на човешкия капитал (икономически условия)						
N	Valid	503				
	Missing	0				
		Ниво в йерархията				Total
		Висше ръководство	Средно ръководство	Специалисти	Изпълнители, работници	
Икономически условия	1	1	1	1	10	13
	2	0	0	4	14	18
	3	3	9	33	97	142
	4	3	16	28	114	161
	5	3	16	45	105	169
	Total	10	42	111	340	503

Заглавният ред от таблица 3.12. дава информация за това кои променливи участват в сравнението. В конкретния случай са представени два въпроса от използваната анкетна карта: Ниво в йерархията и 19.1. Моля, оценете според скалата от 1 до 5 (където 5 е най-високата оценка), до каква степен външните фактори се отразяват на изградената в организацията система за управление на човешкия капитал (икономически условия). Първият въпрос при заглавния ред се разпределя по ред, а вторият въпрос – по колона.

⁷ Данни, получени при провеждане на емпирично изследване в „Асарел Медет“ АД

Във водещата колона са представени значенията на променливите на въпросът, изследващ икономическите условия като външен фактор на системата за управление на човешкия капитал, а при водещия ред – значенията на променливите на йерархичното ниво на служителите. Друг важен елемент от кростаблицата са редът и колоната, показващи общите стойности. При тях се показва честотното разпределение на даден отговор съответно спрямо двумерното разпределение.

Таблицата показва, че без значение от йерархичното ниво, външният фактор – икономически условия, е оценен различно от всеки респондент. Не се наблюдава обединяване върху конкретни оценки спрямо управленското ниво, което заемат респондентите в организационната структура на организацията.

Кростаблиците на всички изследвани външни и вътрешни фактори на системата за управление на човешкия капитал са представени в Приложение №9.

Четвърта хипотеза: *Съществува разлика в критериите оценки на ключовите фактори за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал между служители с различно образование.*

Тази хипотеза е **отхвърлена**. Всички служители, независимо от образованието им, дават разнообразни отговори. Казано по друг начин, получените отговори от проведеното изследване имат пълен набор от посочени реални възможности без значение от образованието на изследваните служители. Тази хипотеза се доказва с помощта на кростаблица на изследваните фактори и въпросът от демографския блок на анкетната карта, интересуващ се от образованието на респондентите.

Таблица 3.13. Кростаблица между въпроса образование и 19.1.⁸

Statistics								
Въпрос Образование и 19.1. Моля, оценете според скалата от 1 до 5 (където 5 е най-високата оценка), до каква степен външните фактори се отразяват на изградената в организацията система за управление на човешкия капитал (икономически условия)								
N	Valid							503
	Missing							0
		Образование						Total
		Основно	Средно	СПТУ	Средно специално	Полувисше	Висше	

⁸ Данни, получени при провеждане на емпирично изследване в „Асарел Медет“ АД

Икономически условия	1	1	3	2	5	0	2	0	13
	2	0	4	0	8	3	3	0	18
	3	4	34	7	49	7	40	1	142
	4	2	28	11	67	1	52	0	161
	5	0	25	7	58	7	72	0	169
	Total	7	94	27	187	18	169	1	503

Представената таблица 3.13. е идентична като разположение и значение като представената по-горе таблица. Основна разлика е факта, че вместо спрямо йерархичното ниво двумерното разпределение се основава на образованието. С други думи таблицата показва, че без значение от притежаваното образование, външният фактор – икономически условия, е оценен различно от всеки респондент. Ясно се вижда разнообразие от отговори и липса на обединяване върху конкретни оценки спрямо образованието, което притежават изследваните служители.

Кростаблиците с измерване на образованието спрямо всички изследвани външни и вътрешни фактори на системата за управление на човешкия капитал са представени в Приложение №10.

Пета хипотеза: *Съществува положителна връзка между факторите размер на организацията и стратегии на организацията в проведеното изследване сред служителите на „Асарел-Медет” АД.*

За потвърждаването или отхвърлянето на тази хипотеза се използва корелационният анализ на въпросите от анкетната карта, изследващи външните и вътрешните фактори на системата за управление на човешкия капитал. Категоризирането на тази хипотеза се реализира с помощта на коефициента на Пирсън, както е представено в предходната глава на дисертационния труд.

В таблица 3.8. са представени взаимозависимостите между всеки един от изследваните фактори – вътрешни и външни. Таблицата показва коефициентите на Пирсън за всяка една от корелиращите се двойки. Илюстрираните корелации в представената таблица са в интервала от [0,300; 0,719].

Вътрешните фактори размер на организацията и стратегии на организацията корелират помежду си с коефициент равен на 0,535. Този

коефициент съотнесен към таблица 2.4.. показва, че корелацията между тези два фактора показва значителна зависимост.

Може да се обобщи, че тази хипотеза е **потвърдена**.

След потвърждаването на дисертационните хипотези може да се направи изводът, че е постигната и целта на дисертационното изследване, а именно: да се разработи модел за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в минната индустрия и да се апробира в обекта на дисертационното изследване – „Асарел-Медет” АД.

Като основна препоръка, която може да се обособи, е непрекъснато наблюдение и осъществяване на мониторинг на системата за управление на човешкия капитал в организацията и нейната приемственост сред служителите.

Изведени са следните **препоръки за бъдещи изследвания**:

Могат да се очертаят следните възможности за бъдещо развитие на настоящия дисертационен труд:

- Да се продължи наблюдението и изследването на крайните резултати в „Асарел-Медет” АД (организацията, обект на изследване), за да се проследят резултатите в по-дългосрочен план.
- Да се реализират апробации на модела за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в няколко организации от минната индустрия с различен брой персонал, за да може да се проследи неговото индивидуално развитие в различни по размер организации.

5. Заключение

В рамките на настоящия дисертационен труд, чрез анализ на теоретико-методологическите аспекти, изследване на автори, практики и теоретици в областта са идентифицирани възможностите и е изграден модел за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в организацията.

Изложението на дисертационния труд е организирано целенасочено за решаване поетапно на задачите, чрез които се изпълнява и главната цел на дисертацията, а именно: на основата на задълбочен анализ да се създаде

модел за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в минната индустрия, който да се апробира в организацията „Асарел-Медет“ АД.

Изводите въз основа на анализа, направен в дисертационният труд, на проведеното изследване и апробация му, се установи, че в „Асарел-Медет“ АД има сериозно изградена система за управление на човешкия капитал в организацията. Както всяко едно нещо, което не е често обект на изследване и усъвършенстване, настоящата система се нуждае от актуализация, подобряване на комуникирането и разпространението вътре в организацията, с други думи свеждане до знанието на по-голяма аудитория за принципите и механизмите, благодарение на които се задвижва тази система. По време на апробацията са установени и други интересни закономерности, които са широко разгледани в трета глава. При повторното изследване се разкриват тенденции към усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в минната компания, с помощта на предприетите дейности.

Апробирането на изградения модел за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал показва, че моделът успешно се реализира и постигна желаните резултати в компанията „Асарел-Медет“ АД. Препоръчително е апробирането му в бъдеще да бъде в други организации от минната индустрия с различен брой персонал, за да може да се проследи неговото индивидуално развитие в различни по размер организации.

III. НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ

1. Приложен е специфичен комплексен подход към моделирането на процеса за управление на човешкия капитал (съчетание на системен анализ, дескриптивен анализ и емпиричен анализ).
2. Обогатена е теорията в областта на управлението на човешкия капитал като е проследено в исторически план съдържанието на понятието, анализиран е детайлно процесът на оценка на трудовите резултати на персонала, като една от основните дейности на управлението на човешките ресурси, разгледани са основните подходи при оценяване на трудовите резултати и са квалифицирани организационните цели, изпълнявани чрез процеса на оценяване. Направен е преглед и сравнителен анализ на популярни модели за изграждане на фирмена среда за управление на човешките ресурси.
3. Синтезирана е собствен модел за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в организацията.
4. Синтезирана е обща рамка на емпиричното изследване.
5. На база направен критичен анализ на основни теоретични постановки относно човешкия капитал и неговото управление са изведени фактори, които оказват влияние върху системата за управление на човешкия капитал в организацията. Авторът ги е класифицирал на вътрешни и външна фактори.
6. Разработен е оригинален модел за усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в организацията.
7. Изработени са изводи и препоръки за практическо приложение на модела и са изведени отделни етапи, които да бъдат гъвкави с възможност за индивидуално обособяване, съобразно спецификата на организацията.
8. Апробиран е авторовия модел за усъвършенстване на човешкия капитал в организацията в реална среда в българска организация от минната индустрия.

IV. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

4. Alexander Chobanov, Valentin Veleв (2017) Methodological Framework for Improvement of the System for Human Capital Management in Assarel Medet JSC – Panagyurishte, Bulgaria
(Методически подход за усъвършенстване на системата за управление на човешки капитал в Асарел Медет АД – Панагюрище, България), Journal of UMG "ST. IVAN RILSKI", vol.60, Publishing House "St. Ivan Rilski", Sofia 2017
5. Alexander Chobanov, Valentin Veleв (2018) IMPROVEMENT OF MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL IN ASSAREL MEDET – PRACTICAL ASPECTS
(Усъвършенстване управлението на човешкия капитал в „Асарел Медет“ АД – практически аспекти), XVI International Scientific Conference "Management and Engineering", Days of Science at Technical University – Sofia, 2018 Journal , vol.1
6. Alexander Chobanov (2019) DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND THE CONCEPT OF HUMAN CAPITAL (РАЗВИТИЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И ПОНЯТИЕТО ЧОВЕШКИ КАПИТАЛ), XVII International Scientific Conference "Management and Engineering", Days of Science at Technical University – Sofia, 2019 Journal , vol.1

V. ДЕКЛАРАЦИЯ

Декларирам, че дисертационният труд „Усъвършенстване на системата за управление на човешкия капитал в минната индустрия” е изцяло авторски продукт. При неговото разработване не са ползвани чужди публикации и разработки в нарушение на авторските им права.

VI. SUMMARY

The present dissertation is about Improving the system for management of human capital in mining industry by Alexander Tsobanov.

The dissertation has a volume of 278 pages, including an introduction, three chapters for solving basic tasks, a conclusion, used literature, a list of tables included, a list of figures included and ten applications. A total of one hundred and five literary sources are quoted, 48 of which are in Latin and 39 in Cyrillic and the other are Internet addresses. The work includes a total of 49 figures and 8 tables.

In the first chapter of the dissertation are defined the concepts of human resources and human resources management, as well as their basic characteristics. A working concept of human capital has been developed. The main approaches to the assessment of labor outcomes are examined and the organizational objectives implemented through the evaluation process are qualified. The last point of the dissertation chapter deals with popular models for building a human resource management environment. The final conclusions are drawn on the theoretical and practical foundations of the dissertation.

The statement of the second chapter of the dissertation focuses on the development of a methodological framework of the dissertation empirical study. Methodological solutions have been identified and a model for improving the human capital management system has been developed in the organization. The main task set out in this chapter is to build a framework for the dissertation research and to implement part of the main dissertation goal, namely to create a model for improvement of the human capital management system in the organization. The built model for improving the human capital management system goes through seven stages that explore, establish and improve the human capital management system.

The third chapter of the dissertation focuses on the modeling of the developed model for the improvement of the human capital management system in the organization as a result of the theoretical and methodological developments. A central place in the chapter is to examine the implementation of each of the seven stages that explore, establish and improve the human capital management system. The process of approbation was carried out at the representative company for the mining industry - Assarel-Medet AD.