ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ
Катедра „БИЗНЕС МЕНИДЖМЪНТ И МАРКЕТИНГ“



БИЛЯНА ЛЮБОМИРОВА БЕЛОЕВА-ДОЙНОВСКА

ПРОБЛЕМИ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОТ ИНДУСТРИАЛНИЯ СЕКТОР

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор” по докторска програма - Икономика и управление /индустрия/

Научен ръководител
Проф. д-р Мариана Ушева

Благоевград, 2026 г.

Дисертационният труд съдържа въведение, изложение в четири глави и заключение. Общият обем на научната разработка е 221 стандартни страници. Използвани са 105 литературни източника, от които 44 на кирилица и 61 на латиница. В текста са включени 18 таблици и 15 фигури. Към дисертационния труд има 1 приложение, съдържащо инструментариума на емпиричното изследване (анкетна карта).

Авторът на дисертационния труд е докторант в катедра „Бизнес мениджмънт и маркетинг“ при Стопанския факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“ – Благоевград.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 26.11.2026 г. от 11:30 часа в зала 8406 на Стопанския факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“, гр. Благоевград. Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в катедра „Бизнес мениджмънт и маркетинг“, Стопански факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“, гр. Благоевград, ул. „Иван Михайлов“ № 66.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на проблема

Индустриалният сектор в България и в Европа се развива в среда, в която технологичното обновяване, недостигът на квалифицирани кадри, демографските изменения, глобалната конкуренция и повишените изисквания към качеството и безопасността действат едновременно и взаимно се усилват. Тази съвкупност от влияния променя съдържанието на труда, структурата на професиите и начина, по който предприятията изграждат своя производствен капацитет. Автоматизацията и цифровизацията повишават търсенето на инженерни, технически, аналитични и управленски компетентности, докато устойчивостта на производствените процеси продължава да зависи от опита, дисциплината, професионалната приемственост и способността на служителите да усвояват нови технологии. В тези условия човешките ресурси придобиват значение, което надхвърля административното обслужване на трудовите отношения. Те се превръщат в организационна способност, чрез която стратегическите намерения на предприятието се осигуряват с подходящи хора, знания, поведение и управленски механизми.

Изборът на темата произтича от съществения разминаване между формалното наличие на кадрови политики и тяхното устойчиво приложение в ежедневното управление. В редица индустриални предприятия съществуват специализирани звена, процедури за подбор, оценяване, обучение и възнаграждение, както и заявено обвързване между кадровите и бизнес целите. Стратегическата стойност на тези елементи обаче се проявява едва тогава, когато те образуват последователна система, поддържана чрез регулярни решения, надеждни данни, отговорност на преките ръководители и активно участие на висшето управление. Именно преходът от институционализирана функция към зряло стратегическо управление представлява централният изследователски проблем на дисертационния труд.

Темата има особена значимост за индустриалните организации поради тяхната капиталоемкост, по-дългите инвестиционни хоризонти, технологичната взаимозависимост между работните места и високата цена на кадровите прекъсвания. В производствена среда незаетата критична длъжност

може да забави въвеждането на нова линия, да ограничи използването на скъпо оборудване или да повиши натоварването и риска за останалите служители. Напускането на опитен специалист води до загуба на трудно формализируемо знание, а недостатъчната подготовка на новоназначените засяга производителността, качеството и безопасността. Смесеният състав на работната сила – оператори, техници, инженери, специалисти по автоматизация, развойни екипи и ръководители – изисква диференцирани подходи към привличането, развитието, мотивацията и професионалната кариера.

Стратегическото управление на човешките ресурси (СУЧР) свързва тези специфики с общата посока на предприятието. Неговата вертикална съгласуваност превежда производствените, технологичните и пазарните цели в потребности от численост, компетентности и организационно поведение. Хоризонталната съгласуваност обединява планирането на работната сила, подбора, въвеждането, управлението на изпълнението, възнаграждението, обучението, приемствеността и ангажираността във взаимно подкрепящи се архитектура. При такава логика кадровите решения придобиват общ критерий за приоритетност, а инвестициите в хора се оценяват чрез приноса им към производствения резултат, технологичната адаптация и устойчивостта на организацията.

Научната значимост на изследването се определя от потребността да бъдат разграничени три равнища на развитие на функцията по човешки ресурси – формализация, институционализация и стратегическа зрялост. Формализацията описва наличието на правила, процедури и документирани стандарти. Институционализацията показва организационно обособяване, роли и постоянен административен капацитет. Стратегическата зрялост отразява степента, в която функцията участва в определянето на приоритетите, съгласува практиките с бизнес стратегията, използва данни и води процеси на промяна. Това разграничение позволява да се обясни защо предприятие с развито звено по човешки ресурси може да запази предимно изпълнителска роля, докато по-малка организация може да интегрира кадровите решения непосредствено в управлението чрез близостта между собственика, ръководителите и служителите.

Практическата значимост се изразява във възможността диагностиката да насочи ограничените организационни ресурси към механизмите с най-висока управленска стойност. Индустриалните предприятия често разпределят средства между възнаграждения, подбор, обучение, цифрови системи и инициативи за ангажираност при силен натиск за краткосрочна ефективност. Системното изследване на връзките между тези области позволява решенията да се подреждат според критичността на ролите, дефицита на компетентности и очаквания принос към производствения процес. По този начин кадровата политика се превръща в аргументирана инвестиционна рамка, която свързва разхода с организационна способност, управленски риск и измерим резултат.

Въз основа на направеното в настоящото изследване аналитично проучване на литературните източници се налага изводът, че стратегическото управление на човешките ресурси, моделите за неговото проектиране и връзката му с организационната резултатност са предмет на изследване от редица чуждестранни и български учени. Разработването на проблематиката се базира на съвременните теоретични концепции на водещи автори в предметното поле на стратегическото управление и управлението на човешките ресурси като A. Chandler, I. Ansoff, M. Porter, H. Mintzberg, J. Barney, D. Teece, G. Johnson, R. Whittington, M. Armstrong, D. Ulrich, P. Wright, G. McMahan, M. Huselid, B. Becker, J. Delery, D. Doty, P. Boxall, J. Purcell, M. Beer, C. Fombrun, J. Kotter, A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland, E. Deci, R. Ryan и др. Ценен принос за изясняване на различни аспекти на управлението на хората, мотивацията, лидерството и организационната култура в българската научна литература имат К. Владимирова, М. Атанасова, А. Ангелов, В. Аврамов, А. Асенов, Й. Илиев, Л. Десев, К. Каменов, Г. Джонев, Д. Димитров, Ю. Цуцович, М. Ушева и др.

Същевременно проучванията на автора показват, че до момента в българската научна литература не е правено систематично емпирично изследване на стратегическата зрялост на функцията по човешки ресурси в индустриалните предприятия, което да разграничава формализацията, институционализацията и реалното стратегическо участие на функцията и да оценява количествено факторите, с които тази зрялост е свързана. Липсва и интегриран, емпирично обоснован управленски модел, който да превежда

установените зависимости в конкретни механизми с етапи, роли и показатели за приложение в индустриална среда.

Актуалността и значимостта на темата на настоящата разработка се определят от:

- нарастващото стратегическо значение на човешкия капитал за конкурентоспособността на индустриалните предприятия в условията на Индустрия 4.0, цифрова трансформация и зелен преход;
- остротата на кадровите проблеми в българската индустрия – системен недостиг на квалифицирани работници, застаряване на работната сила, образователно несъответствие, текучество и ниска ангажираност;
- съществуващото разминаване между формалното наличие на кадрови политики, процедури и специализирани звена и тяхното устойчиво, регулярно прилагане като част от стратегическото управление;
- необходимостта от търсене на адекватни, емпирично обосновани управленски решения, които да отчитат спецификата на индустриалния сектор, различията по размер, собственост, подсектор и управленско равнище;
- липсата на достатъчно изследвания в България, които да измерват стратегическата зрялост на функцията по човешки ресурси в индустриалните организации и факторите, с които тя е свързана.

Актуалността, научната и практическата значимост на проблематиката, както и недостатъчно пълното ѝ разработване в икономическата литература предопределят избора на тема на дисертационния труд.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на изследването са организациите от индустриалния сектор, разглеждани като системи, в които хората, технологиите, производствените

процеси и управленските решения формират обща способност за създаване на стойност.

Предметът на изследването обхваща проблемите, практиките и факторите, свързани със стратегическата зрялост на управлението на човешките ресурси в индустриалните организации, включително формализацията и честотата на прилагане на кадровите практики, управленската подкрепа, организационната готовност за промяна, влиянието на външната среда и различията според размер, вид собственост, подсектор и управленско равнище.

3. Изследователска теза

Основната научна теза на дисертационното изследване е, че стратегическата зрялост на управлението на човешките ресурси в индустриалните организации се свързва най-силно с последователното и регулярно прилагане на съвременни кадрови практики и с реалния управленски мандат, предоставен от висшето ръководство, докато организационните характеристики (размер, собственост, подсектор) очертават контекста, в който тези механизми действат, но сами по себе си не определят стратегическата роля на функцията. Формализацията и институционализацията на функцията по човешки ресурси са необходими, но не достатъчни условия за нейната стратегическа зрялост.

4. Цел и задачи на изследването

Основната цел на дисертационния труд е да се изследват проблемите и факторите, определящи стратегическото управление на човешките ресурси в индустриалните организации, и въз основа на теоретичните и емпиричните резултати да се разработи интегрирана управленска рамка (авторски модел) за повишаване на стратегическата зрялост на функцията по човешки ресурси. Целта съчетава диагностична и приложна насоченост. Диагностичната част установява равнището на развитие на функцията, разминаванията между политика и практика и статистическите зависимости между ключовите показатели. Приложната част превежда резултатите в механизми за стратегическо планиране, привличане и

задържане, развитие на компетентности, ангажираност, управление на промяната и използване на кадрови данни.

За постигане на целта на изследването се поставят следните **задачи**:

1. Да се систематизират теоретичните основи, моделите и подходите на стратегическото управление на човешките ресурси и да се изведе тяхното приложение в индустриалния сектор.
2. Да се идентифицират характерните за индустриалния сектор кадрови, технологични, организационни и средови проблеми пред стратегическото управление на човешките ресурси.
3. Да се операционализира и измери стратегическата зрялост на функцията по човешки ресурси чрез надеждни съставни показатели за интеграция, формализация, честота на прилагане на практиките, външен натиск и готовност за промяна.
4. Да се проведе емпирично проучване сред индустриални организации в България и да се сравнят резултатите по размер на организацията, управленско равнище, подсектор и вид собственост.
5. Да се оценят взаимовръзките между кадровите практики, управленската подкрепа, организационния контекст и стратегическата зрялост чрез корелационен и регресионен анализ и да се проверят формулираните хипотези.
6. Да се изведат практически предложения и да се разработи авторски интегриран модел с етапи, роли и показатели за последващо прилагане и оценяване в индустриалните предприятия.

5. Изследователски въпроси и хипотези

Изследователските въпроси конкретизират логиката на поставените задачи: Кои проблеми ограничават превръщането на функцията по човешки ресурси в стратегически участник в индустриалното предприятие? Как се свързват формализацията и регулярността на кадровите практики със стратегическата зрялост? Какво значение имат подкрепата от висшето ръководство, готовността за промяна и натискът от технологичната, икономическата и трудовата среда? По какъв начин размерът, собствеността,

подсекторът и управленското равнище оформят различни профили на възприятия, приоритети и ограничения? Кои управленски механизми могат да превърнат политиките в повторяем цикъл с ясни отговорности, измерими резултати и организационно учене?

На базата на теоретичния обзор и предварителния анализ на емпиричните данни са формулирани три **работни хипотези**:

Хипотеза 1. Формализираните и стандартизирани практики по управление на човешките ресурси са свързани с по-висока стратегическа зрялост на функцията по човешки ресурси.

Хипотеза 2. Размерът на организацията е свързан със степента на институционализация и развитие на функцията по човешки ресурси, но не еднозначно с нейната стратегическа зрялост.

Хипотеза 3. Външните фактори (технологични промени, пазар на труда, регулации, икономическа несигурност, глобална конкуренция) са свързани със стратегическата трансформация на организацията и с ролята на функцията по човешки ресурси като участник в промяната.

6. Методология на изследването

Методологията на дисертационния труд следва комбиниран подход, в който количественото изследване осигурява измеримост и сравнимост, а качествените елементи подпомагат съдържателното тълкуване на организационния контекст. В теоретичната част са използвани методите на анализа и синтеза, индукцията и дедукцията, сравнителният метод, контент анализът и критичното обобщаване на концепции за ресурсно базирано управление, стратегическо съгласуване, високоефективни системи от практики, мотивация, организационна култура, динамични способности и управление на промяната.

Емпиричната част е изградена като напречно (крос-секционно) изследване чрез структурирана онлайн анкета. Първоначалният масив включва 122 попълвания, а след контрол на съдържателната валидност аналитичната извадка за корелационните и регресионните модели обхваща 120 респонденти. Подборът е целеви и удобен (невероятностен), което

съответства на достъпа до участници в организационна среда и определя границите на обобщението.

Обработката на данните включва кодиране на категориалните променливи, изграждане на съставни индекси и стандартизиране на компонентите с различни метрични диапазони чрез z-оценки. Надеждността на скалите е оценена чрез коефициента алфа на Кронбах, а факторната пригодност и едномерността – чрез мярката KMO, теста на Бартлет, експлораторен факторен анализ и паралелен анализ. Описателната статистика очертава профила на извадката и равнищата на основните показатели. Сравненията между групите използват хи-квадрат тест, точен тест на Фишер, V на Крамер, отношение на шансовете (OR), дисперсионен анализ (ANOVA), тестове на Крускал–Уолис и Ман–Уитни според типа данни и числеността на подгрупите. Корелациите на Пиърсън и Спиърман оценяват посоката и силата на връзките, а множествената линейна регресия определя факторите, които запазват самостоятелна асоциация със стратегическата зрялост при контрол на организационните характеристики. Аналитичната надеждност се подкрепя чрез проверки за нормалност (Шапиро–Уилк, Джарк–Бера), хетероскедастичност (Бройш–Паган), мултиколинеарност (VIF) и автокорелация (Дърбин–Уотсън), чрез използване на устойчиви стандартни грешки HC3 и чрез проверка на чувствителността спрямо липсващите стойности посредством множествено импутиране. За създаването на базата данни и обработката на информацията са използвани Microsoft Excel и специализиран статистически софтуер.

7. Източници на информационно осигуряване

При разработването на дисертационния труд са използвани две групи източници. Основният първичен източник на данни е авторският анкетен инструмент, структуриран в раздели за демографски и организационни характеристики, стандартизация на кадровите процеси, честота на съвременните практики, стратегическа интеграция, външни фактори, организационна готовност за промяна и възприятия за ролята на функцията по човешки ресурси. Затворените категорийни и скални въпроси осигуряват основата за количествения анализ, въпросите с множествен избор разкриват обхвата на използваните практики и приоритети, а отворените отговори

предоставят примери за стратегически инициативи и трансформационни затруднения.

Вторичните източници включват монографии и научни публикации на български и чуждестранни автори, институционални анализи и доклади на Световния икономически форум, McKinsey, Deloitte, Асоциацията на индустриалния капитал в България, данни на Националния статистически институт, нормативни документи в областта на трудовото законодателство и здравословните и безопасни условия на труд, както и секторни материали, чрез които се изгражда теоретичната рамка и се интерпретират тенденциите в трудовия пазар, технологичното развитие и управлението на индустриалните организации.

8. Ограничения на изследването

Настоящото изследване е ограничено по **време, място, методология и обхват**. Използват се конкретно определени подходи и методи поради възможностите, които те предоставят за анализ и решаване на изследователските задачи на дисертационния труд. Направен е опит да се даде отговор на най-важните въпроси, без да се претендира, че те са напълно изчерпани и разработени.

Ограничения в практическото изследване:

- Напречният (крос-секционен) дизайн позволява установяване на статистически асоциации, но не и доказване на причинно-следствени връзки; изводите се тълкуват като зависимости, подлежащи на проверка чрез надлъжни или експериментални изследвания.
- Извадката е невероятностна, целева и удобна, доминирана от големи предприятия (71,3% с над 500 служители) и предприятия с частна чуждестранна собственост (72,1%), което ограничава обобщаването на резултатите към цялата съвкупност от индустриални организации в България.

- Държавните и смесените предприятия са представени с по пет наблюдения, а някои подсектори – с малък брой респонденти, поради което сравненията по тези признаци са ориентировъчни.
- Част от показателите имат самооценъчен характер и отразяват възприятията на респондентите, които зависят от тяхната позиция и достъп до стратегическа информация.
- Диагностиката на регресионния модел установява хетероскедастичност и крайна мултиколинеарност при индикатора за наличие на обособена ЧР функция, което налага предпазлива интерпретация и използване на устойчиви стандартни грешки.

Разработването на дисертационния труд беше съпроводено и с някои затруднения, свързани с осигуряването на достатъчен брой респонденти от индустриални предприятия, с ограничения достъп на производствения персонал до електронния формат на анкетата и с недостига на български емпирични изследвания, посветени на стратегическата зрялост на функцията по човешки ресурси в индустриалния сектор.

9. Структура и съдържание на дисертационния труд

Дисертационният труд съдържа въведение, изложение в четири глави и заключение. Общият обем на научната разработка е 220 стандартни страници. Използвани са 105 литературни източника, от които 44 на кирилица и 61 на латиница. В текста са включени 14 таблици и 8 фигури. Към дисертационния труд има 1 приложение. Структурата на изложението е следната:

ВЪВЕДЕНИЕ

ГЛАВА ПЪРВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧНИ ВЪПРОСИ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

1. Теоретични основи на стратегическото управление

1.1. Същност и развитие на стратегическото управление на човешките ресурси

1.2. Концепции и подходи в стратегическото управление

1.3. Стратегическото планиране като ключов елемент на стратегическото управление

1.4. Взаимосвързаност между стратегията за управление на персонала и цялостната стратегия за развитие на организацията

2. Основни компоненти и принципи

2.1. Подбор и назначаване

2.2. Обучение и развитие

2.3. Оценка на представянето

2.4. Формиране на ефективна организационна култура

3. Специфика на индустриалния сектор

3.1. Характеристики на индустриалните организации

3.2. Предизвикателства и възможности в индустриалния сектор

4. Модели и теории на управление на човешките ресурси

4.1. Модели на стратегическо управление на човешките ресурси

4.2. Теории за мотивация, ангажираност и лидерство

4.3. Подходи към стратегическото управление на човешките ресурси

Изводи от първа глава. Обобщение на първа глава

ГЛАВА ВТОРА. ИДЕНТИФИКАЦИЯ НА ПРОБЛЕМИТЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

1. Основни предизвикателства в индустриалния сектор

1.1. Недостиг на квалифицирани работници

1.2. Проблеми с текучеството на кадри

1.3. Ниска ангажираност и мотивация

2. Влияние на технологичните промени

2.1. Автоматизация и нейното въздействие

2.2. Промени в изискванията за умения и квалификации

2.3. Външни фактори и глобализация в стратегическото управление на човешките ресурси в индустриалния сектор

3. Организационна култура и климат

3.1. Влияние на организационната култура върху управлението на ЧР

3.2. Проблеми при интеграцията на нови стратегии

3.3. Изграждане на ключови компетенции за стратегически мениджмънт

4. Проблеми, произлизащи от външната за организацията среда

4.1. Регулации и законодателство

4.2. Икономически фактори

4.3. Процеси на глобализация и либерализация

Изводи от втора глава. Обобщение

ГЛАВА ТРЕТА. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ИНДУСТРИАЛНИЯ СЕКТОР (ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ)

1. Методология на изследването
2. Профил на извадката и описателни резултати
3. Теоретична рамка и хипотези
4. Сравнителен анализ
5. Корелационен и регресионен анализ

5.1. Корелационен анализ

5.2. Регресионен анализ

6. Обсъждане на хипотезите
7. Финален синтез и изводи от емпиричното изследване

ГЛАВА ЧЕТВЪРТА. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОУЧВАНЕТО, ИЗВОДИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ИДЕНТИФИЦИРАНИТЕ ПРОБЛЕМИ

1. Разработка на интегрирани стратегии за управление на ЧР

1.1. Привличане и задържане на кадри

1.2. Подобряване на процесите на подбор и интегриране

2. Повишаване на ангажираността и мотивацията на служителите

2.1. Стратегии за повишаване на мотивацията

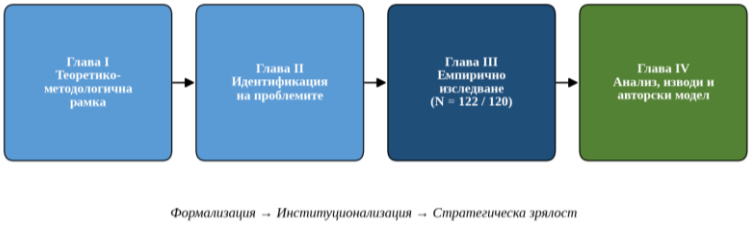
2.2. Инициативи за подобряване на работната среда

3. Обучение и развитие на умения
    3.1. Програми за обучение и кариерно развитие
    3.2. Участие на служителите в процеса на обучение
4. Управление на промяната и иновациите
    4.1. Внедряване на нови технологии и процеси
    4.2. Изграждане на гъвкава организационна структура
5. Авторски интегриран модел и етапи на прилагане
    5.1. Структура и емпирична връзка на модела
    5.2. Етапи на прилагане, показатели и оценка
6. Изводи

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ



Фигура 1. Логическа структура на дисертационния труд

II. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ВЪВЕДЕНИЕ

Във въведението е обоснована актуалността и значимостта на изследваната проблематика, като акцентът се поставя върху разминаването между формалното наличие на кадрови политики в индустриалните предприятия и тяхното устойчиво приложение като част от стратегическото управление. Формулирани са обектът, предметът, работната теза, основната цел и шестте взаимно свързани задачи на изследването, както и изследователските въпроси, които конкретизират неговата логика. Представена е методологията на дисертационния труд, разграничени са първичните и вторичните източници на информация и са посочени ограниченията, произтичащи от напречния дизайн, невероятностния подбор и самооценъчния характер на част от показателите. Направено е уточнението, че резултатите се тълкуват като статистически зависимости и контекстуални обобщения, а не като доказани причинни механизми, което създава основа за обосновано разграничаване между емпирично установените резултати и авторските управленски предложения.

ГЛАВА ПЪРВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧНИ ВЪПРОСИ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

В първа глава акцентът се поставя върху изграждането на теоретико-методологичната рамка на стратегическото управление на човешките ресурси и нейното съотнасяне към спецификата на индустриалния сектор. Предмет на изследване в **първия параграф** са теоретичните основи на стратегическото управление. Проследява се и се анализира историческият преход към стратегическо мислене в бизнеса – от класическата дефиниция на A. Chandler за определянето на дългосрочните цели и разпределянето на ресурсите за тяхното постигане, през концепцията на I. Ansoff за стратегическото планиране и позиционирането на M. Porter върху конкурентните предимства, до ресурсно ориентираните възгледи за стратегията на J. Barney. Установява се, че общото между тези школи е разбирането, че организацията трябва проактивно да

определя собствената си посока в съответствие с външните възможности и заплахи и с вътрешните си ресурси и компетенции. Посочва се, че за разлика от оперативното управление, ориентирано към текущата дейност, стратегическото управление решава въпроса каква да бъде организацията в бъдеще и обхваща четири взаимно свързани функции – анализ, планиране, изпълнение и контрол, които се осъществяват непрекъснато и циклично.

Подробно са разгледани същността и развитието на стратегическото управление на човешките ресурси. Внимание е отделено на еволюцията на управленската парадигма в областта на човешките ресурси – от класическия етап с фокус върху ефективността и контрола, през поведенческия етап, поставящ човека и мотивацията в центъра, към стратегическия етап, при който хората се разглеждат като източник на устойчиво конкурентно предимство, и дигиталния етап, свързан с информационните системи за човешки ресурси, самообслужването и кадровата аналитика. Етапите са систематизирани в таблица 1.

Таблица 1. Етапи в развитието на управлението на човешките ресурси

Етап	Период	Характеристики на подхода	Ключови автори и модели
Класически	Край на XIX в. – 30-те г. на XX в.	Фокус върху ефективност и контрол; йерархия, разделение на труда, стандартизация; работникът като „винт в машината“	Тейлър – научно управление; Файол – административна теория; Вебер – бюрокрация
Поведенчески	30-те – 60-те г. на XX в.	Фокус върху човека и групата; мотивация, комуникация, удовлетвореност; „хоуторнски ефект“	Мейо – Hawthorne Studies; Маслоу, МакГрегър, Херцбърг – мотивационни теории

Етап	Период	Характеристики на подхода	Ключови автори и модели
Стратегически	80-те – 90-те г. на XX в.	Интегриране на УЧР със стратегията; хората като конкурентно предимство	Модел на Мичиган (Fombrun et al.); Модел на Харвард (Beer et al.); RBV (Barney); HPWS (Huselid); роли на УЧР (Ulrich)
Дигитален	2000-те г. – до днес	Автоматизация, цифрови информационни системи, електронно обучение, портали за самообслужване, кадрова аналитика, гъвкави форми на работа	Дигитални фази на Улрих; HR бизнес партньор; модел на „трикракия стол“

Източник: Дисертационен труд, таблица 1.1, систематизирана от автора.

Изведен е изводът, че функцията по човешки ресурси трансформира ролята си от администратор към стратегически партньор, като всеки следващ етап не отменя, а надгражда предходния: класическите теории учат на значението на структурата и ефективността, поведенческите подходи поставят човека в центъра, стратегическото УЧР обединява уроците, а дигиталната ера добавя способността за бърза адаптация и използване на технологиите за разгръщане на човешкия капитал.

Във втория подпараграф се представят концепциите и подходите в стратегическото управление – ресурсно базираният, компетентностният, системният, ситуационният и интеграционният подход. Разграничени са техните акценти върху вътрешните или външните фактори при разработването на стратегия и са посочени специфичните им приложения в индустриалния

сектор. Отбелязва се, че ресурсно базираният подход и анализът VRIO насочват вниманието към ценните, редки, трудни за имитация и организационно подкрепени ресурси, сред които човешкият и социалният капитал заемат централно място. Направено е уточнението, че в индустриална среда технологиите и процесите могат да бъдат копирани, но начинът, по който една организация развива, ангажира и води своите хора, остава най-трудно възпроизводимият източник на предимство.

Специално внимание е отделено на стратегическото планиране като сърцевина на процеса на стратегическо управление. Защитава се разбирането, че стратегическият план не е статичен документ, а практична пътна карта за следващите три до пет години, която подрежда приоритети, проекти, ресурси и индикатори за успех и подлежи на преразглеждане при промени в средата. Подчертано е, че в индустриалните предприятия планирането обхваща по-дълги хоризонти заради големите инвестиции и цикличността на търсенето, а сценарийното мислене е необходимост на фона на технологични вълни като автоматизацията и цифровизацията.

Аргументирано е виждането, че взаимовръзката между стратегията за управление на персонала и общата бизнес стратегия е централна тема на стратегическото УЧР. Управлението на хората не е отделен административен „остров“, а стратегическа дейност, която осигурява вертикално съответствие (кадровите практики подкрепят бизнес целите) и хоризонтална консистентност (подбор, обучение, оценяване, възнаграждение и трудови отношения действат като единна система). Логично се налага изводът, че ако предприятието търси диференциация чрез иновации, функцията по човешки ресурси трябва да привлича и задържа таланти и да проектира стимули, възнаграждаващи новаторството, а ако целта е лидерство в разходите – акцентът пада върху производителността, стандартизацията на уменията и ефективното управление на изпълнението. В индустриалния контекст, когато тази координация липсва, възникват недостиг на компетенции, забавяния при въвеждането на нови мощности и спад на ангажираността.

Във **втория параграф** вниманието е фокусирано върху основните компоненти и принципи на системата по човешки ресурси, разгледани през призмата на тяхната стратегическа роля. За целите на изследването са

проследени четири компонента – подбор и назначаване, обучение и развитие, оценка на представянето и формиране на ефективна организационна култура. Констатира се, че стратегическият подход към подбора започва с планиране на работната сила и ясни профили на ролите, продължава с целенасочено привличане, оценяване с обективни методи и завършва с качествено въвеждане на новоназначените, като целта не е просто запълване на вакансия, а избор на хора с потенциал за дългосрочен принос и културна съвместимост. Отбелязано е, че обучението и развитието превръщат организацията в „учеща система“, в която системно се идентифицират необходимите компетентности, изграждат се кариерни пътеки и програми за наследяване, а ефективността на обученията се измерва чрез промяна в реалната работа – продуктивност, качество и безопасност.

Изразено е становището, че оценката на представянето свързва корпоративните цели с индивидуалните резултати чрез управлението по цели, въведено от П. Дракър, и ключовите показатели за изпълнение, а редовната обратна връзка превръща оценяването от еднократно административно събитие в инструмент за развитие. Защитава се позицията, че стимулите трябва да бъдат балансирани: паричните награди са важни, но сами по себе си не гарантират дългосрочна мотивация, докато признанието, възможностите за развитие, автономността и усещането за смисъл укрепват вътрешната мотивация и ангажираността. Обобщава се, че организационната култура – „как правим нещата тук“ – обединява всички компоненти чрез ценности, нагласи и поведение към качество, безопасност, иновации и екипност, и се изгражда чрез примера на лидерите, чрез кадрови практики, които подбират и възнаграждават желаното поведение, и чрез последователност между заявени приоритети и реални решения.

В **третия параграф** акцентът е поставен върху спецификата на индустриалния сектор. За по-детайлно изясняване на проблематиката са разгледани основните характеристики на индустриалните организации: масово и серийно производство, механизация и поточни линии, които предполагат стандартизирани процеси, ясно разпределение на ролите и често йерархични, механистични структури; по-рискова работна среда, изискваща зряла култура на безопасност; разнородна работна сила – от оператори до висококвалифицирани инженери, често силно синдикално организирана; дълга

история и по-консервативни култури, които правят управлението на промяната особено деликатно. Идентифицирани са основните предизвикателства пред сектора – недостиг на умения, цифрова трансформация (роботизация, данни, интернет на нещата), застаряваща работна сила, текучество и ангажираност, строги регулации и необходимост от постоянни организационни промени. Същевременно са очертани и възможностите: цифровизация на кадровите процеси и използване на анализи, иновативни програми за привличане и развитие на таланти, „тотални“ системи на възнаграждение, фокус върху благополучието и ергономията, гъвкави смени и по-инклузивна култура с участие на всички в подобренията.

В **четвъртия параграф** са представени моделите и теориите на управление на човешките ресурси. Разграничени са „твърдият“ модел (Мичиган), който третира човешките ресурси като управленски инструмент за стриктно подравняване към бизнес целите с акцент върху планиране, контрол и продуктивност, и „мекият“ модел (Харвард), който поставя човека в центъра и търси ангажираност, съвместимост, компетентност и ефективност чрез хуманистични политики, балансиращи интересите на заинтересованите страни. Описани са допълващите рамки, които подчертават координацията между философия, политики, програми, практики и процеси, както и моделът на D. Ulrich за четирите роли на функцията по човешки ресурси – стратегически партньор, административен експерт, агент на промяната и защитник на служителите.

Подробно са разгледани трите стратегически „оптики“ за проектиране на системите по човешки ресурси. Универсалистичната търси „най-добри практики“, които повишават резултатността във всеки контекст – строг подбор, интензивно обучение, участие на служителите, справедливо и резултатно ориентирано възнаграждение, вътрешно израстване и сигурност на работното място. Контингентната твърди, че ефективността зависи от съответствието с конкретната бизнес стратегия, етапа от развитието, технологиите и културата. Конфигурационната гледна точка разглежда човешките ресурси като пакет от взаимно подсилващи се практики – високоефективни или високоангажиращи работни системи, при които цялото е повече от сбора на частите. Изведена е авторовата позиция, че в индустриалния сектор тези три оптики не са взаимно изключващи се, а допълващи се: универсалните практики създават базовата

дисциплина на функцията, контингентният подход адаптира съдържанието им към подсектора, технологията и трудовия пазар, а конфигурационната логика осигурява тяхната вътрешна съгласуваност в единна архитектура. Систематизацията на подходите е представена в таблица 2.

Таблица 2. Основни стратегически подходи към проектирането на системата по човешки ресурси

Подход	Основно допускане	Приложение в индустриалния сектор
Универсалистичен („най-добри практики“)	Съществува набор от практики, които повишават резултатността във всеки контекст	Структуриран подбор, системно обучение, обратна връзка, вътрешно израстване и сигурност като базов стандарт на функцията
Контингентен („най-добро съответствие“)	Ефективността зависи от съответствието с бизнес стратегията, етапа на развитие, технологията и културата	Диференциране на практиките по подсектор (електроника, машиностроене), размер, собственост и профил на работната сила
Конфигурационен („снопове“ от практики)	Стойността възниква от взаимно подсилващи се практики, управлявани като система	Високоефективни работни системи, в които подбор, обучение, оценяване и възнаграждение действат съгласувано
Ресурсно базиран (RBV)	Устойчивото предимство идва от ценни, редки, трудни за имитация ресурси	Специфични умения, организационно знание и култура като най-трудно възпроизводим източник на предимство

Източник: Систематизация на автора въз основа на първа глава на дисертационния труд.

Отделено е място на теориите за мотивация, ангажираност и лидерство, които предоставят практически насоки за това как кадровите политики се превеждат в поведение. Разграничени са съдържателните теории (A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland), които подчертават потребностите и разделят факторите, предотвратяващи неудовлетворение, от тези, които действително мотивират, и процесуалните теории (V. Vroom, J. S. Adams, E. Locke), които напомнят да се проектира ясна връзка усилия–резултати–награди, усещане за справедливост и конкретни, предизвикателни и приети цели. Посочено е, че съвременните възгледи (E. Deci и R. Ryan) акцентират върху вътрешната мотивация – автономност, майсторство и смисъл – и върху „смисленото възнаграждение“, което свързва приноса на човека с по-голямата цел на организацията. Ангажираността е разгледана като резултат от налични ресурси и психологическа безопасност, а лидерството – като определящо за културата и мотивацията, като в индустриални условия ефективните лидери са двигател на lean мисленето, безопасността и непрекъснатото усъвършенстване.

В **изводите от първа глава** са конкретизирани ограниченията и рисковете, които теоретичният анализ извежда: липса на универсален „най-добър“ набор от практики; възможна бюрократизация и пристрастия в подбора; изкривяване на мотивацията при прекомерни финансови стимули; трудности при оценката на ефекта от обученията; дефицит и застаряване на кадрите; съпротива към промяна; разминаване между декларирани ценности и реално поощрявано поведение. На тази основа е формулирана **рамка за анализ на проблемите**, обхващаща седем предпоставки: (а) стратегически и външен контекст – PESTEL, позициониране, етап на жизнения цикъл; (б) вътрешни ресурси – VRIO анализ на човешкия и организационния капитал; (в) капацитет на работната сила – карта на уменията, демография, приемственост; (г) култура и лидерство – зрелост, ангажираност, готовност за промяна; (д) регулации и безопасност; (е) данни и метрики – информационни системи, ключови показатели за ангажираност, текучество, качество и злополуки; (ж) технологична готовност и сценарии за автоматизация. Именно тази рамка задава категориалния апарат за идентификацията на проблемите във втора глава и за операционализацията на показателите в емпиричното изследване.

Направено е заключението, че първа глава изгражда теоретико-методологична рамка, в която стратегията на организацията и стратегията за хората са неразделни. Стратегическото управление задава посока и дисциплина чрез цикъла анализ–план–изпълнение–контрол–корекция, а стратегическото управление на човешките ресурси осигурява вертикално подравняване към бизнес целите и хоризонтална консистентност на практиките, така че правилните хора, умения, мотивация и култура да се срещнат в правилния момент.

ГЛАВА ВТОРА. ИДЕНТИФИКАЦИЯ НА ПРОБЛЕМИТЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Във втора глава акцентът е поставен върху идентификацията и систематизацията на проблемите, които ограничават превръщането на функцията по човешки ресурси в стратегически участник в индустриалното предприятие. Проблемните полета са групирани в четири направления – кадрови предизвикателства, технологични промени, организационна култура и климат и фактори на външната среда – в съответствие с рамката за анализ, изведена в края на първа глава.

В **първия параграф** са изследвани основните кадрови предизвикателства в индустриалния сектор. Констатира се, че недостигът на квалифицирани работници представлява системен проблем, който произтича от съвпадението на демографски спад, образователно несъответствие и миграционни потоци. Посочва се, че според представителите на бизнеса липсата на кадри с необходимите умения вече изпреварва корупцията и регулаторната тежест като пречка пред развитието, а в началото на 2025 г. потребността на българската икономика се оценява на над 250 000 кадри, с остър недостиг на тесни специалисти и ръководен персонал в индустрията. Установява се, че недостигът се проявява в трудности при изпълнението на производствените планове, отказ от поръчки, забавен растеж и нарастващи разходи за труд, тъй като конкуренцията за кадри повишава ценовия натиск. Като стратегически отговор са изведени интегрираното планиране на работната сила, партньорствата с училища и университети, дуалното

обучение, вътрешните академии, редизайнът на длъжностите и кариерата и укрепването на работодателската марка.

Отбелязва се, че високото текучество усилва кадровия дефицит, като води до загуба на организационна памет, прекъсване на процесите и значителни преки и непреки разходи за набиране, обучение и адаптация, които по оценки на консултанти могат да достигнат от половината до равностойността на годишната заплата на напусналия квалифициран работник. Анализирани са факторите, които пораждат текучеството в индустриалните условия – ниска относителна заплата за тежък труд, ограничени възможности за израстване, небалансирани графици, слабости в лидерството и нарушено чувство за справедливост. Изведен е изводът, че ефективните политики за задържане трябва да адресират както материалните, така и нематериалните фактори, тъй като парите са необходим, но не и достатъчен фактор: задържането се постига, когато служителят вижда перспективата си, чувства се ценен и има глас.

Защитава се виждането, че ниската ангажираност и мотивация са „тихият“ риск, който ерозира резултатите, без непременно да се проявява чрез напускане. Разгледани са причините – монотонност, липса на автономия и участие, отсъствие на признание, неясни цели и нечувствителност към благополучието. Авторовото становище е, че в индустрията, където рутината е неизбежна, решението минава през обогатяване на работата, предоставяне на право на глас по подобренията на процесите и осмисляне на приноса – от поточната линия към качеството, безопасността и гордостта с продукта. Подчертано е, че трайна ангажираност се постига чрез вътрешните двигатели – автономност, майсторство и смисъл, подкрепени от ясни цели и своевременна обратна връзка, както и чрез редовно измерване, последвано не от кампанийни, а от последователни управленски действия.

Във **втория параграф** вниманието е фокусирано върху влиянието на технологичните промени. Проследява се и се анализира въздействието на автоматизацията и Четвъртата индустриална революция върху профила на работната сила. Установява се, че рискът от заместване на позиции съжителства с възможността за издигане на труда към дейности с по-висока добавена стойност – настройка и поддръжка на оборудване, анализ на данни,

усъвършенстване на процеси. Отстоява се виждането, че стратегическият избор е да се предпочете преквалификацията и надграждането пред масовите съкращения, съчетани с внимателно управление на социалните ефекти при неизбежни оптимизации. Направено е уточнението, че самата функция по човешки ресурси се цифровизира – рутинните дейности се автоматизират, а фокусът се измества към аналитиката, управлението на промяната и дизайна на обучителни екосистеми.

Специално внимание е отделено на промените в изискванията за умения и квалификации. Констатира се, че автоматизацията внася отчетливо разделение между остаряващи умения и нововъзникващи компетенции: ролите, основаващи се изцяло на повтарящ се физически труд, намаляват, докато на преден план излизат междудисциплинарните способности – работа с данни и софтуер, диагностика на сложни системи, решаване на нетипови проблеми, както и „меките“ умения за комуникация, сътрудничество и адаптивност. Посочва се, че според цитираните международни изследвания едва един от десет работещи използва ежедневно умения, свързани с изкуствения интелект, докато значителна част от компаниите декларират, че не разполагат с необходимите компетенции за работа с новите технологии. Логично се налага изводът, че разривът между наличните и търсените умения изисква целенасочени програми за учене през целия живот – вътрешни академии, микрообучения, менторство и системно документиране на експертното знание, особено в условията на застаряваща работна сила, а при подбора набира скорост ориентацията „по умения“, при която потенциалът за развитие става равностоен на формалните квалификации.

Разгледани са и външните фактори на глобализацията в контекста на стратегическото УЧР. Отбелязано е, че според Световния икономически форум технологичните промени, геоикономическата фрагментация, икономическата несигурност, демографските промени и зеленият преход се очертават като основни двигатели на трансформацията на глобалния пазар на труда до 2030 г., а приблизително една трета от компаниите в световен мащаб очакват геоикономическата фрагментация да трансформира бизнес моделите им през следващите пет години. Изразено е становището, че глобалните вериги на доставки се превръщат едновременно в източник на възможности и на рискове, което поставя пред функцията по човешки ресурси

предизвикателства при управлението на транснационални екипи и релокацията на персонал.

В **третия параграф** са изследвани организационната култура и климатът като структурни променливи, които могат да катализират или да блокират всяка добра стратегия. Аргументира се виждането, че производствените организации често носят наследени модели – фокус върху контрол и краткосрочно оцеляване и недооценяване на човешкия капитал като източник на стойност. Разгледани са проблемите при интеграцията на нови стратегии, като се акцентира върху максимата на П. Дракър, че „културата изяжда стратегията за закуска“: дори брилянтно замислена стратегия може да се провали, ако доминиращата култура и нагласи ѝ противодействат. Идентифицирани са основните бариери – съпротива към промяна, несъответствие между новите стратегии и съществуващата култура и структура, смесени послания към служителите, недостатъчна комуникация и ограничена компетентност на средните ръководители като носители на промяната. Защитава се схващането, че включването на функцията по човешки ресурси още при формулирането на стратегическите решения намалява риска от несъответствия между амбиции и кадрова реалност.

Обоснована е необходимостта от изграждане на ключови компетенции за стратегически мениджмънт – както на отделните ръководители и специалисти, така и на организацията като цяло. Посочено е, че към традиционните управленски умения се добавят стратегическо мислене, комуникация на визия, емоционална интелигентност и умение за водене на екипи през промяна, а в индустриалния сектор, където дълго време е ценен предимно техническият опит на мениджъра, лидерските компетенции се осъзнават като равностойно важни за устойчивия успех. Категорично се утвърждава тенденцията функцията по човешки ресурси да изисква нов професионален профил, съчетаващ бизнес разбиране, работа с данни, процесно проектиране и управление на промяната.

В **четвъртия параграф** са анализирани проблемите, произлизащи от външната за организацията среда. Констатира се, че регулациите и трудовото законодателство – национално и европейско – налагат високи стандарти за безопасност, работно време и равно третиране, чието спазване създава

административна тежест, но и укрепва репутацията на отговорен работодател. Разгледани са икономическите фактори – цикличност, инфлация, ценови и енергийни шокове и несигурност на бизнес климата, като се посочва, че над половината от промишлените предприятия в България идентифицират несигурността в икономическата среда като водещо затруднение. Изразено е становището, че VUCA-средата изисква гъвкаво планиране на разходите за труд, запазване на ключовите таланти и защита на критичните инвестиции в обучение дори в трудни периоди. Проследено е влиянието на глобализацията и либерализацията, които изострят конкуренцията на наднационално равнище, улесняват изтичането на таланти и ускоряват стандартизацията на практиките, но същевременно носят достъп до съвременни управленски модели, международни партньорства и по-високи изисквания, дисциплиниращи системите и процесите.

Систематизацията на идентифицираните проблемни полета, техните проявления и стратегическите отговори е представена в таблица 3.

Таблица 3. Проблемни полета пред стратегическото управление на човешките ресурси в индустриалния сектор

Проблемно поле	**Основни проявления**	**Последици за организацията**	**Стратегически отговор**
Недостиг на квалифицирани кадри	Демографски спад, образователно несъответствие, миграция, дефицит на тесни специалисти	Неизпълнени планове, отказ от поръчки, забавен растеж, ценови натиск върху труда	Планиране на работната сила, образователни партньорства, дуално обучение, вътрешни академии, работодателска марка

Проблемно поле	Основни проявления	Последици за организацията	Стратегически отговор
Текучество	Ниска относителна заплата, ограничено израстване, небалансирани графици, слабо лидерство	Загуба на знание, прекъсване на процеси, високи разходи за заместване	Конкурентно възнаграждение, кариерни пътеки, справедливи правила, признание, качество на прекия ръководител
Ниска ангажираност и мотивация	Монотонност, липса на автономия и участие, неясни цели, отсъствие на признание	„Тиха“ ерозия на производителността, качеството и иновациите	Обогатяване на работата, право на глас, смисъл на приноса, редовно измерване и последователни действия
Технологични промени	Автоматизация, Индустрия 4.0, разрив между налични и търсени умения	Остаряване на роли, тревожност и съпротива, дефицит на цифрови компетенции	Преквалификация вместо съкращения, учене през целия живот, подбор „по умения“, цифровизация на ЧР
Организационна култура и климат	Наследени модели на контрол, съпротива към промяна, несъответствие стратегия–култура	Провал на добре замислени стратегии, смесени послания, демотивация	Култура на уважение, участие и учене; развитие на средните ръководители; ранно включване на ЧР в решенията

Проблемно поле	Основни проявления	Последици за организацията	Стратегически отговор
Външна среда	Регулаторна тежест, икономическа несигурност, глобална конкуренция, геоикономическа фрагментация	Административни разходи, колебания в заетостта, изтичане на таланти	Гъвкаво планиране на разходите за труд, защита на инвестициите в обучение, интернационализация на практиките

Източник: Систематизация на автора въз основа на втора глава на дисертационния труд.

В **изводите от втора глава** е обобщено, че проблемите с недостига на кадри, текучеството и ниската ангажираност се развиват от оперативни кадрови затруднения към стратегически риск за конкурентоспособността, усилени от демографския срив, образователния дисбаланс, глобализацията, автоматизацията и ESG изискванията, а стратегическото УЧР се измества от административна функция към стратегически партньор, който управлява човешкия капитал в условията на Индустрия 4.0 и VUCA-среда. Конкретизирани са основните стратегически подходи към проблемите – системно планиране на работната сила, партньорства с образованието, вътрешно развиване и преквалификация, програми за задържане, позитивна култура и силно лидерство, превръщане на организацията в учеща се. Разграничени са обективните ограничения пред ефективното решаване (демографски спад, изтичане на мозъци, недостиг на цифрови умения, икономическа нестабилност, сложни регулации) и субективните, вътрешноорганизационни ограничения (авторитарна култура, недоверие, съпротива към промяна, недостатъчен управленски и аналитичен капацитет).

Изведени са предпоставките за адекватен анализ на проблемите – системен, холистичен поглед едновременно върху вътрешните и външните фактори, достоверна информация за текучеството, ангажираността, уменията и ефекта от обученията и развита кадрова аналитика, както и

организационните и културните предпоставки за успешни решения: призната стратегическа роля на функцията по човешки ресурси, партньорство с висшия мениджмънт, култура на доверие и открита комуникация, готовност за учене и промяна и включване на служителите в диагностиката и дизайна на решенията.

Направено е заключението, че идентифицираните проблеми – дефицит на умения, текучество, ниска ангажираност, технологични разместванията, културни бариери и натиск от външната среда – не са изолирани явления, а взаимосвързани процеси, които очертават обща необходимост от стратегическо управление на човешките ресурси, което е едновременно аналитично и дълбоко човешко. Успешните индустриални организации са тези, които превръщат хората в ядро на своята стратегия: измерват и развиват компетенции, проектират мотивираща среда, управляват промяната предвидимо и прозрачно и синхронизират технологичния напредък с възхода на човешкия потенциал. Именно тази постановка определя логиката на емпиричното изследване в трета глава: да се провери в каква степен българските индустриални предприятия са преминали от формално наличие на кадрови политики към стратегическа зрялост на функцията и кои фактори са свързани с този преход.

ГЛАВА ТРЕТА. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ИНДУСТРИАЛНИЯ СЕКТОР (ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ)

В трета глава е представено емпиричното изследване на проблемите на стратегическото управление на човешките ресурси в индустриалния сектор. Акцентът се поставя върху измерването на стратегическата зрялост на функцията по човешки ресурси, върху сравнителния анализ по организационни признаци и върху оценката на факторите, с които тази зрялост е свързана.

В **първия параграф** е представена методологията на изследването. Уточнено е, че изследването е напречно (крос-секционно): стратегическата зрялост и обяснителните фактори са измерени едновременно чрез структурирана анкета, поради което резултатите се тълкуват като статистически асоциации, а не като доказателство за причинно-следствени

ефекти. Основният изследователски въпрос е формулиран така: „До каква степен честотата и стандартизацията на кадровите практики, готовността за промяна и външните фактори се асоциират със стратегическата зрялост на функцията по човешки ресурси?“.

Направено е уточнението, че в първоначалния масив са налични 122 попълвания, от които два записа са изключени поради липса на съдържателен отговор на контролния отворен въпрос за пример за стратегическа инициатива. Така крайната аналитична извадка за корелационните и регресионните модели е N = 120. Разграничени са две равнища на анализ: описателните честоти са представени върху първоначалния масив (N = 122), когато въпросите не зависят от контролния критерий, а аналитичните модели, проверките на хипотезите и регресионният анализ използват валидираната извадка (N = 120). Извадката е невероятностна, целева и удобна, като респондентите са набирани чрез онлайн разпространение на анкетата. Характеристиката на валидираната аналитична извадка е представена в таблица 4.

Таблица 4. Характеристика на аналитичната извадка (N = 120)

Показател	Категория	n	%
Пол	Жени	69	57,5
	Мъже	51	42,5
Възраст	До 24 г.	4	3,3
	25–34 г.	22	18,3
	35–44 г.	51	42,5
	45–54 г.	33	27,5
	55+ г.	10	8,3
Длъжностна функция	ЧР/администрация	66	55,0
	Научноизследователска и развойна дейност/иновации	27	22,5
	Производство/операции	11	9,2

Показател	Категория	n	%
	Инженеринг/техническо обслужване	6	5,0
	Информационни технологии	6	5,0
	Продажби и маркетинг	1	0,8
	Друго	3	2,5
Управленско ниво на респондента	Оперативно ниво	49	40,8
	Тактическо/средно управленско ниво	43	35,8
	Стратегическо/висше управленско ниво	28	23,3

Източник: Собствени изчисления на автора.

Описан е изследователският инструмент – структурирана анкета, организирана в логически обособени раздели: демографски и организационни променливи; формализация/стандартизация на девет ключови кадрови практики (подбор, въвеждане в работа, оценка на изпълнението, обучение и развитие, планиране на персонала и др.) по петстепенна скала; честота на прилагане на шест съвременни практики (годишни оценки на представянето, 360-градусова обратна връзка, анкети за ангажираност, индивидуални планове за развитие, прегледи на потенциала, анализ на потребностите от обучение); стратегическа интеграция; външни фактори; организационна готовност за промяна; възприятия за ролята на функцията по човешки ресурси. Инструментът съчетава затворени скални въпроси, въпроси с множествен избор и отворени въпроси, което позволява количествено сравнение и едновременно предоставя качествени „опорни точки“ за валидиране на реалистичността на самооценките.

Подробно е представена операционализацията на основните понятия. Зависимата променлива е **индекс на стратегическа зрялост на функцията по човешки ресурси**, изграден от шест показателя: наличие и

статус на дългосрочна ЧР стратегия; степен на извеждане на ЧР целите от бизнес стратегията; участие на ЧР екипа в стратегическите решения; обхват на проследяваните ключови показатели за изпълнение; степен на съгласуваност на практиките с организационната култура и ценности; оценка на ефективността на ЧР стратегията през последните години. Изборът на тези компоненти цели да улови едновременно „структура“ (стратегия и интеграция), „управленско участие“ (роля в решенията), „измерване“ (ключови показатели), „съгласуваност“ (култура) и „възприемана ефективност“ (резултатност). Като независими променливи са дефинирани: индекс на формализация/стандартизация на девет кадрови практики; индекс на честота на прилагане на шест съвременни практики, приеман като косвен показател за реално поведение, а не само за намерения; индекс на организационна готовност за промяна, основан на четири твърдения за управленска подкрепа, ресурси, приемане на промяната и капацитет за водене на трансформационни проекти; индекс на външни фактори, обединяващ възприеманото влияние на технологичните промени, пазара на труда, регулациите, икономическата несигурност и глобалната конкуренция.

Преди включването на съставните индекси в корелационни и регресионни модели е проведена проверка на тяхната надеждност и едномерност, резултатите от която са синтезирани в таблица 5.

Таблица 5. Надеждност и индикатори за едномерност на конструираните индекси

Индекс	k	N	Cronbach α	KMO	Bartlett χ^2	df	% вариация (1 фактор)	Фактори
Стратегическа ЧР зрялост	6	94	0,828	0,806	229,72	15	55,3	1
Формализация/ стандартизация	9	107	0,869	0,728	584,55	36	50,2	1
Честота на ЧР практиките	6	122	0,822	0,644	369,34	15	54,3	1

Индекс	k	N	Cronbach α	KMO	Bartlett χ^2	df	% вариация (1 фактор)	Фактори
Външни фактори/натиск за промяна	5	107	0,752	0,498	249,47	10	51,2	2
Организационна готовност за промяна	4	101	0,797	0,600	219,59	6	64,3	1

Източник: Собствени изчисления на автора. Забележка: за всички индекси p (Bartlett) < 0,001; N е валидният брой наблюдения за съответната скала.

Установява се, че индексите за стратегическа зрялост, формализация, честота на практиките и организационна готовност за промяна показват приемлива до висока вътрешна консистентност (α от 0,797 до 0,869) и едномерна факторна структура, при която първият фактор обяснява между 50% и 64% от вариацията. При индекса на външните фактори надеждността е приемлива (α = 0,752), но факторната структура е по-гранична (два фактора, KMO = 0,498), поради което индексът се интерпретира внимателно и се използва предимно като обобщен показател за възприет средови натиск. Описан е аналитичният подход, който включва четири последователни стъпки – описателна статистика, сравнителен анализ по групи, корелационен анализ и множествена линейна регресия, както и диагностичните проверки, които установяват хетероскедастичност и отклонение от нормалност на остатъците и налагат тълкуване чрез устойчиви стандартни грешки (HC3).

Във **втория параграф** са представени профилът на извадката и описателните резултати. Констатира се доминиране на големи организации: 45,1% от респондентите са от компании с над 1000 служители, а 26,2% – от организации с 501–1000 служители, като кумулативно 71,3% от наблюденията са от предприятия с над 500 служители. По отношение на собствеността преобладават организации с частна чуждестранна собственост (72,1%), следвани от частни български (19,7%), а делът на държавните и смесените

предприятия е по 4,1%. Индустриалният профил е концентриран в подсектори, характерни за съвременната индустрия: електроника/електротехника (32,0%), информационни технологии/автоматизация (22,1%) и автомобилен сектор (12,3%). Установява се, че в 95,9% от организациите има обособена ЧР функция/отдел (таблица 6).

Таблица 6. Характеристика на организациите в първоначалния масив (N = 122)

Показател	Категория	n	%
Размер на организацията	над 1000 служители	55	45,1
	501–1000 служители	32	26,2
	101–500 служители	18	14,8
	до 100 служители	17	13,9
Вид собственост	Частна – чуждестранна	88	72,1
	Частна – българска	24	19,7
	Държавна	5	4,1
	Смесена	5	4,1
Подсектор	Електроника/електротехника	39	32,0
	Информационни технологии/автоматизация	27	22,1
	Друго	25	20,5
	Автомобилен сектор	15	12,3
	Енергетика/ВЕИ	10	8,2
	Хранително-вкусова промишленост	5	4,1
	Транспорт, логистика и инфраструктура	1	0,8

Показател	Категория	n	%
Наличие на ЧР отдел/функция	Да	117	95,9
	Не	5	4,1

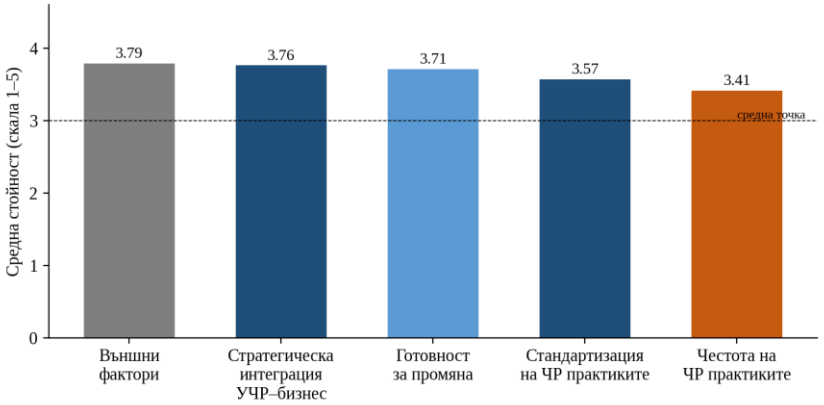
Източник: Собствени изчисления на автора.

За целите на описателния анализ са конструирани пет композитни индекса, чиито описателни статистики са представени в таблица 7 и фигура 2. Отбелязва се, че средните стойности са в „средната към висока“ част на скалите (около 3,4–3,8), което е консистентно с профила на извадката, а стандартните отклонения са умерени до относително високи (0,76–1,08), което показва съществена вариативност между организациите и различни нива на стратегическа зрялост и интеграция.

Таблица 7. Описателни статистики на основните индекси (N = 122)

Индекс	Mean	SD	Min	Max	N
Стандартизация на ЧР практиките (0–5)	3,57	1,08	0,00	4,78	122
Честота на ключови ЧР практики (1–5)	3,41	0,82	1,67	5,00	122
Стратегическа интеграция УЧР–бизнес (1–5)	3,76	0,76	1,00	5,00	122
Въздействие на външни фактори (1–5)	3,79	0,84	1,40	5,00	122
Организационна готовност за промяна (1–5)	3,71	0,90	1,00	5,00	122

Източник: Собствени изчисления на автора.

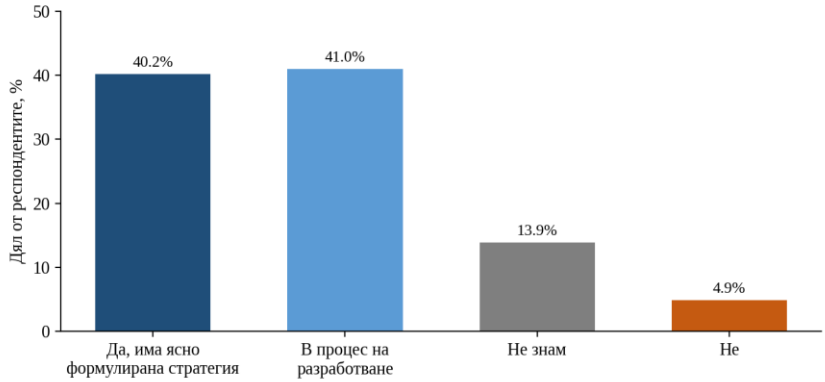


Фигура 2. Средни стойности на основните индекси (N = 122)

Установява се, че индексът за въздействие на външните фактори има най-висока средна стойност (3,79), което показва, че респондентите възприемат средата като значим контекстуален фактор за стратегическите решения. Сходно висока е средната стойност на индекса за стратегическа интеграция (3,76). Индексът за организационна готовност за промяна (3,71) е умерено висок, но със сравнително висока вариативност. Индексът за стандартизация (3,57) показва умерено висока формализация, но и най-голяма вариативност (SD = 1,08). Най-ниска средна стойност има индексът за честота на ключовите ЧР практики (3,41). Изведен е изводът, че регулярният управленски цикъл – ритъмът от оценки, анализи и прегледи на таланти – е по-разнородно развит между организациите, отколкото базовата стандартизация на процесите, и именно разликата между формализираните процедури и устойчивия ритъм на тяхното изпълнение формира основния практически проблем на изследването.

Представени са основните описателни резултати по ключовите въпроси. Обвързаността на кадровите практики с корпоративната култура и ценности показва отчетливо високо ниво – 92,6% от респондентите избират най-високите две категории. Вертикалната връзка между ЧР целите и корпоративната стратегия има по-умерен профил – 50,8% заявяват висока степен на систематично извеждане и каскадиране на целите. По отношение на

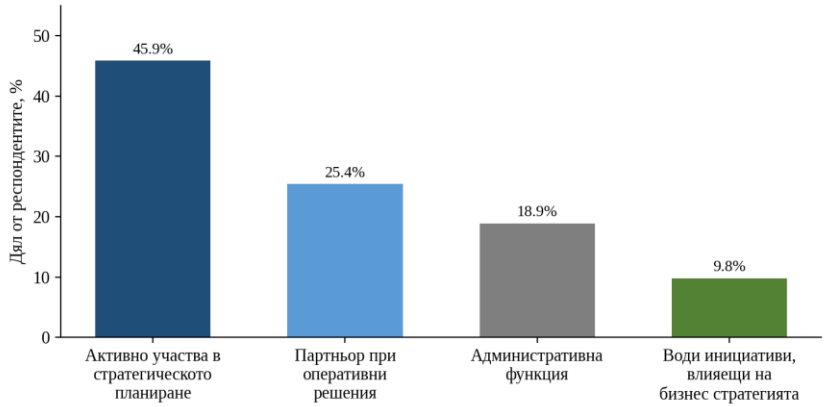
наличието на ясно формулирана дългосрочна стратегия за УЧР данните показват структура, типична за организации „в преход“: 40,2% отговарят „да“, 41,0% посочват, че стратегията е в процес на разработване, 13,9% не знаят, а 4,9% отговарят отрицателно (фигура 3). Логично се налага изводът, че общият дял от 81,2% на предприятията с готова или разработвана стратегия подсказва силна ориентация към формализиране на кадровата рамка, но и че значим сегмент все още не е институционализирал стратегическите си намерения в стабилен документ и процес.



Фигура 3. Наличие на ясно формулирана дългосрочна стратегия за УЧР (N = 122)

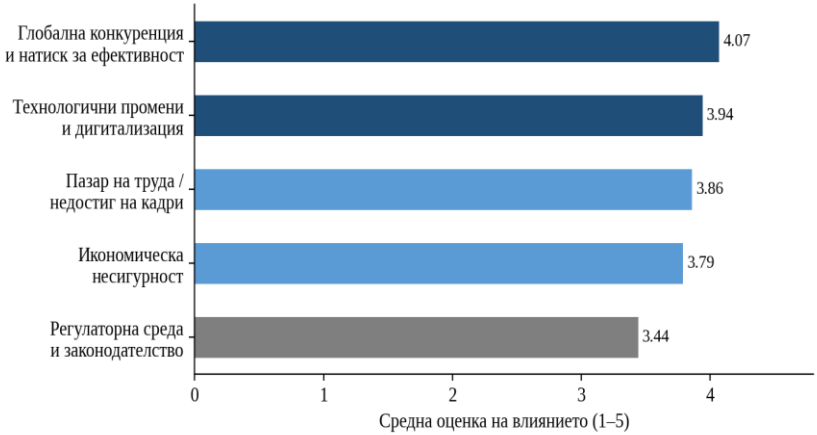
Ролята на функцията по човешки ресурси в стратегическите процеси е изследвана и чрез въпроса за участието на ЧР екипа в стратегическите решения: 34,4% посочват, че функцията участва активно в екипа по стратегическо планиране, 27,0% – че е консултирана преди решения, а най-голям е делът на тези, според които функцията се информира постфактум (37,7%). Самооценката за стратегическата роля потвърждава смесения профил (фигура 4): 45,9% избират опцията „УЧР активно участва в стратегическото планиране и вземането на решения“, 25,4% го виждат като партньор предимно при оперативни решения, 18,9% го определят като административна функция, а 9,8% посочват най-високото ниво – функцията води инициативи, влияещи на бизнес стратегията. Констатира се, че наличието на близо една пета „административна“ самооценка показва, че

стратегическата зрялост не е универсална и че съществуват „острови“ на традиционно позициониране на функцията.



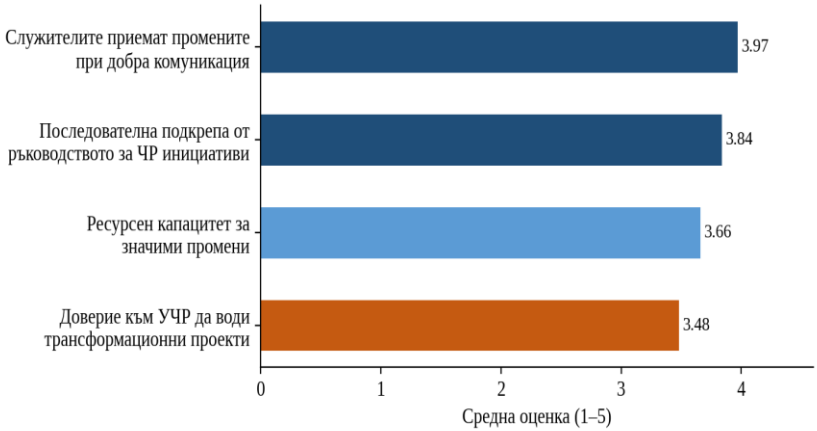
Фигура 4. Възприемана роля на функцията по човешки ресурси (N = 122)

Анализирани са средните оценки за външните фактори (фигура 5). Най-висока е оценката за „глобална конкуренция и натиск за ефективност“ (4,07), следвана от „технологични промени и дигитализация“ (3,94) и „пазар на труда/недостиг на кадри“ (3,86); „икономическа несигурност“ получава 3,79, а „регулаторна среда и законодателство“ – относително по-ниска стойност (3,44), макар и над средната точка на скалата. Направен е изводът, че тази структура на външните влияния е съвместима с индустриален контекст, в който конкурентният натиск и технологичната динамика „превеждат“ стратегическото УЧР към теми като производителност, умения, цифрови компетенции и адаптивност на работната сила.



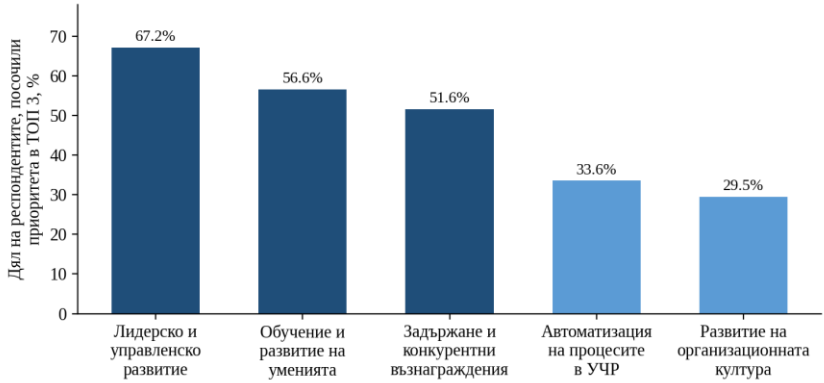
Фигура 5. Средна степен на влияние на външните фактори върху стратегическото УЧР

Средните оценки за готовността за промяна (фигура 6) очертават умерено позитивен, но не еднозначен профил. Най-висока е стойността за твърдението, че служителите приемат и подкрепят промените, когато са добре комуникирани (3,97); последователната подкрепа от ръководството за стратегически ЧР инициативи също е сравнително висока (3,84). По-ниски са оценките за ресурсния капацитет за значими промени (3,66) и за влиянието и доверието към функцията да води ключови трансформационни проекти (3,48). Изразено е становището, че именно последният резултат е важен описателен сигнал: организацията може да има желание и комуникационни предпоставки за промяна, но стратегическата легитимност и „мандатът“ на функцията по човешки ресурси да бъде водещ трансформационен участник са по-неравномерно развити.



Фигура 6. Средни оценки на компонентите на организационната готовност за промяна

Отбелязано е, че средната оценка за ефективността на ЧР стратегията през последните три години е 3,30 (N = 100 валидни оценки), като 21 респонденти заявяват, че нямат достатъчна информация – резултат, който подсказва, че дори когато стратегия съществува, нейната комуникация, прозрачност и измерване на ефекта са нееднакво разпространени между организациите и управленските нива. Приоритетите за инвестиране в УЧР през следващите 12 месеца (фигура 7) очертават основните стратегически направления: лидерско и управленско развитие (67,2%), обучение и развитие на уменията (56,6%) и програми за задържане и конкурентни възнаграждения (51,6%), следвани от автоматизация на процесите в УЧР (33,6%) и развитие на организационната култура (29,5%).



Фигура 7. Приоритети за инвестиране в УЧР през следващите 12 месеца (дял на респондентите, посочили приоритета в ТОП 3)

Обобщено е, че описателните резултати очертават извадка, доминирана от големи, предимно частни и в значителна степен чуждестранни индустриални организации, в които почти универсално има ЧР функция, но стратегическата зрялост не е еднородна: културно-ценностната интеграция е много висока, вертикалното съгласуване на целите е високо заявено само от около половината респонденти, а формализираната дългосрочна стратегия е по-скоро процес „в развитие“, отколкото завършено състояние. Трансформационният потенциал се формира не само от нагласи, но и от ресурси и от легитимността на функцията като водещ участник.

В **третия параграф** са формулирани трите работни хипотези и е представена тяхната теоретична обосновка. Първата хипотеза се основава на утвърдените рамки на стратегическото УЧР (D. Ulrich; P. Wright и G. McMahan; B. Becker и M. Huselid; J. Delery и D. Doty; P. Boxall и J. Purcell), според които функцията създава стратегическа стойност чрез съгласуване на практиките с бизнес стратегията, вътрешна последователност на системата и надеждно изпълнение на ключовите процеси. Втората хипотеза произтича от разбирането, че по-големите организации по-често развиват структурирани и професионализирани кадрови системи, но размерът сам по себе си не гарантира стратегическа зрялост. Третата хипотеза се опира на концепцията

за стратегическо съгласуване, на теорията за динамичните способности (D. Teece) и на моделите за управление на промяната (D. Ulrich, J. Kotter).

В **четвъртия параграф** е направен сравнителен анализ по четири оси – размер на организацията, управленско ниво на респондента, индустриален подсектор и вид собственост. Резултатите по размер са представени в таблица 8.

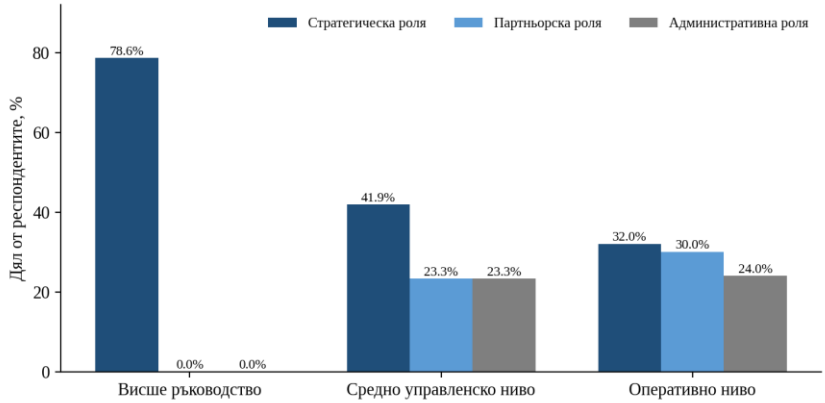
Таблица 8. Сравнителен анализ по размер на организацията

Показател	Описателни данни по групи	Тест	p
Формализация на практиките по ЧР (1–5)	≤100: 4,01; 101–500: 3,66; 501–1000: 3,89; >1000: 3,74	Kruskal–Wallis	0,1501
Честота на прилагане на съвременни ЧР практики	Малки: ≈3,26; големи: ≈3,50	Kruskal–Wallis	0,7716
Наличие на самостоятелна структура по ЧР	≤100: 29,4% без отдел/позиция (5/17); останалите групи: 0%	χ^2	<0,001
Възприемана стратегическа роля на ЧР	Отчетлива структурна разлика в разпределенията	χ^2	0,0001

Източник: Собствени изчисления на автора.

Установява се, че размерът не е свързан със статистически значими различия нито във формализацията ($p = 0,1501$), нито в честотата на прилагане на съвременните практики ($p = 0,7716$), което съответства на относително сходна „интензивност на практиките“ независимо от числеността. Две области се открояват като ясно зависими от размера: наличието на обособена структура по ЧР – при организациите до 100 души осезаем дял (5 от 17) са без отдел или позиция, докато при останалите групи липса не се среща ($p < 0,001$); и възприятието за стратегическата роля ($p = 0,0001$), като най-високо управленско „признаване“ на стратегическо участие е отчетено при микро- и малките (70,6%) и при големите организации (49,1%), докато при средните е по-изразен административният прочит.

Констатира се статистически значима зависимост между управленското ниво и възприятието за ролята на функцията (χ^2, p = 0,0031): висшето ръководство в 78,6% от случаите определя функцията като стратегическа и в нито един – като административна; при средните ръководители делът на стратегическата оценка е 41,9%, а на административната – 23,3%; на оперативно ниво стратегическата оценка е 32,0%, партньорската – 30,0%, а административната – 24,0% (фигура 8). Изведен е изводът, че с повишаване на управленското ниво нараства делът на отговорите, описващи функцията като участник в стратегическото планиране, което е съвместимо с различната „точка на контакт“: висшето ръководство взаимодейства с функцията по стратегически теми, докато оперативните позиции се сблъскват предимно с административните процеси.



Фигура 8. Възприятие за ролята на функцията по човешки ресурси по управленско ниво на респондента

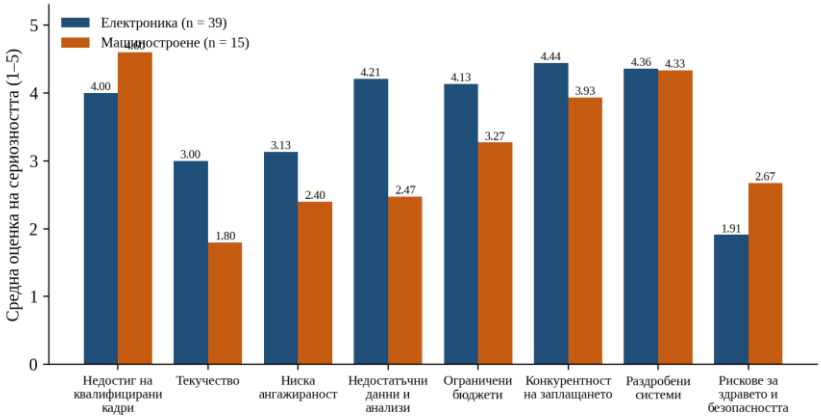
Сравнението между подсекторите електроника (n = 39) и машиностроене (n = 15) разкрива различни профили на приоритети и предизвикателства (таблица 9 и фигура 9). За отчитане не само на статистическата значимост, но и на практическата сила на различията са изчислени V на Крамер и отношение на шансовете.

Таблица 9. Приоритети за инвестиции в УЧР по подсектор

Приоритет	Електро-ника	Машино-строене	Тест	p	V на Крамер	OR
Лидерско развитие	97,4% (38/39)	100% (15/15)	Fisher	–	0,085	0,83
Задържане и възнаграждение	69,2% (27/39)	0% (0/15)	Fisher	<0,001	0,620	68,2
Обучение и развитие	59,0% (23/39)	93,3% (14/15)	χ^2	<0,05	0,331	0,15
Култура и ценности	2,6% (1/39)	40,0% (6/15)	Fisher	<0,001	0,499	0,06
Цифровизация и информационни системи за ЧР	56,4% (22/39)	66,7% (10/15)	χ^2	n.s.	0,093	0,67

Източник: Собствени изчисления на автора. OR – отношение на шансовете (електроника спрямо машиностроене); при нулеви клетки OR е изчислено с малка корекция.

Най-силна разлика се наблюдава при приоритета „задържане и възнаграждение“ (V = 0,620; OR ≈ 68), който е значително по-често заявен от предприятията в електрониката. Съществени разлики има и при „култура и ценности“ (V = 0,499) и „обучение и развитие“ (V = 0,331), където машиностроенето показва по-високи дялове. „Лидерско развитие“ е почти универсален приоритет и в двата подсектора, а при цифровизацията различията са малки и статистически незначими.



Фигура 9. Средни оценки на ключовите организационни предизвикателства по подсектор

В резултат на наблюденията и резултатите от изследването, осъществено от автора, се констатира, че в електрониката се наблюдават по-силно изразени проблеми с текучеството (3,00 срещу 1,80), ниската ангажираност (3,13 срещу 2,40), недостига на данни и анализи (4,21 срещу 2,47), ограничените бюджети (4,13 срещу 3,27) и конкурентността на заплащането (4,44 срещу 3,93) – профил, съвместим със среда на висока конкуренция за кадри и нужда от управление, основано на данни. В машиностроенето са по-остри недостигът на квалифицирани кадри (4,60 срещу 4,00) и рисковете за здравето и безопасността при работа (2,67 срещу 1,91), при сравнително по-ниско текучество и по-ниска оценка на ниската ангажираност, което сочи по-стабилна работна сила, но с дефицит на умения. Всички посочени разлики са статистически значими по теста на Ман–Уитни ($p \leq 0,002$), с изключение на „раздробените системи“, които получават почти еднакво висока проблемна оценка в двата подсектора (4,36 и 4,33; $p = 0,96$).

По отношение на вида собственост се установява, че нивото на формализация се различава значимо (ANOVA: $p = 0,0049$; Kruskal–Wallis: $p = 0,0087$): най-високо е при чуждестранните предприятия (3,89), следвано от частните български (3,73) и държавните (3,67), а най-ниско – при смесените

(2,89). Съществува силна статистическа зависимост и между собствеността и възприятието за ролята на функцията (χ^2, $p < 0,0001$) – таблица 10.

Таблица 10. Възприемана стратегическа роля на функцията по човешки ресурси по вид собственост

Тип собственост	Администра-тивна	Партньорска	Стратегическа	Водеща в стратегията
Държавна (n = 5)	100%	0%	0%	0%
Смесена (n = 5)	0%	100%	0%	0%
Частна – българска (n = 24)	29,2%	4,2%	45,8%	20,8%
Частна – чуждестранна (n = 88)	12,5%	28,4%	51,1%	8,0%

Източник: Собствени изчисления на автора. χ^2, $p < 0,0001$. Резултатите за държавните и смесените предприятия са ориентировъчни поради малкия брой наблюдения.

Обобщава се, че размерът на организацията не показва статистически значима връзка с формализацията и честотата на практиките, но е силно свързан с наличието на обособена структура по ЧР и с различията във възприятието за стратегическата роля; управленското ниво е критичен фактор за възприятието на функцията като стратегически участник; индустриалният подсектор формира различни профили на приоритети и предизвикателства, което подкрепя извода, че универсален набор от кадрови решения не е еднакво приложим навсякъде; собствеността е свързана както с различия във формализацията, така и с отчетлива зависимост във възприятието за стратегическата зрялост, като частните компании по-често приписват стратегическа роля на функцията спрямо държавните.

В **петия параграф** е проведен корелационен и регресионен анализ. Корелационният анализ има за задача да изведе и опише взаимовръзките между ключовите кадрови показатели, установените проблемни области и

влиянията на външната среда. Водещите зависимости са обобщени в таблица 11.

Таблица 11. Обобщение на основните корелационни зависимости

Връзка	Коефициент	Интерпретация
Формализиране ↔ честота на ЧР практиките	r ≈ 0,65	Умерена към силна положителна връзка; формализираните практики се прилагат по-регулярно
Формализирани процеси ↔ регулярни оценки, прегледи на потенциала и анализ на потребностите от обучение	ρ ≈ 0,57–0,69	По-ясните процедури се асоциират с по-устойчив управленски цикъл
Наличие на ЧР стратегия ↔ обвързване на ЧР целите с бизнес приоритетите	ρ ≈ 0,69	Силна положителна връзка между стратегическа рамка и вертикално съгласуване
Недостиг на кадри ↔ несъответствие в уменията	ρ ≈ 0,74	Много силна връзка; количественият недостиг съпътства дефицит на компетентности
Ограничени ресурси за ЧР ↔ аналитични дефицити/разпокъсани системи	ρ ≈ 0,68–0,69	Силна връзка между ресурсни и информационно-аналитични ограничения
Недостиг на кадри ↔ текучество	r ≈ 0,15	Много слаба връзка; недостигът не се дължи автоматично на текучеството

Връзка	Коефициент	Интерпретация
Ограничени ресурси за ЧР ↔ стратегическа роля на ЧР	r ≈ –0,14	Слаба отрицателна връзка; стратегическото позициониране невинаги е ресурсно обезпечено
Капацитет за промяна ↔ съпротива към промяна	ρ ≈ –0,20	Слаба отрицателна връзка; по-високият капацитет се асоциира с по-ниска съпротива
Икономическа несигурност ↔ ограничения в ресурсите за ЧР	r ≈ 0,50	Умерена връзка между външна несигурност и вътрешни ресурсни ограничения
Технологични промени/цифровизация ↔ вътрешни затруднения	r ≈ 0,40	Умерена връзка; технологичната динамика засилва нуждата от адаптация

Източник: Собствени изчисления на автора. Коефициентите се интерпретират като статистически асоциации, а не като причинни зависимости.

Най-съществен е изводът, че по-високата степен на формализиране на кадровите практики е свързана с по-честото им прилагане (r ≈ 0,65): когато практиките са ясно описани, стандартизирани и интегрирани в организационните процедури, те се изпълняват по-регулярно, което означава, че формализацията не е само административен елемент, а фактор, подпомагащ устойчивото приложение на оценяването, обучението и проследяването на резултатите. Тази зависимост се потвърждава и при отделните практики – при управлението на трудовите резултати (ρ ≈ 0,57), при прегледите на потенциала и приемствеността (ρ ≈ 0,66) и при анализа на потребностите от обучение (ρ ≈ 0,69). Сходно силна е връзката между наличието на ЧР стратегия и обвързването на целите с бизнес приоритетите (ρ ≈ 0,69), което показва, че стратегическото планиране е свързано не само с

наличие на документи, но и с реална координация между организационните и кадровите цели. Сред проблемните области най-силна е връзката между недостига на кадри и несъответствието в уменията ($\rho \approx 0{,}74$), а ограничените ресурси са силно свързани с аналитичните дефицити и разпокъсаните системи ($\rho \approx 0{,}68–0{,}69$), което подчертава натрупването на структурни дефицити. При външните фактори най-ясна е връзката между икономическата несигурност и ограниченията в ресурсите за ЧР ($r \approx 0{,}50$), следвана от технологичните промени ($r \approx 0{,}40$).

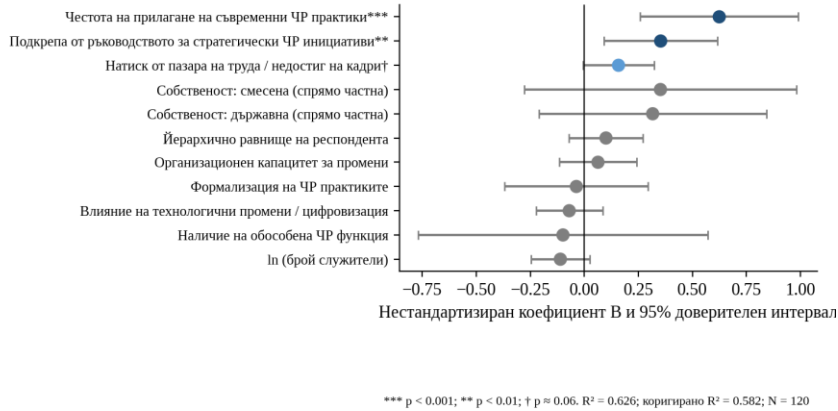
Регресионният анализ има за цел да оцени кои фактори са статистически свързани със стратегическата зрялост при контрол на организационните характеристики. Използван е множествен линеен модел, при който зависимата променлива е съставният индекс на стратегическа зрялост (скала 1–5), а предикторите включват размер на организацията, йерархично равнище на респондента, вид собственост, индекс на формализация, индекс на честота на практиките, технологичен натиск, натиск от пазара на труда, подкрепа от ръководството и организационен капацитет за промени. Диагностичните проверки показват отклонение от нормалност по Шапиро–Уилк ($p = 0{,}00044$) при незначим тест на Джарк–Бера ($p \approx 0{,}12$), изразена хетероскедастичност по Бройш–Паган ($\chi^2 = 61{,}15$; $p < 0{,}001$), крайна мултиколинеарност при индикатора за наличие на ЧР функция (VIF > 150) и липса на автокорелация на остатъците (DW = 2,05). Поради това окончателното тълкуване се основава на устойчиви стандартни грешки HC3 и на стабилността на посоката на ефектите. Резултатите са представени в таблица 12 и фигура 10.

Таблица 12. Резултати от множествения регресионен анализ на факторите, свързани със стратегическата зрялост на функцията по човешки ресурси (N = 120)

Променлива	B	Ст. грешка	t	p	95% ДИ
ln (брой служители)	–0,111	0,069	–1,616	0,109	[–0,247; 0,025]

Променлива	B	Ст. грешка	t	p	95% ДИ
Формализация на ЧР практиките	–0,037	0,167	–0,222	0,825	[–0,368; 0,294]
Честота на прилагане на съвременни ЧР практики	0,624	0,184	3,383	<0,001	[0,258; 0,990]
Влияние на технологични промени/цифровизация	–0,070	0,078	–0,900	0,370	[–0,224; 0,084]
Натиск от пазара на труда/недостиг на кадри	0,158	0,083	1,901	0,060	[–0,007; 0,323]
Подкрепа от ръководството за стратегически ЧР инициативи	0,353	0,133	2,661	0,009	[0,090; 0,616]
Йерархично равнище на респондента	0,100	0,086	1,157	0,250	[–0,071; 0,271]
Собственост: държавна (спрямо частна)	0,316	0,265	1,192	0,236	[–0,210; 0,842]
Собственост: смесена (спрямо частна)	0,352	0,317	1,109	0,270	[–0,277; 0,981]
Наличие на обособена ЧР функция	–0,099	0,338	–0,293	0,770	[–0,768; 0,570]
Организационен капацитет за промени	0,063	0,091	0,693	0,490	[–0,117; 0,243]

Източник: Собствени изчисления на автора. $R^2 = 0,626$; коригирано $R^2 = 0,582$; $F \approx 16,43$; $p < 0,0001$. Коефициентите се тълкуват като асоциации, а не като доказателство за причинно действие.



*** p < 0.001; ** p < 0.01; † p ≈ 0.06. R^2 = 0.626; коригирано R^2 = 0.582; N = 120

Фигура 10. Нестандартизирани регресионни коефициенти и 95% доверителни интервали на факторите, свързани със стратегическата ЧР зрялост

Обобщените показатели сочат добра обяснителна способност на модела: включените фактори обясняват около 62,6% от вариацията в стратегическата зрялост (R^2 = 0,626), коригираното R^2 = 0,582 остава сравнително високо след отчитане на броя предиктори, а моделът като цяло е статистически значим ($F \approx 16,43$; $p < 0,0001$). Най-силно се откроява факторът „честота на прилагане на съвременни ЧР практики“ ($B = 0,624$; $p < 0,001$): при увеличение с една точка по скалата на честотата стратегическата зрялост се асоциира със средно увеличение от около 0,62 пункта по скалата 1–5, при равни други условия. Резултатите, получени при оценката, дават основание да се приеме, че реалното и регулярно прилагане на практиките е по-тясно свързано със стратегическата роля на функцията от самото формално наличие на процедури. Вторият статистически значим фактор е подкрепата от ръководството ($B = 0,353$; $p \approx 0,009$), което е логично, тъй като ръководството определя приоритетите, ресурсите и степента на включване на функцията в управленските решения. Натискът от пазара на труда ($B = 0,158$; $p \approx 0,060$) е близо до конвенционалната граница на значимост, а посоката му подсказва, че по-силната конкуренция за кадри може да създава условия за по-стратегически подход към УЧР. Останалите променливи – формализация, размер,

собственост, технологичен натиск, капацитет за промени и йерархично равнище – не показват самостоятелен значим ефект при контрол на другите фактори, като част от тяхното влияние вероятно се „поглъща“ от по-силните обяснители или действа косвено.

На базата на резултатите от направеното изследване е направен изводът, че регулярното приложение на кадровите практики и управленската подкрепа са най-устойчиво свързани със стратегическата зрялост, докато размерът, собствеността, формализацията и външният натиск имат по-скоро контекстуална или опосредствана роля.

В **шестия параграф** са обсъдени хипотезите на изследването. Резултатите от проверката са синтезирани в таблица 13.

Таблица 13. Резултати от проверката на хипотезите

Хипотеза	Емпирични резултати	Интерпретация	Статус
Х1. Формализираните ЧР практики са свързани с по-висока стратегическа зрялост	Сред предприятията с ЧР стратегия 89% определят функцията като активен участник или лидер в стратегическото планиране; по-висока стандартизация се асоциира със стратегическа роля; r ≈ 0,65 между формализация и честота; в регресията формализацията не е самостоятелно значима (p = 0,825), докато честотата е най-силният фактор (B = 0,624)	Връзката е убедителна на бивариантно равнище; в многовариантния модел стратегическата стойност на формализацията се проявява чрез регулярното прилагане на практиките	Подкрепя се частично

Хипотеза	Емпирични резултати	Интерпретация	Статус
Х2. Размерът е свързан с развитието на ЧР функцията, но не еднозначно със стратегическата зрялост	Всички предприятия с над 1000 служители имат обособена ЧР структура, а 29,4% от най-малките – не ($p < 0,001$); разпределението на стратегическата роля по размер е значимо ($p = 0,0001$), но нелинейно (70,6% при малките, 49,1% при големите); в регресията ln(служители) е незначим ($p = 0,109$)	Размерът улеснява институционализацията и професионализацията, но не гарантира стратегическо влияние; ролята му е вторична и опосредствана	Подкрепя се частично
Х3. Външните фактори са свързани със стратегическа-та трансформация и с ролята на ЧР	Най-висока средна стойност на индекса на външните фактори (3,79); конкуренция 4,07 и технологии 3,94; при висок външен натиск по-често се описват конкретни трансформации и по-висока управленска подкрепа; $r \approx 0,50$ и 0,40 с вътрешните ограничения; натискът от пазара на труда е граничен в регресията ($p \approx 0,060$)	Външният натиск действа като катализатор, но резултатът зависи от вътрешния капацитет, ресурсите и управленската подкрепа	Подкрепя се

Източник: Систематизация на автора.

На основата на резултатите от изследването е направен изводът, че хипотеза 1 се подкрепя частично: формализираните практики са свързани със стратегическата зрялост, но в регресионния модел по-силен фактор е честотата на реалното им прилагане. Хипотеза 2 също се подкрепя частично: размерът е свързан с институционализацията на функцията, но не еднозначно със стратегическата ѝ роля, като на пръв поглед контраинтуитивният резултат за малките организации се обяснява с припокриването на кадровата функция със собственика или висшия мениджмънт, при което решенията за хората са пряко интегрирани в стратегическите решения, макар и в неформален вид.

Хипотеза 3 се подкрепя: външният натиск създава условия за трансформационно УЧР, но сам по себе си не е достатъчен без вътрешен капацитет и управленска подкрепа, като се откроява и подгрупа от организации със значителен външен натиск, но ограничен вътрешен капацитет за промяна.

В **седмия параграф** е направен финален синтез на емпиричното изследване. Изведен е изводът, че индустриалният сектор вече разполага с реални предпоставки за стратегическо управление на човешките ресурси, но развитието е неравномерно. Най-важният емпиричен резултат е, че регулярното прилагане на съвременни кадрови практики е по-тясно свързано със стратегическата зрялост, отколкото формализацията сама по себе си: наличието на политики, процедури или стратегия не е достатъчно, ако те не се превръщат в устойчив управленски цикъл – оценки на представянето, обратна връзка, анализ на потребностите от обучение, прегледи на таланти, планове за развитие и измерване на резултати. Вторият основен фактор е подкрепата от висшето ръководство, която осигурява легитимност, ресурси и достъп до управленския процес; именно тук се проявява практическата разлика между „наличие на ЧР отдел“ и „стратегическа ЧР функция“. Размерът има значение най-вече за институционализацията, а индустриалният сектор показва различни подсекторни профили, което изключва универсален пакет от мерки.

В дисертационния труд се отстоява виждането, че основният принос на емпиричната глава е в показването на разликата между формализация, институционализация и стратегическа зрялост. Формализацията е необходима, но не достатъчна; размерът улеснява професионализацията, но не гарантира стратегическо влияние; външният натиск активира нуждата от промяна, но резултатът зависи от вътрешните способности. Стратегическата зрялост се формира там, където практиките се прилагат регулярно, ръководството дава легитимност, а функцията по човешки ресурси разполага с капацитет и доверие да участва в трансформацията. Поради напречния дизайн, самооценъчните индикатори и невероятностната извадка изводите се разглеждат като статистически зависимости и интерпретативни обобщения, като приложените проверки за надеждност, едномерност и устойчивост повишават аналитичната им надеждност и ги правят подходяща основа за формулиране на практически насоки.

ГЛАВА ЧЕТВЪРТА. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОУЧВАНЕТО, ИЗВОДИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ИДЕНТИФИЦИРАНИТЕ ПРОБЛЕМИ

В четвърта глава емпирично установените зависимости са преведени в конкретни управленски предложения и в авторски интегриран модел за стратегическо управление на човешките ресурси в индустриалните предприятия. Акцентът се поставя върху два взаимосвързани механизма: превръщането на кадровите политики в повтаряеми управленски цикли с определени отговорници, срокове, данни и критерии за резултатност и укрепването на управленския мандат на функцията по човешки ресурси чрез ранно участие в стратегическите решения, ресурсно обезпечаване и отчетност пред висшето ръководство. Направено е уточнението, че всички числови цели и прагове, които не са изрично представени като резултати от трета глава, са предварителни авторски управленски ориентири, които следва да се калибрират спрямо изходното равнище, подсектора, технологията, трудовия пазар и финансовия капацитет на конкретното предприятие.

В **първия параграф** е разработена интегрирана стратегия за управление на човешките ресурси, която започва от установеното разминаване между ценностното съгласуване (92,6% високи оценки) и вертикалното каскадиране на целите (50,8%). Защитава се разбирането, че организациите разполагат със силно заявена ценностна основа, но механизмът за превръщане на бизнес приоритетите в кадрови решения е развит в различна степен. Интегрираната стратегия свързва тези два слоя чрез последователна линия от корпоративна цел към организационна способност, от способност към критични длъжности и компетентности, от компетентности към кадрови програми и от програмите към измерими резултати. Предложен е стратегически цикъл с три взаимно свързани хоризонта: тригодишен хоризонт, определящ необходимите организационни способности, очакваните технологични промени и целевата структура на работната сила; годишен хоризонт, превеждащ тези направления в план за численост, умения, разходи за труд, подбор, развитие и приемственост; и тримесечен хоризонт, проследяващ изпълнението, отклоненията и корекциите. Авторовото виждане

е, че подобна архитектура създава регулярност, която пряко отговаря на най-силния регресионен фактор – честотата на прилагане на практиките.

Конкретизирани са елементите на интегрираната стратегия: карта на бизнес способностите, чрез която ръководният екип определя способностите, необходими за изпълнението на производствената стратегия през следващите три години, и за всяка способност установява критичните длъжности, кадровото покритие, очакваното търсене и времето за изграждане на компетентност; сегментиране на работната сила според стратегическата критичност по четири критерия – влияние върху основния процес, рядкост на компетентността на трудовия пазар, време за достигане на самостоятелна производителност и последици при вакантност; интегриране на показателите за човешкия капитал в корпоративното управление на резултатите чрез ограничен брой показатели с ясна връзка към стратегията – покритие на критичните длъжности, доброволно текучество сред ключовите специалисти, време за достигане на производителност, дял на длъжностите с подготвен приемник, ангажираност, вътрешна мобилност, безопасност и изпълнение на плана за развитие.

За институционализиране на участието на функцията по човешки ресурси в стратегическите решения е предложено създаването на **съвет по човешки капитал**, ръководен от изпълнителния директор и включващ директорите на производство, финанси, технологии, качество и човешки ресурси. Съветът заседава веднъж на тримесечие и разглежда еднакъв набор от въпроси: изпълнение на стратегическите показатели, критични кадрови рискове, напредък по компетентностите, ръководна приемственост, резултати от ангажираността и портфейл от организационни промени. Решенията се отразяват в регистър с отговорник и срок, а при следващото заседание се отчита изпълнението. Отбелязано е, че в предприятия до 100 служители същата функция се изпълнява чрез кратък месечен управленски преглед между управителя, финансовия отговорник и лицето, координиращо хората и трудовите отношения. Този механизъм отговаря пряко на втория устойчив регресионен фактор – подкрепата от ръководството (B = 0,353) – и на описателния резултат, според който 37,7% от респондентите възприемат функцията като информирана постфактум за стратегическите решения.

Специално внимание е отделено на привличането и задържането на кадри. Силната корелация между недостига на кадри и несъответствието в уменията ($\rho \approx 0{,}74$) подкрепя авторското предложение привличането и задържането да се планират съвместно с развитието на уменията чрез последователност от прогноза по длъжности, производствени линии и смени, партньорство с образователната система, структуриран подбор, интеграция, вътрешна академия, кариерна пътека и приемственост. Разграничени са подсекторните центрове на управленско внимание: електронните предприятия насочват усилията към задържане на инженери, техници и развойни специалисти чрез конкурентно възнаграждение, видим професионален път и качество на прекия ръководител, докато машиностроенето изгражда кадров поток чрез професионални гимназии, дуално обучение и експертна приемственост. Работодателското позициониране е формулирано като проверимо обещание към конкретни групи кандидати – производствени специалисти, инженерни и развойни роли, ръководни кадри.

Подобряването на процесите на подбор и интегриране е разгледано като превръщане на кадровата потребност в проверима последователност от решения: проверка на организационната потребност, професионален профил с три до пет основни резултата за първата година, процес, диференциран според професионалното семейство, структурирано интервю с еднакви въпроси и скала за оценяване, решение по предварително определена тежест на критериите и интеграционен план за първите деветдесет дни. Подчертано е, че корелацията $r \approx 0{,}65$ между формализацията и честотата показва, че ясният процес подпомага регулярното изпълнение, а качеството възниква чрез последователно приложение при всяко назначаване.

Във **втория параграф** вниманието е фокусирано върху повишаването на ангажираността и мотивацията на служителите. Изразено е становището, че ангажираността и мотивацията следва да се разглеждат като управленски резултат от качеството на работата, ръководството, справедливостта, развитието и участието, а не като самостоятелна комуникационна кампания. Емпиричните данни очертават подходяща основа за такъв прочит – служителите приемат промяната при добра комуникация (3,97), а подкрепата от ръководството достига 3,84, но ресурсният капацитет (3,66) и доверието към функцията да води трансформации (3,48) изостават.

Предложен е модел, който обединява измерване, управленски разговор, действие и отчетност: годишно цялостно изследване на факторите на ангажираността, кратко тримесечно измерване на три до пет променливи, екипен разговор, който превежда резултатите в две конкретни мерки, и следващо измерване, проверяващо възприеманата промяна. ЧР звеното разработва методиката и извършва анализа, прекият ръководител носи отговорност за разговора и действията, а висшето ръководство премахва системните пречки.

Мотивационната стратегия свързва материалното възнаграждение с професионалния смисъл, автономията, признанието, развитието и справедливото ръководство. В тази връзка е аргументирана необходимостта от прозрачна връзка между организационните цели, екипния принос и индивидуалните очаквания чрез годишна среща за превод на корпоративните приоритети в конкретен принос, последвана от тримесечни прегледи, месечен контакт за напредъка и препятствията и по-задълбочен тримесечен разговор за резултата, поведението, компетентностите и развитието. Направен е изводът, че каскадирането отговаря пряко на установения дял от едва 50,8% високи оценки за систематично извеждане на кадровите цели от стратегията, а регулярността на разговорите отразява емпирично установената връзка между честотата на практиките и стратегическата зрялост. Инициативите за подобряване на работната среда са диференцирани според подсекторните профили – ергономия, безопасност и квалификация в машиностроенето, където рисковете за здравето получават по-висока оценка (2,67 срещу 1,91); натоварване, ръководен климат, аналитично проследяване и задържане в електрониката. Предложени са съвместен обход на работните места от специалист по безопасност, технолог, ръководител и представители на служителите, кратки разговори за безопасност в началото на смяната, анализ на близките до инцидент събития и ергономични подобрения, свързани с производителността и задържането.

В **третия параграф** е разработена системата за обучение и развитие на умения. Посочва се, че 56,6% от респондентите включват обучението сред трите водещи инвестиционни приоритета, а лидерското и управленското развитие достига 67,2%, като в машиностроенето обучението се избира от 93,3%. Предложеният модел започва от обща рамка на компетентностите –

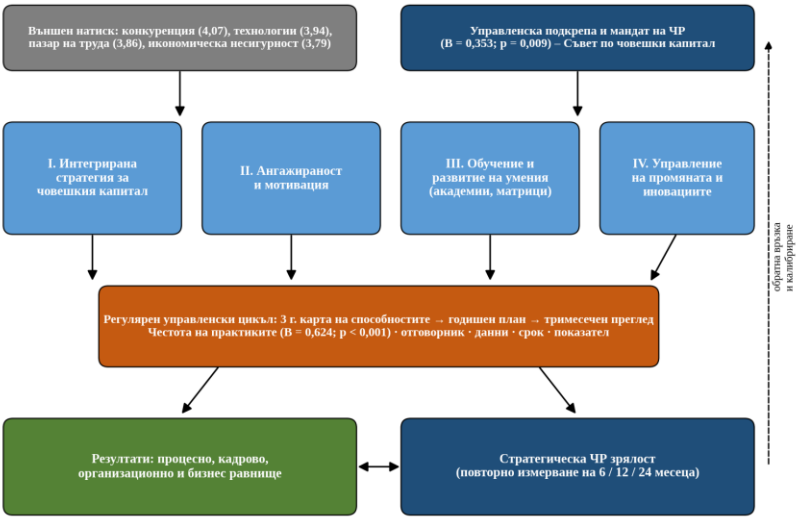
технически, цифрови, управленски и поведенчески – представени чрез наблюдаеми прояви на четири равнища: базово изпълнение под ръководство, самостоятелно изпълнение, решаване на сложни проблеми и способност за обучение на други. Матрицата на компетентностите се поддържа на ниво екип и производствена линия и показва покритието на смените, концентрацията на знание в отделни специалисти и възможностите за взаимозаменяемост. Програмите за обучение са структурирани като **академии по професионални направления** – техническа академия за оператори, техници, механици и специалисти по автоматизация и качество; академия за цифрови умения на базово, специализирано и ръководно равнище в отговор на технологичните промени, оценени с 3,94; програма за ръководно развитие, обхващаща прехода от специалист към ръководител, управлението на изпълнението, развитието на хора, безопасността и управлението на промяната. Отстоява се виждането, че участието на служителите превръща обучението от предоставяна услуга в съвместно изграждане на способност – чрез екипен анализ на учебните потребности, самооценка, съпоставена с оценката на ръководителя, и работни групи по професионални семейства, в които опитните специалисти описват критичните стъпки, типичните грешки и безопасните решения.

В **четвъртия параграф** е разгледано управлението на промяната и иновациите, което се основава на напрежението между силния външен натиск (индекс 3,79) и по-умерено развития вътрешен капацитет (3,71). Корелационните резултати уточняват механизма: икономическата несигурност се свързва с ресурсните ограничения ($r \approx 0{,}50$), технологичните промени – с вътрешните затруднения ($r \approx 0{,}40$), ограничените ресурси – с аналитичните дефицити и разпокъсаните системи ($\rho \approx 0{,}68–0{,}69$), а съпротивата към промяна показва слаба обратна връзка с организационния капацитет ($\rho \approx –0{,}20$). Авторският модел разглежда промяната като портфейл от взаимосвързани инициативи, всяка от които притежава бизнес цел, спонсор, собственик, засегнати групи, ресурс, показатели за прилагане и критерий за резултат, като портфейлът се преглежда на тримесечие от съвета по човешки капитал и се съпоставя с оперативния капацитет.

Внедряването на нови технологии и процеси е описано като последователност, при която организацията формулира процесния проблем,

инвентаризира кадровите процеси, изгражда единен кадрови регистър с общи определения и правила за качество на данните, координира управлението на данните чрез комитет с участие на ЧР, информационни технологии, финанси и правна функция и едва след това разширява цифровите решения. Изведен е изводът, че почти еднакво високата проблемна оценка за разпокъсаните системи в двата подсектора (4,36 и 4,33) изключва универсален технологичен пакет и насочва към подреждане на данните и процесите преди цифровизацията. Изграждането на гъвкава организационна структура е обосновано с теорията за динамичните способности: предложени са карта на решенията, процесни собственици като допълваща ос към функционалната структура, междудисциплинарни екипи, вътрешна мобилност и съчетание между стабилно ядро (стратегия, общи данни, професионални стандарти, регулярни цикли) и адаптивна периферия (проектни екипи, временни роли, опитни внедрявания).

В **петия параграф** е разработен авторският интегриран модел за стратегическо управление на човешките ресурси в индустриалните предприятия (фигура 11). Моделът обхваща четири управленски полета – интегрирана стратегия за човешкия капитал, ангажираност и мотивация, обучение и развитие, управление на промяната и иновациите – всяко от които се свързва с процеси, организационни роли, измерители и времеви хоризонт. Четирите полета се обединяват от общ регулярен управленски цикъл, чиято институционална опора е съветът по човешки капитал, а резултатите се проследяват на процесно, кадрово, организационно и бизнес равнище и чрез повторно измерване на стратегическата зрялост.



Фигура 11. Авторски интегриран модел за стратегическо управление на човешките ресурси в индустриалните предприятия

В модела е представена връзката между всеки емпиричен резултат от трета глава и конкретен управленски механизъм: честотата на практиките получава управленски цикъл, подкрепата от ръководството получава институционален носител, уменията получават професионална архитектура, ангажираността получава процес от измерване към действие, а промяната получава портфейл, данни и гъвкава структура. Връзките в схемата представляват теоретично и управленски обоснована авторска конструкция и не се тълкуват като доказани причинни механизми. Съответствието между установените проблеми и предложенията е систематизирано в таблица 14.

Таблица 14. Връзка между резултатите от емпиричното изследване и предложенията в авторския модел

Емпиричен резултат	Установен проблем	Предложение	Показател	Срок
N = 122: интеграция 3,76; готовност 3,71; стандартизация 3,57; честота 3,41	Честотата на прилагане изостава спрямо формализираните практики	Тримесечен управленски цикъл с отговорник, данни и отчетност	Индекс за честота; дял изпълнени решения	12 месеца
N = 120: B = 0,624 и B = 0,353; R^2 = 0,626	Регулярността и управленската подкрепа са най-устойчиво свързани със зрелостта	Съвет по човешки капитал, ранно участие на ЧР и отчетност на ръководителите	Честота на практиките; оценка на подкрепата; изпълнение на решенията	На 3 месеца
5 от 17 предприятия до 100 служители (29,4%) без ЧР отдел или позиция	Липса на отделен вътрешен капацитет за ЧР	Вътрешен координатор и външна експертна подкрепа при общ стандарт	Определен отговорник; изпълнение на основните ЧР цикли	6–12 месеца
Електроника (n = 39): 69,2% приоритет за задържане; по-високи аналитични дефицити	Задържане, възнаграждения и разпокъсани данни	Целеви мерки за задържане, кадрови анализи и интеграция на данните	Доброволно текучество; вътрешно запълване; качество на данните	12 месеца
Машиностроене (n = 15): недостиг 4,60; обучение 93,3%	Недостиг на квалифицирани кадри и риск за приемствеността	Академии за умения, образователни партньорства и планове за приемственост	Покритие на критичните умения; време до компетентност	12–24 месеца

Емпиричен резултат	Установен проблем	Предложение	Показател	Срок
Стратегическа роля: 78,6% висше; 41,9% средно; 32,0% оперативно равнище	Нееднакво възприемане на ролята на ЧР	Видима връзка между стратегията и ежедневните ЧР практики	Възприемана роля по равнища; регулярност на практиките	12 месеца
ρ ≈ 0,74 между недостига на кадри и несъответствието в уменията	Силна асоциация без доказан причинен механизъм	Интегрирана рамка за подбор, развитие и кариерни пътеки	Недостиг; дефицит на умения; време до компетентност	12–24 месеца
Държавни и смесени предприятия: по n = 5	Недостатъчна статистическа основа за препоръки по собственост	Опитно прилагане и калибриране преди разширяване	Изходни и повторни измервания в поне два цикъла	След 2 цикъла

Източник: Собствена разработка на автора. Сроковете и целевите направления са предварителни управленски ориентири, а не емпирични резултати или нормативни стандарти.

Описани са етапите на прилагане на модела, разположени в двадесет и четири месеца, като всеки етап има критерий за готовност (таблица 15). Управлението на ползите се включва в портфейла от самото начало: за всяка инициатива се записват изходна стойност, цел, източник на данни, срок и собственик, а ползите се разглеждат на три равнища – ефективност на процеса, кадрови резултат и бизнес резултат.

Таблица 15. Етапи на прилагане на авторския интегриран модел

Етап	Период	Основни дейности	Критерий за готовност
1. Диагностика	Месеци 1–3	Карта на решенията, процесите, системите, компетентностите и текущите инициативи; базово измерване на честотата на практиките, управленската подкрепа, кадровото покритие, текучеството и готовността за промяна	Потвърдена изходна стойност и определен собственик на основните данни
2. Проектиране	Месеци 4–6	Определяне на целевия модел, процесните собственици, управленските органи (съвет по човешки капитал), показателите и целевите стойности	Утвърдени роли, ресурси и показатели
3. Опитно внедряване	Месеци 7–12	Единен кадрови регистър, тримесечен съвет, опитни цифрови потоци, първи междудисциплинарни екипи; пилот в едно производствено и едно експертно звено	Доказано изпълнение на ключовите сценарии и потребителска оценка
4. Разширяване	Месеци 13–18	Разширяване на модела към цялата организация, развитие на анализите и вътрешната мобилност, връзка с бюджета	Целеви обхват и подготвена поддръжка

Етап	Период	Основни дейности	Критерий за готовност
5. Стабилизиране	Месеци 19–24	Стабилизиране на практиките, оценка на бизнес ефекта, калибриране на праговете спрямо действителните резултати	Устойчив резултат в поне два последователни тримесечни периода

Източник: Собствена разработка на автора.

Като авторско предложение интегрираният модел използва обобщен показател за вътрешно управление и проследяване във времето, който включва четири равнопоставени области с максимален принос от 25 точки: стратегическа интеграция (актуална ЧР стратегия, каскадиране на целите, участие на ЧР в решенията, покритие на критичните роли); регулярност на практиките (изпълнени тримесечни прегледи, разговори за развитие, анализи на уменията, мерки по ангажираността); способности и ангажираност (компетентностно покритие, вътрешна мобилност, задържане, работна среда); промяна и цифрова зрялост (качество на данните, използване на целевите процеси, готовност и реализирани ползи). Направено е уточнението, че тази конструкция следва емпиричните индекси и ги превръща в управленска рамка, но не е емпирично валидиран индекс от трета глава – началното измерване определя базата, а структурата, теглата и целевото подобрение се проверяват и калибрират след опитно прилагане. Организационната готовност се измерва повторно на шестмесечие чрез същите четири измерения, използвани в емпиричната рамка, така че предприятието да проследява развитието спрямо изходната средна стойност 3,71. Оценката на въздействието използва поетапното внедряване като възможност за сравнителен анализ „разлика в разликите“ между опитното звено и сходно звено, преминаващо към модела на по-късен етап, което създава основа за последващо надлъжно изследване.

Предложени са и механизмите за устойчивост на модела – система за приоритизиране на инициативите по стратегическо влияние, спешност, кадрови риск, очаквана полза, ресурсна потребност и готовност за изпълнение;

ресурсна рамка, разделяща текущите разходи за кадрово обслужване от инвестициите в стратегическа способност; развитие на капацитета на самата ЧР функция според профила на стратегическия ЧР специалист (бизнес разбиране, анализ на данни, процесно проектиране, управление на промяна, консултиране на ръководители, професионална етика); регистър на рисковете при внедряването; организационна справедливост като хоризонтален критерий във всички решения; тристепенен комуникационен ритъм – месечен, тримесечен и годишен. Особено внимание е отделено на началните сто дни, през които изпълнителният директор определя спонсор, утвърждава съвета по човешки капитал, избира ограничен набор от критични роли и процеси, а екипът измерва изходните стойности и избира опитно звено.

В **изводите от четвърта глава** е формулиран финалният аналитичен извод, който свързва четирите направления в теоретично обоснована управленска рамка: външният натиск поражда потребност от промяна, а управленската подкрепа предоставя мандат и ресурс; интегрираната стратегия превежда приоритетите на предприятието в способности и критични роли; регулярните кадрови практики поддържат изпълнението; обучението, участието и работната среда развиват човешката способност; технологиите осигуряват данни и бързина; гъвкавата структура мобилизира компетентността около стратегическия резултат. Обобщено е, че авторският интегриран модел превръща стратегическото управление на човешките ресурси в система за изпълнение на индустриалната стратегия, а неговата стойност произтича от връзката между емпиричния резултат и конкретния управленски механизъм. Общата практическа теза на анализа приема, че зрелостта на стратегическото УЧР се развива чрез последователно изпълнение на взаимно подкрепящи се практики: индустриалното предприятие привлича кадри чрез достоверно обещание, задържа ги чрез справедливост и развитие, изгражда компетентност чрез работа и обучение, управлява промяната чрез участие и данни и разпределя знанията чрез гъвкава структура, като ръководството осигурява мандат и ресурс, а функцията по човешки ресурси – архитектура, методика и аналитична яснота.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключението са обобщени основните изводи от изследването и анализите в дисертационния труд. В него са изложени и откроени в синтезиран вид обобщенията и резултатите от проведените изследвания, свързани с теоретичните основи на стратегическото управление на човешките ресурси, идентификацията на проблемите в индустриалния сектор, емпиричното измерване на стратегическата зрялост и разработването на авторски интегриран модел за нейното повишаване.

Изследването потвърждава, че стратегическото управление на човешките ресурси в индустрията се формира чрез организационна архитектура, регулярни практики, управленска подкрепа и адаптивност. Резултатите показват, че политиките, процедурите и специализираното звено създават институционална основа, докато стратегическата зрялост се проявява чрез реално участие в решенията и последователно изпълнение, поради което формализацията, институционализацията и зрелостта се разграничават като свързани, но самостоятелни равнища. Данните от 122 въпросника показват основа и резерв за усъвършенстване – стратегическата интеграция достига 3,76, организационната готовност за промяна е 3,71, стандартизацията на практиките е 3,57, а честотата на прилагането им е 3,41 – подреждане, което разкрива основния проблем: формулираните правила и заявената стратегическа насоченост изпреварват устойчивия ритъм на изпълнение. Регресионният анализ върху 120 валидирани наблюдения определя честотата на съвременните практики като най-силния фактор за зрелостта ($B = 0,624$; $p < 0,001$), а подкрепата от ръководството – като втория устойчив фактор ($B = 0,353$; $p = 0,009$), при обяснителна способност на модела от 62,6%.

Подчертано е, че хипотезите получават диференцирана подкрепа: формализацията е свързана със зрелостта на бивариантно равнище, но честотата на изпълнението е по-силен фактор; размерът подпомага професионализацията, а стратегическата позиция зависи от управленските механизми; технологиите, трудовият пазар, конкуренцията и икономическата несигурност действат като катализатори, чието въздействие се определя от ресурсите, лидерския мандат и вътрешния капацитет. Подсекторният анализ

очертава различни рискови профили – задържане и възнаграждение в електрониката, недостиг на квалифицирани кадри и обучение в машиностроенето – което подкрепя системен, но контекстуално адаптиран отговор.

Формулирани са и насоките за бъдещи изследвания: панелно проследяване след дванадесет и двадесет и четири месеца за установяване на последователността и устойчивостта на промените; стратифицирана извадка с повече държавни, смесени и средни предприятия; обхващане на повече подсектори и региони; многоизточникови данни, съчетани с обективни показатели за текучество, безопасност, производителност и обучение; практическа проверка на авторския интегриран модел чрез базови и последващи измервания и анализ „разлика в разликите“; изследване на посредническата роля на управленската подкрепа между формализацията и изпълнението; последиците от изкуствения интелект, зелената трансформация, междупоколенческото предаване на знание и психосоциалните рискове.

Подчертана е практическата значимост на предложения модел: честотата на практиките получава календар и отчетност, подкрепата от ръководството получава институционален носител, а кадровият дефицит се свързва с компетентностно планиране. Рамката е проверима програма за действие, в която всяко предложение се обвързва с изходна стойност, отговорник, периодичност и критерий за оценка. Поетапното ѝ прилагане позволява на организациите да съхраняват оперативната надеждност, докато развиват аналитичен капацитет, лидерска последователност и способност за обновяване. Така човешкият капитал се утвърждава като динамична способност, която обединява технологичния напредък, организационното учене и дългосрочната конкурентоспособност на индустриалното предприятие.

III. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Във връзка с разработването на дисертационния труд могат да бъдат изведени следните **приноси** с научен и научно-приложен характер:

Приноси с научен характер

1. На основата на систематизирането и критичното обобщаване на съществуващите научни концепции, модели и подходи за стратегическо управление на човешките ресурси е изведена теоретико-методологична рамка, която разграничава три равнища на развитие на функцията по човешки ресурси – формализация, институционализация и стратегическа зрялост – и е обоснована приложимостта ѝ към спецификата на индустриалния сектор.
2. Идентифицирани и систематизирани са взаимосвързаните проблемни полета пред стратегическото управление на човешките ресурси в индустриалните организации – кадрови, технологични, организационно-културни и средови, като са разграничени обективните и субективните ограничения пред тяхното решаване и са изведени предпоставките за адекватен анализ.
3. Операционализирано е понятието „стратегическа зрялост на функцията по човешки ресурси“ чрез съставен индекс от шест компонента и е разработен и емпирично валидиран инструментариум (съставни индекси за формализация, честота на практиките, външен натиск и готовност за промяна с доказана надеждност и едномерност) за измерване на факторите, свързани със стратегическата зрялост в индустриална среда.
4. Емпирично е установено, че регулярното прилагане на съвременни кадрови практики и подкрепата от висшето ръководство са факторите, най-устойчиво свързани със стратегическата зрялост, докато формализацията, размерът и собствеността на организацията имат предимно контекстуална или опосредствана роля, с което е обогатено научното познание за прехода от институционализирана към стратегическа функция по човешки ресурси.

Приноси с научно-приложен характер

5. Установени са статистически значими различия в профилите на приоритетите, предизвикателствата и възприеманата роля на функцията по човешки ресурси според размера на организацията, управленското равнище, индустриалния подсектор и вида собственост, които дават основание за контекстуално диференциран подход към стратегическото управление на човешките ресурси в българските индустриални предприятия.
6. Разработен е авторски интегриран модел за стратегическо управление на човешките ресурси в индустриалните предприятия, който превежда емпирично установените зависимости в четири управленски полета (интегрирана стратегия за човешкия капитал, ангажираност и мотивация, обучение и развитие, управление на промяната и иновациите), обединени от регулярен управленски цикъл, институционален носител на управленската подкрепа (съвет по човешки капитал), етапи на прилагане, роли, показатели и механизъм за повторно измерване и оценка на въздействието.
7. Изведени са конкретни практически предложения за преодоляване на идентифицираните проблеми – съвместно планиране на привличането, задържането и развитието на уменията, структуриран подбор и деветдесетдневна интеграция, модел на ангажираността „от измерване към действие“, академии по професионални направления, единен кадрови регистър и портфейлно управление на промяната – адаптирани към подсекторните различия между електрониката и машиностроенето.

IV. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Белоева-Дойновска, Б. (2024). Обучение и развитие на човешки ресурс в съвременните организации – перспективи и предизвикателства. В: *Сборник с доклади от XIX Международна научна конференция „Икономически растеж, бизнес перспективи, пазарно позициониране в условията на криза“, 12–13 април 2024 г., МВБУ – София*. София: IBS Press, 2024, с. 756–768, ISBN 978-619-7610-28-4.
2. Beloeva-Doynovska, B., Usheva, M. (2024). In: *Proceedings of the 15th edition of the International Conference of Doctoral Students and Young Researchers „Emerging Markets Economics and Business“, University of Oradea, Faculty of Economic Sciences, 22 November 2024*. Oradea: Oradea University Press, 2024, pp. 301–304, ISBN 978-606-10-2389-9.
3. Beloeva-Doynovska, B. (2025). Skill Evolution in the Age of AI. In: *Proceedings of the XX International Scientific Conference „Smart Future – Artificial Intelligence in Education, Economy, Business and Management“, 16–17 May 2025, International Business School*. Sofia: IBS Press, 2025, pp. 583–597, ISSN 3033-2893.
4. Белоева-Дойновска, Б. (2026). Стратегическото управление на човешките ресурси в индустриалния сектор: трансформация и стратегическа зрялост. В: *Сборник с доклади от XXI Международна научна конференция на МВБУ „Организации на бъдещето. Бизнес, образование, лидерство и развитие на човешките ресурси“, 15–16 май 2026 г., гр. София*. София: IBS Press

SOUTH-WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI"
FACULTY OF ECONOMICS
Department of "BUSINESS MANAGEMENT AND MARKETING"



BILYANA LYUBOMIROVA BELOEVA-DOYNOVSKA

PROBLEMS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONS IN THE INDUSTRIAL SECTOR

ABSTRACT

of a dissertation for the award of the educational and scientific degree "Doctor" in the doctoral program Economics and Management (Industry)

Scientific supervisor:
Prof. Mariana Usheva, PhD

Blagoevgrad, 2026

The dissertation consists of an introduction, four chapters, and a conclusion. The total length of the work is 221 standard pages. A total of 105 sources are cited, 44 in Cyrillic and 61 in Latin script. The text contains 18 tables and 15 figures. The dissertation includes one appendix containing the instrument used in the empirical study (questionnaire).

The author is a doctoral candidate at the Department of Business Management and Marketing, Faculty of Economics, South-West University “Neofit Rilski” - Blagoevgrad.

The public defense of the dissertation will take place on 26.11.2026 at 11:30 in room 8406 of the Faculty of Economics, South-West University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad. The defense materials are available to interested parties at the Department of Business Management and Marketing, Faculty of Economics, South-West University “Neofit Rilski”, 66 Ivan Mihaylov Str., Blagoevgrad.

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION

1. Relevance and significance of the research problem

The industrial sector in Bulgaria and in Europe is developing in an environment in which technological renewal, shortages of qualified personnel, demographic change, global competition, and rising requirements for quality and safety operate simultaneously and reinforce one another. This combination of influences is changing the content of work, the structure of occupations, and the way in which enterprises build their production capacity. Automation and digitalization increase the demand for engineering, technical, analytical, and managerial competencies, while the resilience of production processes continues to depend on experience, discipline, professional continuity, and employees' ability to master new technologies. Under these conditions, human resources acquire a significance that extends well beyond the administrative handling of employment relations. They become an organizational capability through which the strategic intentions of the enterprise are supported by appropriate people, knowledge, behavior, and management mechanisms.

The choice of topic stems from the substantial gap between the formal existence of human resource policies and their sustained application in day-to-day management. Many industrial enterprises have specialized units, procedures for recruitment, appraisal, training, and compensation, as well as a declared alignment between HR and business objectives. The strategic value of these elements, however, materializes only when they form a coherent system sustained by regular decisions, reliable data, the accountability of line managers, and the active involvement of top management. It is precisely the transition from an institutionalized function to mature strategic management that constitutes the central research problem of the dissertation.

The topic is of particular importance for industrial organizations because of their capital intensity, longer investment horizons, the technological interdependence between jobs, and the high cost of workforce disruptions. In a production environment, an unfilled critical position may delay the launch of a new line, limit the use of expensive equipment, or increase the workload and risk for the remaining employees. The departure of an experienced specialist leads to the loss of

knowledge that is difficult to formalize, while insufficient preparation of new hires affects productivity, quality, and safety. The mixed composition of the workforce - operators, technicians, engineers, automation specialists, R&D teams, and managers - requires differentiated approaches to attraction, development, motivation, and career progression.

Strategic human resource management (SHRM) links these specificities to the overall direction of the enterprise. Its vertical alignment translates production, technological, and market objectives into requirements for headcount, competencies, and organizational behavior. Horizontal alignment integrates workforce planning, recruitment, onboarding, performance management, compensation, training, succession, and engagement into a mutually reinforcing architecture. Within this logic, HR decisions acquire a common criterion of priority, and investments in people are assessed through their contribution to production results, technological adaptation, and organizational resilience.

The **scientific significance** of the study derives from the need to distinguish three levels of development of the HR function - formalization, institutionalization, and strategic maturity. Formalization describes the existence of rules, procedures, and documented standards. Institutionalization reflects organizational differentiation, defined roles, and permanent administrative capacity. Strategic maturity reflects the extent to which the function participates in setting priorities, aligns practices with business strategy, uses data, and leads change processes. This distinction makes it possible to explain why an enterprise with a well-developed HR unit may retain a predominantly executive role, whereas a smaller organization may integrate HR decisions directly into management through the proximity between owner, managers, and employees.

The **practical significance** lies in the possibility for diagnosis to direct limited organizational resources toward the mechanisms of greatest managerial value. Industrial enterprises frequently allocate funds among compensation, recruitment, training, digital systems, and engagement initiatives under strong pressure for short-term efficiency. A systematic examination of the relationships among these areas allows decisions to be prioritized according to the criticality of roles, competency gaps, and the expected contribution to the production process. In

this way, HR policy becomes a well-argued investment framework that links expenditure to organizational capability, managerial risk, and measurable results.

On the basis of the analytical review of the literature conducted in the present study, it can be concluded that strategic human resource management, the models for its design, and its relationship to organizational performance have been examined by a number of foreign and Bulgarian scholars. The development of the topic draws on contemporary theoretical concepts advanced by leading authors in the fields of strategic management and human resource management, such as A. Chandler, I. Ansoff, M. Porter, H. Mintzberg, J. Barney, D. Teece, G. Johnson, R. Whittington, M. Armstrong, D. Ulrich, P. Wright, G. McMahan, M. Huselid, B. Becker, J. Delery, D. Doty, P. Boxall, J. Purcell, M. Beer, C. Fombrun, J. Kotter, A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland, E. Deci, R. Ryan, and others. In the Bulgarian scholarly literature, valuable contributions to clarifying various aspects of people management, motivation, leadership, and organizational culture have been made by K. Vladimirova, M. Atanasova, A. Angelov, V. Avramov, A. Asenov, Y. Iliev, L. Desev, K. Kamenov, G. Dzhonev, D. Dimitrov, Yu. Tsutsovich, M. Usheva, and others.

At the same time, the author's review shows that no systematic empirical study has so far been conducted in the Bulgarian scholarly literature on the strategic maturity of the HR function in industrial enterprises that distinguishes between formalization, institutionalization, and the actual strategic involvement of the function and that quantitatively assesses the factors associated with such maturity. Nor is there an integrated, empirically grounded management model that translates the established relationships into specific mechanisms, with stages, roles, and indicators, for application in an industrial setting.

The **relevance and significance** of the topic of the present study are determined by:

- the growing strategic importance of human capital for the competitiveness of industrial enterprises in the context of Industry 4.0, digital transformation, and the green transition;
- the severity of workforce problems in Bulgarian industry - a systemic shortage of qualified workers, an aging workforce, educational mismatch, staff turnover, and low engagement;

- the existing gap between the formal presence of HR policies, procedures, and specialized units and their sustained, regular application as part of strategic management;
- the need to identify adequate, empirically grounded management solutions that take into account the specific features of the industrial sector and the differences by size, ownership, subsector, and management level;
- the scarcity of studies in Bulgaria that measure the strategic maturity of the HR function in industrial organizations and the factors with which it is associated.

The relevance and the scientific and practical significance of the problem, together with its insufficiently comprehensive treatment in the economic literature, determined the choice of the dissertation topic.

2. Object and subject of the study

The object of the study is organizations in the industrial sector, viewed as systems in which people, technologies, production processes, and management decisions form a shared capability for value creation.

The subject of the study encompasses the problems, practices, and factors related to the strategic maturity of human resource management in industrial organizations, including the formalization and frequency of application of HR practices, management support, organizational readiness for change, the influence of the external environment, and differences by size, type of ownership, subsector, and management level.

3. Research thesis

The main scientific thesis of the dissertation is that the strategic maturity of human resource management in industrial organizations is most strongly associated with the consistent and regular application of modern HR practices and with a genuine managerial mandate granted by top management, whereas organizational characteristics (size, ownership, subsector) define the context in which these mechanisms operate but do not, by themselves, determine the strategic

role of the function. The formalization and institutionalization of the HR function are necessary but not sufficient conditions for its strategic maturity.

4. Aim and objectives of the study

The main aim of the dissertation is to examine the problems and factors that determine strategic human resource management in industrial organizations and, on the basis of the theoretical and empirical findings, to develop an integrated management framework (an author's model) for enhancing the strategic maturity of the HR function. The aim combines a diagnostic and an applied orientation. The diagnostic component establishes the level of development of the function, the gaps between policy and practice, and the statistical relationships among the key indicators. The applied component translates the findings into mechanisms for strategic planning, attraction and retention, competency development, engagement, change management, and the use of HR data.

To achieve this aim, the following **objectives** are set:

1. To systematize the theoretical foundations, models, and approaches of strategic human resource management and to derive their application in the industrial sector.
2. To identify the workforce, technological, organizational, and environmental problems characteristic of the industrial sector that confront strategic human resource management.
3. To operationalize and measure the strategic maturity of the HR function by means of reliable composite indicators of integration, formalization, frequency of application of practices, external pressure, and readiness for change.
4. To conduct an empirical survey among industrial organizations in Bulgaria and to compare the results by organizational size, management level, subsector, and type of ownership.
5. To assess the relationships among HR practices, management support, organizational context, and strategic maturity by means of correlation and regression analysis and to test the formulated hypotheses.

6. To derive practical recommendations and to develop an integrated author's model with stages, roles, and indicators for subsequent implementation and evaluation in industrial enterprises.

5. Research questions and hypotheses

The research questions specify the logic of the stated objectives: Which problems prevent the HR function from becoming a strategic actor in the industrial enterprise? How are the formalization and regularity of HR practices related to strategic maturity? What is the significance of top management support, readiness for change, and pressure from the technological, economic, and labor environment? How do size, ownership, subsector, and management level shape different profiles of perceptions, priorities, and constraints? Which management mechanisms can turn policies into a repeatable cycle with clear responsibilities, measurable outcomes, and organizational learning?

On the basis of the theoretical review and a preliminary analysis of the empirical data, three **working hypotheses** were formulated:

Hypothesis 1. Formalized and standardized human resource management practices are associated with higher strategic maturity of the HR function.

Hypothesis 2. Organizational size is associated with the degree of institutionalization and development of the HR function, but not unambiguously with its strategic maturity.

Hypothesis 3. External factors (technological change, the labor market, regulation, economic uncertainty, global competition) are associated with the strategic transformation of the organization and with the role of the HR function as an agent of change.

6. Research methodology

The methodology of the dissertation follows a mixed approach in which the quantitative study ensures measurability and comparability, while the qualitative elements support a substantive interpretation of the organizational context. The theoretical part employs analysis and synthesis, induction and deduction, the

comparative method, content analysis, and the critical synthesis of concepts relating to resource-based management, strategic alignment, high-performance work systems, motivation, organizational culture, dynamic capabilities, and change management.

The empirical part is designed as a cross-sectional study based on a structured online questionnaire. The initial dataset includes 122 responses, and after a content-validity check, the analytical sample used for the correlation and regression models comprises 120 respondents. Sampling is purposive and convenience-based (non-probability), which reflects access to participants in an organizational setting and defines the limits of generalization.

Data processing included coding of categorical variables, construction of composite indices, and standardization of components with different metric ranges by means of z-scores. Scale reliability was assessed using Cronbach's alpha, while factorability and unidimensionality were assessed using the KMO measure, Bartlett's test, exploratory factor analysis, and parallel analysis. Descriptive statistics outline the profile of the sample and the levels of the main indicators. Group comparisons employ the chi-square test, Fisher's exact test, Cramér's V, odds ratios (OR), analysis of variance (ANOVA), and the Kruskal-Wallis and Mann-Whitney tests, depending on the type of data and the size of the subgroups. Pearson and Spearman correlations assess the direction and strength of relationships, and multiple linear regression identifies the factors that retain an independent association with strategic maturity when controlling for organizational characteristics. Analytical robustness is supported by tests for normality (Shapiro-Wilk, Jarque-Bera), heteroscedasticity (Breusch-Pagan), multicollinearity (VIF), and autocorrelation (Durbin-Watson), by the use of HC3 robust standard errors, and by a sensitivity check for missing values through multiple imputation. Microsoft Excel and specialized statistical software were used to build the database and process the data.

7. Sources of information

Two groups of sources were used in the preparation of the dissertation. The main primary source of data is the author's survey instrument, structured in sections covering demographic and organizational characteristics, standardization of HR processes, frequency of modern practices, strategic integration, external

factors, organizational readiness for change, and perceptions of the role of the HR function. Closed categorical and scale items provide the basis for the quantitative analysis, multiple-choice items reveal the range of practices and priorities in use, and open-ended responses provide examples of strategic initiatives and transformation difficulties.

Secondary sources include monographs and scholarly publications by Bulgarian and foreign authors; institutional analyses and reports by the World Economic Forum, McKinsey, Deloitte, and the Bulgarian Industrial Capital Association; data from the National Statistical Institute; regulatory documents on labor legislation and occupational health and safety; and sectoral materials that underpin the theoretical framework and inform the interpretation of trends in the labor market, technological development, and the management of industrial organizations.

8. Limitations of the study

The present study is limited in terms of **time, place, methodology, and scope**. Specific approaches and methods are used because of the possibilities they offer for analyzing and addressing the research objectives of the dissertation. An attempt has been made to answer the most important questions, without claiming that they have been fully exhausted.

Limitations of the empirical study:

- The cross-sectional design makes it possible to establish statistical associations but not to demonstrate cause-and-effect relationships; the conclusions are interpreted as relationships to be tested in longitudinal or experimental studies.
- The sample is non-probabilistic, purposive, and convenience-based, and is dominated by large enterprises (71.3% with more than 500 employees) and enterprises under private foreign ownership (72.1%), which limits the generalizability of the results to the entire population of industrial organizations in Bulgaria.
- State-owned and mixed-ownership enterprises are represented by five observations each, and some subsectors by a small number of

respondents; comparisons along these dimensions are therefore indicative.

- Some indicators are self-reported and reflect respondents' perceptions, which depend on their position and access to strategic information.
- Regression diagnostics reveal heteroscedasticity and extreme multicollinearity for the indicator of a dedicated HR function, which calls for cautious interpretation and the use of robust standard errors.

The preparation of the dissertation was also accompanied by certain difficulties related to securing a sufficient number of respondents from industrial enterprises, the limited access of production staff to the electronic format of the questionnaire, and the scarcity of Bulgarian empirical studies devoted to the strategic maturity of the HR function in the industrial sector.

9. Structure and content of the dissertation

The dissertation consists of an introduction, four chapters, and a conclusion. The total length of the work is 220 standard pages. A total of 105 sources are cited, 44 in Cyrillic and 61 in Latin script. The text contains 14 tables and 8 figures. The dissertation includes one appendix. The structure is as follows:

INTRODUCTION

CHAPTER ONE. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ISSUES OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

1. Theoretical foundations of strategic management

1.1. Nature and development of strategic human resource management

1.2. Concepts and approaches in strategic management

1.3. Strategic planning as a key element of strategic management

1.4. Interrelationship between the personnel management strategy and the overall development strategy of the organization

2. Main components and principles

2.1. Recruitment and selection

2.2. Training and development

2.3. Performance appraisal

2.4. Building an effective organizational culture

3. Specific features of the industrial sector

3.1. Characteristics of industrial organizations

3.2. Challenges and opportunities in the industrial sector

4. Models and theories of human resource management

4.1. Models of strategic human resource management

4.2. Theories of motivation, engagement, and leadership

4.3. Approaches to strategic human resource management

Conclusions of Chapter One. Summary of Chapter One

CHAPTER TWO. IDENTIFICATION OF PROBLEMS IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

1. Main challenges in the industrial sector

1.1. Shortage of qualified workers

1.2. Problems of staff turnover

1.3. Low engagement and motivation

2. Impact of technological change

2.1. Automation and its impact

2.2. Changes in skill and qualification requirements

2.3. External factors and globalization in strategic human resource management in the industrial sector

3. Organizational culture and climate

3.1. Impact of organizational culture on HRM

3.2. Problems in integrating new strategies

3.3. Building key competencies for strategic management

4. Problems arising from the organization's external environment
    4.1. Regulation and legislation
    4.2. Economic factors
    4.3. Processes of globalization and liberalization

    Conclusions of Chapter Two. Summary

CHAPTER THREE. STUDY OF THE PROBLEMS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE INDUSTRIAL SECTOR (EMPIRICAL STUDY)

1. Research methodology
2. Sample profile and descriptive results
3. Theoretical framework and hypotheses
4. Comparative analysis
5. Correlation and regression analysis
    5.1. Correlation analysis
    5.2. Regression analysis
6. Discussion of the hypotheses
7. Final synthesis and conclusions of the empirical study

CHAPTER FOUR. ANALYSIS OF THE SURVEY RESULTS, CONCLUSIONS, AND PROPOSALS FOR OVERCOMING THE IDENTIFIED PROBLEMS

1. Developing integrated HRM strategies
    1.1. Attracting and retaining staff
    1.2. Improving recruitment and onboarding processes
2. Enhancing employee engagement and motivation
    2.1. Strategies for enhancing motivation
    2.2. Initiatives for improving the work environment
3. Training and skills development
    3.1. Training and career development programs

3.2. Employee involvement in the training process

4. Managing change and innovation

4.1. Introducing new technologies and processes

4.2. Building a flexible organizational structure

5. Integrated author's model and stages of implementation

5.1. Structure and empirical basis of the model

5.2. Stages of implementation, indicators, and evaluation

6. Conclusions

CONCLUSION

REFERENCES

APPENDIX

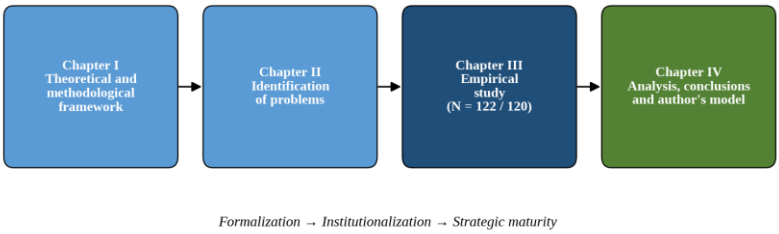


Figure 1. Logical structure of the dissertation

II. SUMMARY OF THE CONTENT OF THE DISSERTATION

INTRODUCTION

The introduction substantiates the relevance and significance of the research problem, with emphasis placed on the gap between the formal existence of HR policies in industrial enterprises and their sustained application as part of strategic management. It formulates the object, the subject, the working thesis, the main aim, and the six interrelated objectives of the study, as well as the research questions that specify its logic. It presents the methodology of the dissertation, distinguishes between primary and secondary sources of information, and outlines the limitations arising from the cross-sectional design, non-probability sampling, and the self-reported nature of some indicators. It is clarified that the results are interpreted as statistical relationships and contextual generalizations rather than as proven causal mechanisms, which provides a basis for a well-founded distinction between empirically established findings and the author's management proposals.

CHARTER ONE. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ISSUES OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

In the first chapter, the emphasis is placed on building the theoretical and methodological framework of strategic human resource management and relating it to the specific features of the industrial sector. The **first section** examines the theoretical foundations of strategic management. It traces and analyzes the historical shift toward strategic thinking in business - from A. Chandler's classical definition of setting long-term goals and allocating resources to achieve them, through I. Ansoff's concept of strategic planning and M. Porter's positioning approach to competitive advantage, to J. Barney's resource-based views of strategy. It is established that what these schools share is the understanding that an organization must proactively determine its own direction in line with external opportunities and threats and with its internal resources and competencies. It is noted that, unlike operational management, which is oriented toward current activities, strategic management addresses the question of what the organization should become in the future and comprises four interrelated functions - analysis, planning, implementation, and control - carried out continuously and cyclically.

The nature and development of strategic human resource management are examined in detail. Attention is paid to the evolution of the management paradigm in the field of human resources - from the classical stage, focused on efficiency and control, through the behavioral stage, which places people and motivation at the center, to the strategic stage, in which people are regarded as a source of sustainable competitive advantage, and the digital stage, associated with human resource information systems, self-service, and people analytics. The stages are systematized in Table 1.

Table 1. Stages in the development of human resource management

Stage	Period	Characteristics of the approach	Key authors and models
Classical	Late 19th century - 1930s	Focus on efficiency and control; hierarchy, division of labor, standardization; the worker as a "cog in the machine"	Taylor - scientific management; Fayol - administrative theory; Weber - bureaucracy
Behavioral	1930s - 1960s	Focus on the individual and the group; motivation, communication, satisfaction; the "Hawthorne effect"	Mayo - Hawthorne Studies; Maslow, McGregor, Herzberg - motivation theories
Strategic	1980s - 1990s	Integration of HRM with strategy; people as a competitive advantage	Michigan model (Fombrun et al.); Harvard model (Beer et al.); RBV (Barney); HPWS (Huselid); HR roles (Ulrich)
Digital	2000s - present	Automation, digital information systems, e-learning, self-service portals, people analytics, flexible forms of work	Ulrich's digital phases; HR business partner; "three-legged stool" model

Source: Dissertation, Table 1.1, systematized by the author.

The conclusion is drawn that the HR function is transforming its role from administrator to strategic partner, with each successive stage building on, rather than replacing, the previous one: classical theories teach the importance of structure and efficiency, behavioral approaches place people at the center, strategic HRM integrates these lessons, and the digital era adds the capacity for rapid adaptation and the use of technology to unlock human capital.

The second subsection presents the concepts and approaches in strategic management - the resource-based, competency-based, systems, contingency, and integrative approaches. Their emphasis on internal or external factors in strategy formulation is delineated, and their specific applications in the industrial sector are identified. It is noted that the resource-based approach and VRIO analysis direct attention to valuable, rare, inimitable, and organizationally supported resources, among which human and social capital occupy a central place. It is clarified that, in an industrial setting, technologies and processes can be copied, whereas the way in which an organization develops, engages, and leads its people remains the most difficult source of advantage to replicate.

Particular attention is paid to strategic planning as the core of the strategic management process. The view is advanced that a strategic plan is not a static document but a practical roadmap for the next three to five years that sets out priorities, projects, resources, and success indicators and is subject to revision as the environment changes. It is emphasized that in industrial enterprises planning covers longer horizons because of large investments and cyclical demand, and that scenario thinking is a necessity in the face of technological waves such as automation and digitalization.

The view is argued that the interrelationship between the personnel management strategy and the overall business strategy is a central theme of strategic HRM. People management is not a separate administrative “island” but a strategic activity that ensures vertical fit (HR practices support business goals) and horizontal consistency (recruitment, training, appraisal, compensation, and employment relations operate as a single system). It follows logically that if an enterprise seeks differentiation through innovation, the HR function must attract and retain talent and design incentives that reward innovation, whereas if the goal is cost leadership, the emphasis falls on productivity, standardization of skills, and effective performance management. In the industrial context, the absence of such coordination results in competency gaps, delays in commissioning new capacity, and declining engagement.

The **second section** focuses on the main components and principles of the HR system, considered through the lens of their strategic role. For the purposes of the study, four components are examined - recruitment and selection, training and

development, performance appraisal, and the building of an effective organizational culture. It is found that a strategic approach to recruitment begins with workforce planning and clear role profiles, continues with targeted attraction and assessment using objective methods, and ends with high-quality onboarding of new hires; the goal is not simply to fill a vacancy but to select people with the potential for long-term contribution and cultural fit. It is noted that training and development turn the organization into a “learning system” in which required competencies are systematically identified, career paths and succession programs are built, and training effectiveness is measured through changes in actual work - productivity, quality, and safety.

The position is expressed that performance appraisal links corporate goals with individual results through management by objectives, introduced by P. Drucker, and key performance indicators, while regular feedback turns appraisal from a one-off administrative event into a development tool. The position is defended that incentives must be balanced: monetary rewards are important but do not by themselves guarantee long-term motivation, whereas recognition, development opportunities, autonomy, and a sense of meaning strengthen intrinsic motivation and engagement. It is summarized that organizational culture - “the way we do things here” - unites all components through values, attitudes, and behavior toward quality, safety, innovation, and teamwork, and is built through the example set by leaders, through HR practices that select and reward desired behavior, and through consistency between declared priorities and actual decisions.

In the **third section**, the emphasis is placed on the specific features of the industrial sector. To clarify the problem in greater detail, the main characteristics of industrial organizations are examined: mass and batch production, mechanization, and assembly lines, which presuppose standardized processes, a clear division of roles, and often hierarchical, mechanistic structures; a riskier working environment requiring a mature safety culture; a heterogeneous workforce - from operators to highly qualified engineers - that is often strongly unionized; and long histories and more conservative cultures that make change management particularly delicate. The main challenges facing the sector are identified - skills shortages, digital transformation (robotics, data, the Internet of Things), an aging workforce, turnover and engagement, strict regulation, and the need for constant organizational change. At the same time, the opportunities are outlined: digitalization of HR processes and

the use of analytics, innovative programs for attracting and developing talent, “total reward” systems, a focus on well-being and ergonomics, flexible shifts, and a more inclusive culture in which everyone participates in improvement.

The **fourth section** presents the models and theories of human resource management. A distinction is drawn between the “hard” (Michigan) model, which treats human resources as a management instrument for strict alignment with business goals, with an emphasis on planning, control, and productivity, and the “soft” (Harvard) model, which places people at the center and seeks commitment, congruence, competence, and cost-effectiveness through humanistic policies that balance the interests of stakeholders. Complementary frameworks emphasizing coordination among philosophy, policies, programs, practices, and processes are described, as is D. Ulrich’s model of the four roles of the HR function - strategic partner, administrative expert, change agent, and employee champion.

The three strategic “lenses” for designing HR systems are examined in detail. The universalistic perspective seeks “best practices” that improve performance in any context - rigorous selection, intensive training, employee involvement, fair and performance-based compensation, internal promotion, and job security. The contingency perspective holds that effectiveness depends on fit with the specific business strategy, stage of development, technology, and culture. The configurational perspective views human resources as a bundle of mutually reinforcing practices - high-performance or high-commitment work systems in which the whole is greater than the sum of its parts. The author’s position is put forward that, in the industrial sector, these three lenses are not mutually exclusive but complementary: universal practices establish the baseline discipline of the function, the contingency approach adapts their content to the subsector, technology, and labor market, and the configurational logic ensures their internal coherence within a single architecture. The systematization of the approaches is presented in Table 2.

Table 2. Main strategic approaches to designing the HR system

Approach	Core assumption	Application in the industrial sector
Universalistic (“best practice”)	There is a set of practices that improves performance in any context	Structured selection, systematic training, feedback, internal promotion, and security as the baseline standard of the function

Approach	Core assumption	Application in the industrial sector
Contingency ("best fit")	Effectiveness depends on fit with business strategy, stage of development, technology, and culture	Differentiation of practices by subsector (electronics, mechanical engineering), size, ownership, and workforce profile
Configurational ("bundles" of practices)	Value arises from mutually reinforcing practices managed as a system	High-performance work systems in which selection, training, appraisal, and compensation operate in concert
Resource-based (RBV)	Sustainable advantage comes from valuable, rare, inimitable resources	Specific skills, organizational knowledge, and culture as the most difficult source of advantage to replicate

Source: Author's systematization based on Chapter One of the dissertation.

Space is devoted to theories of motivation, engagement, and leadership, which provide practical guidance on how HR policies translate into behavior. A distinction is drawn between content theories (A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland), which emphasize needs and separate factors that prevent dissatisfaction from those that genuinely motivate, and process theories (V. Vroom, J. S. Adams, E. Locke), which call for a clear effort-performance-reward link, a sense of fairness, and specific, challenging, and accepted goals. It is pointed out that contemporary views (E. Deci and R. Ryan) emphasize intrinsic motivation - autonomy, mastery, and purpose - and "meaningful reward," which connects a person's contribution to the larger purpose of the organization. Engagement is considered as the outcome of available resources and psychological safety, and leadership as decisive for culture and motivation; in industrial settings, effective leaders are the driving force behind lean thinking, safety, and continuous improvement.

The **conclusions of Chapter One** specify the limitations and risks that the theoretical analysis brings to light: the absence of a universal "best" set of practices; possible bureaucratization and bias in selection; distortion of motivation through excessive financial incentives; difficulties in assessing the effect of training; shortages and aging of staff; resistance to change; and a gap between declared values and the behavior actually rewarded. On this basis, a **framework for**

analyzing the problems is formulated, comprising seven prerequisites: (a) the strategic and external context - PESTEL, positioning, life-cycle stage; (b) internal resources - VRIO analysis of human and organizational capital; (c) workforce capacity - skills mapping, demographics, succession; (d) culture and leadership - maturity, engagement, readiness for change; (e) regulation and safety; (f) data and metrics - information systems and key indicators of engagement, turnover, quality, and accidents; (g) technological readiness and automation scenarios. It is this framework that provides the conceptual apparatus for identifying the problems in Chapter Two and for operationalizing the indicators in the empirical study.

The conclusion is reached that Chapter One builds a theoretical and methodological framework in which the organization's strategy and its people strategy are inseparable. Strategic management sets direction and discipline through the analysis-plan-implementation-control-adjustment cycle, while strategic human resource management ensures vertical alignment with business goals and horizontal consistency of practices, so that the right people, skills, motivation, and culture come together at the right time.

CHARTER TWO. IDENTIFICATION OF PROBLEMS IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

In the second chapter, the emphasis is placed on identifying and systematizing the problems that prevent the HR function from becoming a strategic actor in the industrial enterprise. The problem areas are grouped into four domains - workforce challenges, technological change, organizational culture and climate, and environmental factors - in line with the analytical framework derived at the end of Chapter One.

The **first section** examines the main workforce challenges in the industrial sector. It is found that the shortage of qualified workers is a systemic problem arising from the coincidence of demographic decline, educational mismatch, and migration flows. It is noted that, according to business representatives, the lack of staff with the necessary skills now outranks corruption and regulatory burden as an obstacle to development, and that at the beginning of 2025 the needs of the Bulgarian economy were estimated at more than 250,000 workers, with an acute shortage of narrow specialists and managerial staff in industry. It is established that the shortage

manifests itself in difficulties in meeting production plans, declined orders, slower growth, and rising labor costs, as competition for staff increases wage pressure. Integrated workforce planning, partnerships with schools and universities, dual training, in-house academies, the redesign of jobs and careers, and a stronger employer brand are identified as the strategic response.

It is noted that high staff turnover exacerbates the workforce deficit, leading to the loss of organizational memory, process disruptions, and substantial direct and indirect costs of recruitment, training, and adaptation, which, according to consultants' estimates, may range from half to the equivalent of the annual salary of a departing skilled worker. The factors that drive turnover in industrial settings are analyzed - relatively low pay for strenuous work, limited opportunities for advancement, unbalanced schedules, weaknesses in leadership, and an impaired sense of fairness. The conclusion is drawn that effective retention policies must address both material and non-material factors, since money is a necessary but not a sufficient factor: retention is achieved when employees see their prospects, feel valued, and have a voice.

The view is defended that low engagement and motivation constitute a "silent" risk that erodes results without necessarily manifesting itself through departures. The causes are examined - monotony, lack of autonomy and participation, absence of recognition, unclear goals, and insensitivity to well-being. The author's position is that in industry, where routine is unavoidable, the solution lies in job enrichment, giving employees a voice in process improvements, and making their contribution meaningful - from the production line to quality, safety, and pride in the product. It is emphasized that lasting engagement is achieved through intrinsic drivers - autonomy, mastery, and purpose - supported by clear goals and timely feedback, as well as through regular measurement followed by consistent managerial action rather than one-off campaigns.

The **second section** focuses on the impact of technological change. It traces and analyzes the effect of automation and the Fourth Industrial Revolution on the workforce profile. It is established that the risk of job displacement coexists with the opportunity to upgrade work toward higher value-added activities - equipment set-up and maintenance, data analysis, and process improvement. The view is upheld that the strategic choice is to favor reskilling and upskilling over mass layoffs,

combined with careful management of social effects where optimization is unavoidable. It is clarified that the HR function itself is being digitalized - routine activities are being automated, and the focus is shifting toward analytics, change management, and the design of learning ecosystems.

Particular attention is paid to changes in skill and qualification requirements. It is found that automation introduces a clear divide between obsolete skills and emerging competencies: roles based entirely on repetitive manual labor are declining, while interdisciplinary capabilities come to the fore - working with data and software, diagnosing complex systems, solving non-routine problems - together with the “soft” skills of communication, collaboration, and adaptability. It is pointed out that, according to the international studies cited, only one in ten workers uses AI-related skills on a daily basis, while a significant proportion of companies report that they lack the competencies needed to work with the new technologies. It follows logically that the gap between available and required skills calls for targeted lifelong learning programs - in-house academies, micro-learning, mentoring, and the systematic documentation of expert knowledge, especially in the context of an aging workforce - while skills-based hiring is gaining ground in recruitment, with development potential becoming as important as formal qualifications.

External factors of globalization are also examined in the context of strategic HRM. It is noted that, according to the World Economic Forum, technological change, geoeconomic fragmentation, economic uncertainty, demographic shifts, and the green transition are emerging as the main drivers of transformation in the global labor market up to 2030, and that roughly one third of companies worldwide expect geoeconomic fragmentation to transform their business models over the next five years. The position is expressed that global supply chains are becoming both a source of opportunities and a source of risks, which poses challenges for the HR function in managing transnational teams and relocating staff.

The **third section** examines organizational culture and climate as structural variables that can either catalyze or block any good strategy. The view is argued that manufacturing organizations often carry inherited patterns - a focus on control and short-term survival and an underestimation of human capital as a source of value. The problems of integrating new strategies are examined, with emphasis

on P. Drucker's maxim that "culture eats strategy for breakfast": even a brilliantly conceived strategy may fail if the dominant culture and attitudes work against it. The main barriers are identified - resistance to change, misalignment between new strategies and the existing culture and structure, mixed messages to employees, insufficient communication, and the limited competence of middle managers as carriers of change. The view is defended that involving the HR function at the stage of formulating strategic decisions reduces the risk of mismatches between ambitions and workforce realities.

The need to build key competencies for strategic management is substantiated - both for individual managers and specialists and for the organization as a whole. It is pointed out that strategic thinking, the communication of vision, emotional intelligence, and the ability to lead teams through change are being added to traditional management skills, and that in the industrial sector, where a manager's technical experience has long been valued above all else, leadership competencies are increasingly recognized as equally important for sustainable success. The trend toward a new professional profile for the HR function, combining business understanding, data literacy, process design, and change management, is firmly affirmed.

The **fourth section** analyzes the problems arising from the organization's external environment. It is found that regulation and labor legislation - both national and European - impose high standards for safety, working time, and equal treatment, compliance with which creates an administrative burden but also strengthens the reputation of a responsible employer. Economic factors are examined - cyclicality, inflation, price and energy shocks, and an uncertain business climate - and it is pointed out that more than half of industrial enterprises in Bulgaria identify uncertainty in the economic environment as their main difficulty. The position is expressed that a VUCA environment calls for flexible planning of labor costs, retention of key talent, and protection of critical investments in training even in difficult periods. The influence of globalization and liberalization is traced; these processes intensify competition at the supranational level, facilitate talent drain, and accelerate the standardization of practices, but at the same time bring access to modern management models, international partnerships, and higher requirements that discipline systems and processes.

The systematization of the identified problem areas, their manifestations, and the strategic responses is presented in Table 3.

Table 3. Problem areas facing strategic human resource management in the industrial sector

Problem area	Main manifestations	Consequences for the organization	Strategic response
Shortage of qualified staff	Demographic decline, educational mismatch, migration, shortage of narrow specialists	Unmet plans, declined orders, slower growth, wage pressure	Workforce planning, educational partnerships, dual training, in-house academies, employer brand
Staff turnover	Relatively low pay, limited advancement, unbalanced schedules, weak leadership	Loss of knowledge, process disruptions, high replacement costs	Competitive compensation, career paths, fair rules, recognition, quality of line management
Low engagement and motivation	Monotony, lack of autonomy and participation, unclear goals, absence of recognition	"Silent" erosion of productivity, quality, and innovation	Job enrichment, employee voice, meaningful contribution, regular measurement and consistent action
Technological change	Automation, Industry 4.0, gap between available and required skills	Obsolete roles, anxiety and resistance, shortage of digital competencies	Reskilling instead of layoffs, lifelong learning, skills-based hiring, digitalization of HR
Organizational culture and climate	Inherited patterns of control, resistance to change, strategy-culture misalignment	Failure of well-conceived strategies, mixed messages, demotivation	Culture of respect, participation, and learning; development of middle managers; early involvement of HR in decisions

Problem area	Main manifestations	Consequences for the organization	Strategic response
External environment	Regulatory burden, economic uncertainty, global competition, geoeconomic fragmentation	Administrative costs, employment fluctuations, talent drain	Flexible planning of labor costs, protection of training investments, internationalization of practices

Source: Author's systematization based on Chapter Two of the dissertation.

The **conclusions of Chapter Two** summarize that the problems of staff shortages, turnover, and low engagement are evolving from operational workforce difficulties into a strategic risk to competitiveness, amplified by demographic collapse, educational imbalance, globalization, automation, and ESG requirements, while strategic HRM is shifting from an administrative function to a strategic partner that manages human capital in the context of Industry 4.0 and a VUCA environment. The main strategic approaches to these problems are specified - systematic workforce planning, partnerships with education, internal development and reskilling, retention programs, a positive culture and strong leadership, and the transformation of the organization into a learning organization. A distinction is drawn between the objective constraints on effective solutions (demographic decline, brain drain, digital skills shortages, economic instability, complex regulation) and the subjective, intra-organizational constraints (authoritarian culture, mistrust, resistance to change, insufficient managerial and analytical capacity).

The prerequisites for an adequate analysis of the problems are derived - a systemic, holistic view of both internal and external factors, reliable information on turnover, engagement, skills, and the effect of training, and well-developed people analytics - as well as the organizational and cultural prerequisites for successful solutions: a recognized strategic role for the HR function, partnership with senior management, a culture of trust and open communication, readiness to learn and change, and the involvement of employees in diagnosing problems and designing solutions.

The conclusion is reached that the identified problems - skills deficits, turnover, low engagement, technological displacement, cultural barriers, and

pressure from the external environment - are not isolated phenomena but interrelated processes that point to a common need for strategic human resource management that is both analytical and profoundly human. Successful industrial organizations are those that place people at the core of their strategy: they measure and develop competencies, design a motivating environment, manage change predictably and transparently, and synchronize technological progress with the growth of human potential. It is this premise that defines the logic of the empirical study in Chapter Three: to examine the extent to which Bulgarian industrial enterprises have moved from the formal existence of HR policies to the strategic maturity of the function, and which factors are associated with this transition.

CHARTER THREE. STUDY OF THE PROBLEMS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE INDUSTRIAL SECTOR (EMPIRICAL STUDY)

The third chapter presents the empirical study of the problems of strategic human resource management in the industrial sector. The emphasis is placed on measuring the strategic maturity of the HR function, on comparative analysis by organizational characteristics, and on assessing the factors with which this maturity is associated.

The **first section** presents the research methodology. It is clarified that the study is cross-sectional: strategic maturity and the explanatory factors were measured simultaneously through a structured questionnaire, so the results are interpreted as statistical associations rather than as evidence of cause-and-effect relationships. The main research question is formulated as follows: “To what extent are the frequency and standardization of HR practices, readiness for change, and external factors associated with the strategic maturity of the HR function?”

It is clarified that the initial dataset contains 122 responses, two of which were excluded because they lacked a substantive answer to the open-ended control question asking for an example of a strategic initiative. The final analytical sample for the correlation and regression models is therefore N = 120. Two levels of analysis are distinguished: descriptive frequencies are presented on the initial dataset (N = 122) where the questions do not depend on the control criterion, while the analytical models, hypothesis tests, and regression analysis use the validated sample (N =

120). The sample is non-probabilistic, purposive, and convenience-based, with respondents recruited through online distribution of the questionnaire. The characteristics of the validated analytical sample are presented in Table 4.

Table 4. Characteristics of the analytical sample (N = 120)

Indicator	Category	n	%
Gender	Female	69	57.5
	Male	51	42.5
Age	Under 24	4	3.3
	25-34	22	18.3
	35-44	51	42.5
	45-54	33	27.5
	55+	10	8.3
Job function	HR/administration	66	55.0
	Research and development/innovation	27	22.5
	Production/operations	11	9.2
	Engineering/maintenance	6	5.0
	Information technology	6	5.0
	Sales and marketing	1	0.8
	Other	3	2.5
Respondent's management level	Operational level	49	40.8
	Tactical/middle management level	43	35.8
	Strategic/senior management level	28	23.3

Source: Author's calculations.

The research instrument is described - a structured questionnaire organized into logically distinct sections: demographic and organizational variables;

formalization/standardization of nine key HR practices (recruitment, onboarding, performance appraisal, training and development, workforce planning, etc.) on a five-point scale; frequency of application of six modern practices (annual performance reviews, 360-degree feedback, engagement surveys, individual development plans, talent reviews, training needs analysis); strategic integration; external factors; organizational readiness for change; and perceptions of the role of the HR function. The instrument combines closed scale items, multiple-choice items, and open-ended questions, which allows for quantitative comparison while providing qualitative "anchors" for validating the realism of self-assessments.

The operationalization of the main concepts is presented in detail. The dependent variable is the **index of strategic maturity of the HR function**, built from six indicators: the existence and status of a long-term HR strategy; the extent to which HR goals are derived from the business strategy; the involvement of the HR team in strategic decisions; the scope of tracked key performance indicators; the degree of alignment of practices with organizational culture and values; and the assessment of the effectiveness of the HR strategy in recent years. These components were chosen to capture simultaneously "structure" (strategy and integration), "managerial involvement" (role in decisions), "measurement" (key indicators), "alignment" (culture), and "perceived effectiveness" (performance). The independent variables are defined as: an index of formalization/standardization of nine HR practices; an index of the frequency of application of six modern practices, taken as a proxy for actual behavior rather than mere intentions; an index of organizational readiness for change, based on four statements concerning management support, resources, acceptance of change, and capacity to lead transformation projects; and an index of external factors, combining the perceived influence of technological change, the labor market, regulation, economic uncertainty, and global competition.

Before the composite indices were entered into correlation and regression models, their reliability and one-dimensionality were tested; the results are summarized in Table 5.

Table 5. Reliability and one-dimensionality indicators of the constructed indices

Index	k	N	Cronbach's α	KMO	Bartlett χ^2	df	% variance (1 factor)	Factors
Strategic HR maturity	6	94	0.828	0.806	229.72	15	55.3	1
Formalization/ standardization	9	107	0.869	0.728	584.55	36	50.2	1
Frequency of HR practices	6	122	0.822	0.644	369.34	15	54.3	1
External factors/pressure for change	5	107	0.752	0.498	249.47	10	51.2	2
Organizational readiness for change	4	101	0.797	0.600	219.59	6	64.3	1

Source: Author's calculations. Note: for all indices p (Bartlett) < 0.001; N is the number of valid observations for the respective scale.

It is established that the indices of strategic maturity, formalization, frequency of practices, and organizational readiness for change show acceptable to high internal consistency (α from 0.797 to 0.869) and a unidimensional factor structure, with the first factor explaining between 50% and 64% of the variance. For the external factors index, reliability is acceptable (α = 0.752), but the factor structure is more borderline (two factors, KMO = 0.498); the index is therefore interpreted with caution and used mainly as a summary indicator of perceived environmental pressure. The analytical approach is described, comprising four successive steps - descriptive statistics, comparative group analysis, correlation analysis, and multiple linear regression - together with the diagnostic tests, which reveal heteroscedasticity and non-normality of the residuals and call for interpretation based on robust standard errors (HC3).

The **second section** presents the sample profile and descriptive results. A predominance of large organizations is observed: 45.1% of respondents come from companies with more than 1,000 employees and 26.2% from organizations with 501-1,000 employees; cumulatively, 71.3% of observations come from enterprises with

more than 500 employees. In terms of ownership, organizations under private foreign ownership predominate (72.1%), followed by private Bulgarian ones (19.7%), while state-owned and mixed-ownership enterprises account for 4.1% each. The industrial profile is concentrated in subsectors typical of modern industry: electronics/electrical engineering (32.0%), information technology/automation (22.1%), and the automotive sector (12.3%). It is established that 95.9% of the organizations have a dedicated HR function/department (Table 6).

Table 6. Characteristics of the organizations in the initial dataset (N = 122)

Indicator	Category	n	%
Organization size	More than 1,000 employees	55	45.1
	501-1,000 employees	32	26.2
	101-500 employees	18	14.8
	Up to 100 employees	17	13.9
Type of ownership	Private - foreign	88	72.1
	Private - Bulgarian	24	19.7
	State	5	4.1
	Mixed	5	4.1
Subsector	Electronics/electrical engineering	39	32.0
	Information technology/automation	27	22.1
	Other	25	20.5
	Automotive	15	12.3
	Energy/renewables	10	8.2
	Food and beverage industry	5	4.1
	Transport, logistics, and infrastructure	1	0.8

Indicator	Category	n	%
Dedicated HR department/function	Yes	117	95.9
	No	5	4.1

Source: Author's calculations.

For the purposes of the descriptive analysis, five composite indices were constructed; their descriptive statistics are presented in Table 7 and Figure 2. It is noted that the mean values lie in the "moderate to high" range of the scales (approximately 3.4-3.8), which is consistent with the sample profile, and that the standard deviations are moderate to relatively high (0.76-1.08), indicating substantial variation between organizations and different levels of strategic maturity and integration.

Table 7. Descriptive statistics of the main indices (N = 122)

Index	Mean	SD	Min	Max	N
Standardization of HR practices (0-5)	3.57	1.08	0.00	4.78	122
Frequency of key HR practices (1-5)	3.41	0.82	1.67	5.00	122
HRM-business strategic integration (1-5)	3.76	0.76	1.00	5.00	122
Impact of external factors (1-5)	3.79	0.84	1.40	5.00	122
Organizational readiness for change (1-5)	3.71	0.90	1.00	5.00	122

Source: Author's calculations.

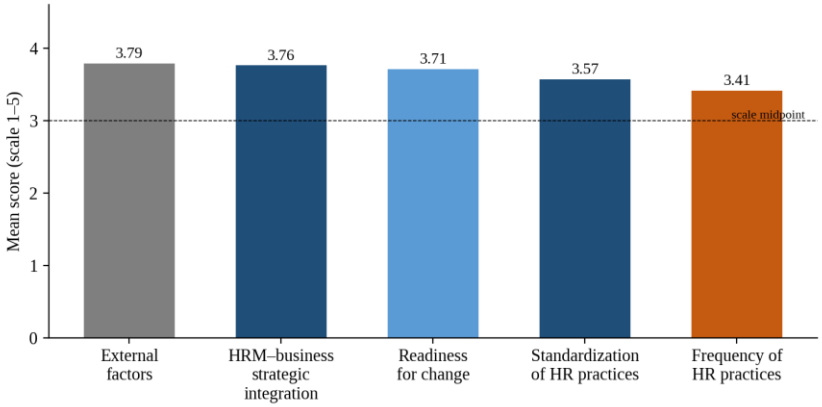


Figure 2. Mean values of the main indices (N = 122)

It is established that the index of the impact of external factors has the highest mean (3.79), indicating that respondents perceive the environment as a significant contextual factor for strategic decisions. The mean of the strategic integration index is similarly high (3.76). The index of organizational readiness for change (3.71) is moderately high but shows relatively high variability. The standardization index (3.57) indicates moderately high formalization but also the greatest variability (SD = 1.08). The index of the frequency of key HR practices has the lowest mean (3.41). The conclusion is drawn that the regular management cycle - the rhythm of appraisals, analyses, and talent reviews - is developed more unevenly across organizations than the basic standardization of processes, and that it is precisely the gap between formalized procedures and the sustained rhythm of their implementation that constitutes the main practical problem of the study.

The main descriptive results for the key questions are presented. The alignment of HR practices with corporate culture and values is markedly high - 92.6% of respondents choose the top two categories. The vertical link between HR goals and corporate strategy has a more moderate profile - 50.8% report a high degree of systematic derivation and cascading of goals. As regards the existence of a clearly formulated long-term HRM strategy, the data show a structure typical of organizations “in transition”: 40.2% answer “yes,” 41.0% indicate that the strategy is under development, 13.9% do not know, and 4.9% answer in the negative (Figure

3). It follows logically that the combined share of 81.2% of enterprises with a completed or developing strategy points to a strong orientation toward formalizing the HR framework, but also that a significant segment has not yet institutionalized its strategic intentions in a stable document and process.

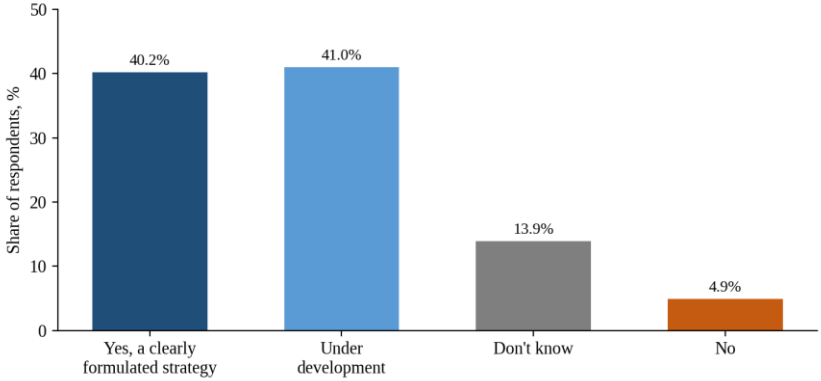


Figure 3. Existence of a clearly formulated long-term HRM strategy (N = 122)

The role of the HR function in strategic processes was also examined through the question on the involvement of the HR team in strategic decisions: 34.4% indicate that the function participates actively in the strategic planning team, 27.0% that it is consulted before decisions are made, and the largest share (37.7%) that it is informed after the fact. The self-assessment of the strategic role confirms the mixed profile (Figure 4): 45.9% select the option “HRM actively participates in strategic planning and decision-making,” 25.4% see it as a partner mainly in operational decisions, 18.9% define it as an administrative function, and 9.8% indicate the highest level - the function leads initiatives that shape the business strategy. It is found that the presence of nearly one fifth “administrative” self-assessments shows that strategic maturity is not universal and that “islands” of traditional positioning of the function persist.

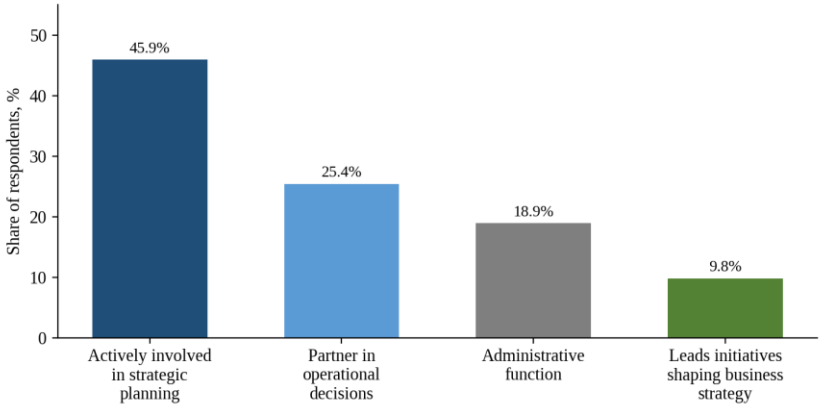


Figure 4. Perceived role of the HR function (N = 122)

The mean scores for external factors are analyzed (Figure 5). The highest score is for “global competition and pressure for efficiency” (4.07), followed by “technological change and digitalization” (3.94) and “labor market/skills shortage” (3.86); “economic uncertainty” receives 3.79, and “regulatory environment and legislation” a relatively lower value (3.44), albeit above the scale midpoint. The conclusion is drawn that this structure of external influences is consistent with an industrial context in which competitive pressure and technological dynamics “translate” strategic HRM into issues such as productivity, skills, digital competencies, and workforce adaptability.

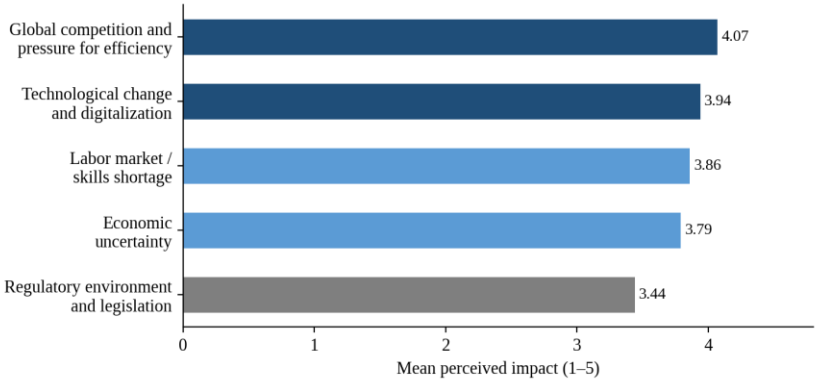


Figure 5. Mean perceived influence of external factors on strategic HRM

The mean scores for readiness for change (Figure 6) outline a moderately positive but not unequivocal profile. The highest value is for the statement that employees accept and support change when it is well communicated (3.97); consistent management support for strategic HR initiatives is also relatively high (3.84). Lower scores are recorded for resource capacity for major change (3.66) and for the influence of, and trust in, the HR function to lead key transformation projects (3.48). The position is expressed that the latter result is an important descriptive signal: an organization may have the willingness and the communication prerequisites for change, while the strategic legitimacy and "mandate" of the HR function to act as a leading transformation actor are more unevenly developed.

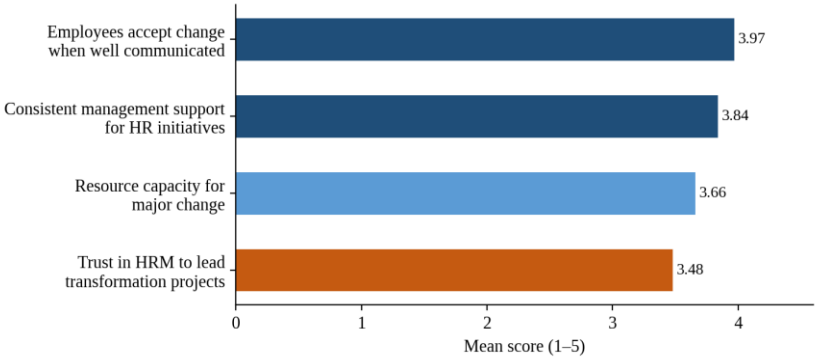


Figure 6. Mean scores for the components of organizational readiness for change

It is noted that the mean assessment of the effectiveness of the HR strategy over the past three years is 3.30 (N = 100 valid ratings), with 21 respondents stating that they lack sufficient information - a result suggesting that, even where a strategy exists, its communication, transparency, and the measurement of its effect are unevenly distributed across organizations and management levels. The HRM investment priorities for the next 12 months (Figure 7) outline the main strategic directions: leadership and management development (67.2%), training and skills development (56.6%), and retention programs and competitive compensation (51.6%), followed by automation of HRM processes (33.6%) and development of organizational culture (29.5%).

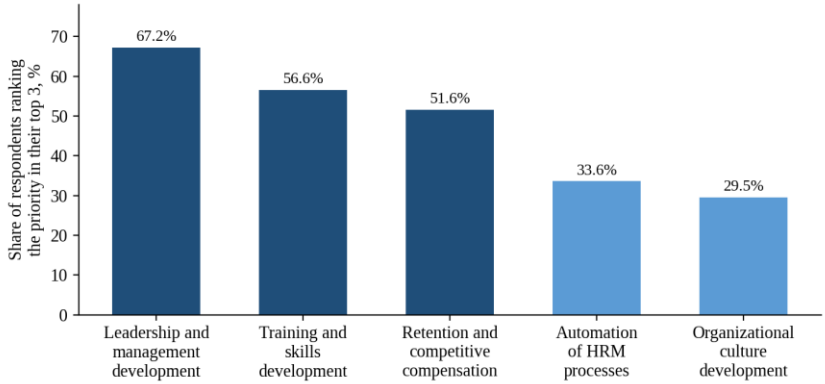


Figure 7. HRM investment priorities for the next 12 months (share of respondents ranking the priority in their top 3)

It is summarized that the descriptive results outline a sample dominated by large, predominantly private, and to a significant extent foreign-owned industrial organizations in which an HR function is almost universally present, but strategic maturity is not homogeneous: cultural and value integration is very high, vertical alignment of goals is reported as high by only about half of respondents, and a formalized long-term strategy is more a process “in development” than a completed state. Transformation potential is shaped not only by attitudes but also by resources and by the legitimacy of the function as a leading actor.

The **third section** formulates the three working hypotheses and presents their theoretical rationale. The first hypothesis is grounded in established SHRM frameworks (D. Ulrich; P. Wright and G. McMahan; B. Becker and M. Huselid; J. Delery and D. Doty; P. Boxall and J. Purcell), according to which the function creates strategic value through the alignment of practices with business strategy, the internal consistency of the system, and the reliable execution of key processes. The second hypothesis stems from the understanding that larger organizations more often develop structured and professionalized HR systems, but that size in itself does not guarantee strategic maturity. The third hypothesis draws on the concept of strategic alignment, on dynamic capabilities theory (D. Teece), and on change management models (D. Ulrich, J. Kotter).

The **fourth section** presents a comparative analysis along four axes - organization size, the respondent's management level, industrial subsector, and type of ownership. The results by size are presented in Table 8.

Table 8. Comparative analysis by organization size

Indicator	Descriptive data by group	Test	p
Formalization of HR practices (1-5)	≤100: 4.01; 101-500: 3.66; 501-1,000: 3.89; >1,000: 3.74	Kruskal-Wallis	0.1501
Frequency of application of modern HR practices	Small: ≈3.26; large: ≈3.50	Kruskal-Wallis	0.7716
Existence of a dedicated HR structure	≤100: 29.4% without a department/position (5/17); other groups: 0%	χ^2	<0.001
Perceived strategic role of HR	Marked structural difference in distributions	χ^2	0.0001

Source: Author's calculations.

It is established that size is not associated with statistically significant differences in either formalization ($p = 0.1501$) or the frequency of application of modern practices ($p = 0.7716$), which corresponds to a relatively similar "intensity of practices" regardless of headcount. Two areas stand out as clearly dependent on size: the existence of a dedicated HR structure - among organizations with up to 100 employees, a notable share (5 of 17) have no department or position, whereas this is not observed in any other group ($p < 0.001$); and the perception of the strategic role ($p = 0.0001$), with the highest managerial "recognition" of strategic involvement reported in micro and small organizations (70.6%) and in large organizations (49.1%), while the administrative reading is more pronounced in medium-sized ones.

A statistically significant relationship is found between management level and perception of the role of the function (χ^2, $p = 0.0031$): senior management defines the function as strategic in 78.6% of cases and never as administrative; among middle managers, the share of strategic assessments is 41.9% and of administrative ones 23.3%; at the operational level, the strategic assessment is

32.0%, the partner assessment 30.0%, and the administrative assessment 24.0% (Figure 8). The conclusion is drawn that the share of responses describing the function as a participant in strategic planning increases with management level, which is consistent with the different “points of contact”: senior management interacts with the function on strategic matters, whereas operational positions encounter mainly administrative processes.

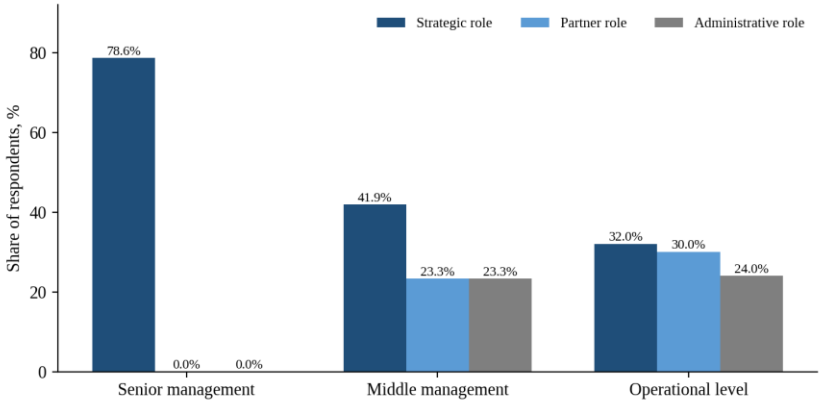


Figure 8. Perceived role of the HR function by respondent’s management level

The comparison between the electronics (n = 39) and mechanical engineering (n = 15) subsectors reveals different profiles of priorities and challenges (Table 9 and Figure 9). To account not only for statistical significance but also for the practical strength of the differences, Cramér’s V and odds ratios were calculated.

Table 9. HRM investment priorities by subsector

Priority	Electronics	Mechanical engineering	Test	p	Cramér’s V	OR
Leadership development	97.4% (38/39)	100% (15/15)	Fisher	-	0.085	0.83
Retention and compensation	69.2% (27/39)	0% (0/15)	Fisher	<0.001	0.620	68.2
Training and development	59.0% (23/39)	93.3% (14/15)	χ^2	<0.05	0.331	0.15

Priority	Electronics	Mechanical engineering	Test	p	Cramér's V	OR
Culture and values	2.6% (1/39)	40.0% (6/15)	Fisher	<0.001	0.499	0.06
Digitalization and HR information systems	56.4% (22/39)	66.7% (10/15)	χ^2	n.s.	0.093	0.67

Source: Author's calculations. OR - odds ratio (electronics vs. mechanical engineering); where cells are zero, OR is calculated with a small correction.

The strongest difference is observed for the "retention and compensation" priority (V = 0.620; OR ≈ 68), which is reported considerably more often by electronics enterprises. Substantial differences are also found for "culture and values" (V = 0.499) and "training and development" (V = 0.331), where mechanical engineering shows higher shares. "Leadership development" is an almost universal priority in both subsectors, while the differences for digitalization are small and statistically non-significant.

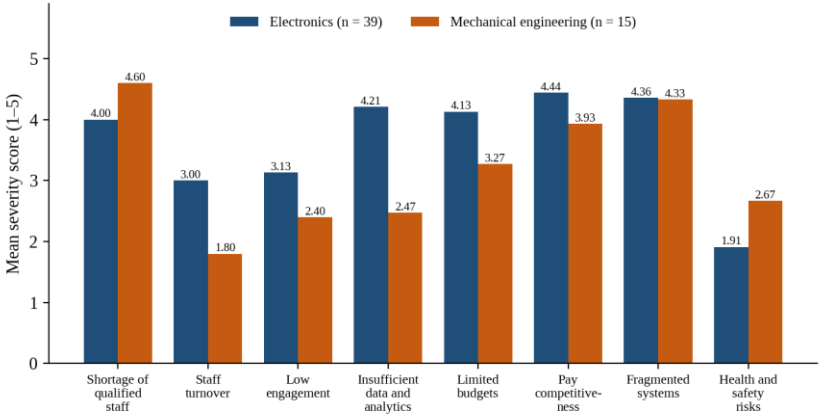


Figure 9. Mean scores for key organizational challenges by subsector

On the basis of the observations and results of the author's study, it is found that electronics shows more pronounced problems with turnover (3.00 vs. 1.80), low engagement (3.13 vs. 2.40), lack of data and analytics (4.21 vs. 2.47), limited

budgets (4.13 vs. 3.27), and pay competitiveness (4.44 vs. 3.93) - a profile consistent with an environment of intense competition for talent and a need for data-driven management. In mechanical engineering, the shortage of qualified staff (4.60 vs. 4.00) and occupational health and safety risks (2.67 vs. 1.91) are more acute, with comparatively lower turnover and a lower rating for low engagement, which points to a more stable workforce but one with skills deficits. All of these differences are statistically significant according to the Mann-Whitney test ($p \leq 0.002$), except for "fragmented systems," which receive an almost equally high problem rating in both subsectors (4.36 and 4.33; $p = 0.96$).

With regard to type of ownership, it is established that the level of formalization differs significantly (ANOVA: $p = 0.0049$; Kruskal-Wallis: $p = 0.0087$): it is highest in foreign-owned enterprises (3.89), followed by private Bulgarian (3.73) and state-owned ones (3.67), and lowest in mixed-ownership enterprises (2.89). There is also a strong statistical relationship between ownership and the perceived role of the function (χ^2, $p < 0.0001$) - Table 10.

Table 10. Perceived strategic role of the HR function by type of ownership

Type of ownership	Administrative	Partner	Strategic	Leading in strategy
State (n = 5)	100%	0%	0%	0%
Mixed (n = 5)	0%	100%	0%	0%
Private - Bulgarian (n = 24)	29.2%	4.2%	45.8%	20.8%
Private - foreign (n = 88)	12.5%	28.4%	51.1%	8.0%

Source: Author's calculations. χ^2, $p < 0.0001$. Results for state-owned and mixed-ownership enterprises are indicative owing to the small number of observations.

It is summarized that organization size shows no statistically significant relationship with formalization or the frequency of practices but is strongly associated with the existence of a dedicated HR structure and with differences in the perception of its strategic role; management level is a critical factor in perceiving the function as

a strategic actor; the industrial subsector shapes different profiles of priorities and challenges, which supports the conclusion that a universal set of HR solutions is not equally applicable everywhere; and ownership is associated both with differences in formalization and with a marked relationship in the perception of strategic maturity, with private companies more often attributing a strategic role to the function than state-owned ones.

The **fifth section** presents the correlation and regression analysis. The purpose of the correlation analysis is to identify and describe the relationships among key HR indicators, the identified problem areas, and the influences of the external environment. The principal relationships are summarized in Table 11.

Table 11. Summary of the main correlations

Relationship	Coefficient	Interpretation
Formalization ↔ frequency of HR practices	r ≈ 0.65	Moderate to strong positive relationship; formalized practices are applied more regularly
Formalized processes ↔ regular appraisals, talent reviews, and training needs analysis	ρ ≈ 0.57-0.69	Clearer procedures are associated with a more sustained management cycle
Existence of an HR strategy ↔ alignment of HR goals with business priorities	ρ ≈ 0.69	Strong positive relationship between the strategic framework and vertical alignment
Staff shortage ↔ skills mismatch	ρ ≈ 0.74	Very strong relationship; quantitative shortage is accompanied by competency deficits
Limited HR resources ↔ analytical deficits/fragmented systems	ρ ≈ 0.68-0.69	Strong relationship between resource and information-analytical constraints

Relationship	Coefficient	Interpretation
Staff shortage ↔ turnover	r ≈ 0.15	Very weak relationship; shortages are not automatically caused by turnover
Limited HR resources ↔ strategic role of HR	r ≈ -0.14	Weak negative relationship; strategic positioning is not always backed by resources
Capacity for change ↔ resistance to change	ρ ≈ -0.20	Weak negative relationship; higher capacity is associated with lower resistance
Economic uncertainty ↔ HR resource constraints	r ≈ 0.50	Moderate relationship between external uncertainty and internal resource constraints
Technological change/digitalization ↔ internal difficulties	r ≈ 0.40	Moderate relationship; technological dynamics increase the need for adaptation

Source: Author's calculations. The coefficients are interpreted as statistical associations, not as causal relationships.

The most important conclusion is that a higher degree of formalization of HR practices is associated with their more frequent application (r ≈ 0.65): when practices are clearly described, standardized, and integrated into organizational procedures, they are carried out more regularly, which means that formalization is not merely an administrative element but a factor supporting the sustained application of appraisal, training, and the tracking of results. This relationship is also confirmed for individual practices - performance management (ρ ≈ 0.57), talent and succession reviews (ρ ≈ 0.66), and training needs analysis (ρ ≈ 0.69). Similarly strong is the relationship between the existence of an HR strategy and the alignment of goals with business priorities (ρ ≈ 0.69), which shows that strategic planning is linked not only to the existence of documents but also to actual coordination between organizational and HR goals. Among the problem areas, the strongest relationship is between staff shortages and skills mismatch (ρ ≈ 0.74), while limited resources

are strongly associated with analytical deficits and fragmented systems (ρ ≈ 0.68-0.69), which underlines the accumulation of structural deficits. Among external factors, the clearest relationship is between economic uncertainty and HR resource constraints (r ≈ 0.50), followed by technological change (r ≈ 0.40).

The purpose of the regression analysis is to assess which factors are statistically associated with strategic maturity when controlling for organizational characteristics. A multiple linear model is used in which the dependent variable is the composite index of strategic maturity (scale 1-5), and the predictors include organization size, the respondent's hierarchical level, type of ownership, the formalization index, the frequency of practices index, technological pressure, labor market pressure, management support, and organizational capacity for change. Diagnostic tests show a departure from normality according to Shapiro-Wilk ($p = 0.00044$) with a non-significant Jarque-Bera test ($p \approx 0.12$), pronounced heteroscedasticity according to Breusch-Pagan ($\chi^2 = 61.15$; $p < 0.001$), extreme multicollinearity for the indicator of a dedicated HR function (VIF > 150), and no autocorrelation of the residuals (DW = 2.05). The final interpretation is therefore based on HC3 robust standard errors and on the stability of the direction of the effects. The results are presented in Table 12 and Figure 10.

Table 12. Results of the multiple regression analysis of the factors associated with the strategic maturity of the HR function (N = 120)

Variable	B	SE	t	p	95% CI
ln (number of employees)	-0.111	0.069	-1.616	0.109	[-0.247; 0.025]
Formalization of HR practices	-0.037	0.167	-0.222	0.825	[-0.368; 0.294]
Frequency of application of modern HR practices	0.624	0.184	3.383	<0.001	[0.258; 0.990]
Impact of technological change/digitalization	-0.070	0.078	-0.900	0.370	[-0.224; 0.084]
Labor market pressure/skills shortage	0.158	0.083	1.901	0.060	[-0.007; 0.323]
Management support for strategic HR initiatives	0.353	0.133	2.661	0.009	[0.090; 0.616]

Variable	B	SE	t	p	95% CI
Respondent's hierarchical level	0.100	0.086	1.157	0.250	[-0.071; 0.271]
Ownership: state (vs. private)	0.316	0.265	1.192	0.236	[-0.210; 0.842]
Ownership: mixed (vs. private)	0.352	0.317	1.109	0.270	[-0.277; 0.981]
Presence of a dedicated HR function	-0.099	0.338	-0.293	0.770	[-0.768; 0.570]
Organizational capacity for change	0.063	0.091	0.693	0.490	[-0.117; 0.243]

Source: Author's calculations. $R^2 = 0.626$; adjusted $R^2 = 0.582$; $F \approx 16.43$; $p < 0.0001$. The coefficients are interpreted as associations, not as evidence of causal effects.

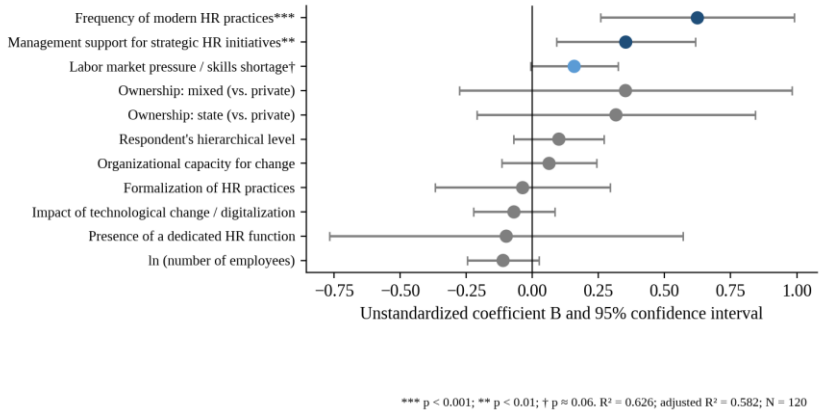


Figure 10. Unstandardized regression coefficients and 95% confidence intervals of the factors associated with strategic HR maturity

The summary statistics indicate good explanatory power: the included factors explain about 62.6% of the variance in strategic maturity ($R^2 = 0.626$), the adjusted R^2 of 0.582 remains relatively high after accounting for the number of predictors, and the model as a whole is statistically significant ($F \approx 16.43$; $p < 0.0001$). The factor "frequency of application of modern HR practices" stands out most strongly ($B = 0.624$; $p < 0.001$): a one-point increase on the frequency scale is associated with an average increase of about 0.62 points in strategic maturity on the

1-5 scale, other things being equal. The results of the estimation provide grounds for concluding that the actual and regular application of practices is more closely associated with the strategic role of the function than the mere formal existence of procedures. The second statistically significant factor is management support (B = 0.353; p ≈ 0.009), which is logical, since management determines priorities, resources, and the extent to which the function is involved in management decisions. Labor market pressure (B = 0.158; p ≈ 0.060) is close to the conventional threshold of significance, and its direction suggests that stronger competition for talent may create conditions for a more strategic approach to HRM. The remaining variables - formalization, size, ownership, technological pressure, capacity for change, and hierarchical level - show no independent significant effect when controlling for the other factors; part of their influence is probably "absorbed" by the stronger predictors or operates indirectly.

On the basis of the results of the study, the conclusion is drawn that the regular application of HR practices and management support are the factors most consistently associated with strategic maturity, whereas size, ownership, formalization, and external pressure play a contextual or mediated role.

The **sixth section** discusses the hypotheses of the study. The results of the hypothesis tests are synthesized in Table 13.

Table 13. Results of hypothesis testing

Hypothesis	Empirical results	Interpretation	Status
H1. Formalized HR practices are associated with higher strategic maturity	Among enterprises with an HR strategy, 89% define the function as an active participant or leader in strategic planning; higher standardization is associated with a strategic role; r ≈ 0.65 between formalization and frequency; in the regression, formalization is not independently significant (p = 0.825), while frequency is the strongest factor (B = 0.624)	The relationship is convincing at the bivariate level; in the multivariate model, the strategic value of formalization manifests itself through the regular application of practices	Partially supported

Hypothesis	Empirical results	Interpretation	Status
H2. Size is associated with the development of the HR function, but not unambiguously with strategic maturity	All enterprises with more than 1,000 employees have a dedicated HR structure, while 29.4% of the smallest do not ($p < 0.001$); the distribution of the strategic role by size is significant ($p = 0.0001$) but non-linear (70.6% among small, 49.1% among large organizations); in the regression, ln(employees) is non-significant ($p = 0.109$)	Size facilitates institutionalization and professionalization but does not guarantee strategic influence; its role is secondary and mediated	Partially supported
H3. External factors are associated with strategic transformation and with the role of HR	Highest means of the external factors index (3.79); competition 4.07 and technology 3.94; under strong external pressure, specific transformations and higher management support are reported more often; $r \approx 0.50$ and 0.40 with internal constraints; labor market pressure is borderline in the regression ($p \approx 0.060$)	External pressure acts as a catalyst, but the outcome depends on internal capacity, resources, and management support	Supported

Source: Author's systematization.

On the basis of the results of the study, it is concluded that Hypothesis 1 is partially supported: formalized practices are associated with strategic maturity, but in the regression model the frequency of their actual application is the stronger factor. Hypothesis 2 is also partially supported: size is associated with the institutionalization of the function but not unambiguously with its strategic role; the seemingly counterintuitive result for small organizations is explained by the overlap of the HR function with the owner or senior management, whereby decisions about people are directly integrated into strategic decisions, albeit in an informal manner. Hypothesis 3 is supported: external pressure creates conditions for transformational HRM but is not sufficient on its own without internal capacity and management support; a subgroup of organizations facing considerable external pressure but with limited internal capacity for change also stands out.

The **seventh section** presents the final synthesis of the empirical study. The conclusion is drawn that the industrial sector already has real prerequisites for strategic human resource management, but that development is uneven. The most important empirical finding is that the regular application of modern HR practices is more closely associated with strategic maturity than formalization per se: the existence of policies, procedures, or a strategy is not sufficient unless they are turned into a sustained management cycle - performance appraisals, feedback, training needs analysis, talent reviews, development plans, and the measurement of results. The second main factor is top management support, which provides legitimacy, resources, and access to the management process; it is here that the practical difference between "having an HR department" and "having a strategic HR function" becomes apparent. Size matters mainly for institutionalization, and the industrial sector exhibits different subsector profiles, which rules out a universal package of measures.

The dissertation upholds the view that the main contribution of the empirical chapter lies in demonstrating the difference between formalization, institutionalization, and strategic maturity. Formalization is necessary but not sufficient; size facilitates professionalization but does not guarantee strategic influence; external pressure triggers the need for change, but the outcome depends on internal capabilities. Strategic maturity is formed where practices are applied regularly, management provides legitimacy, and the HR function has the capacity and trust to participate in transformation. Given the cross-sectional design, the self-reported indicators, and the non-probability sample, the conclusions are regarded as statistical relationships and interpretive generalizations; the reliability, one-dimensionality, and robustness checks applied enhance their analytical credibility and make them a suitable basis for formulating practical guidelines.

CHARTER FOUR. ANALYSIS OF THE SURVEY RESULTS, CONCLUSIONS, AND PROPOSALS FOR OVERCOMING THE IDENTIFIED PROBLEMS

In the fourth chapter, the empirically established relationships are translated into specific management proposals and into an integrated author's model of strategic human resource management in industrial enterprises. The emphasis is placed on two interrelated mechanisms: turning HR policies into repeatable

management cycles with designated owners, deadlines, data, and performance criteria, and strengthening the managerial mandate of the HR function through early involvement in strategic decisions, adequate resourcing, and accountability to top management. It is clarified that all numerical targets and thresholds not explicitly presented as results from Chapter Three are preliminary management benchmarks proposed by the author, which should be calibrated to the baseline level, subsector, technology, labor market, and financial capacity of the specific enterprise.

The **first section** develops an integrated human resource management strategy that starts from the established gap between value alignment (92.6% high ratings) and the vertical cascading of goals (50.8%). The view is defended that organizations have a strongly declared value base, but that the mechanism for translating business priorities into HR decisions is developed to varying degrees. The integrated strategy links these two layers through a consistent line running from corporate goal to organizational capability, from capability to critical positions and competencies, from competencies to HR programs, and from programs to measurable results. A strategic cycle with three interrelated horizons is proposed: a three-year horizon defining the required organizational capabilities, expected technological change, and the target structure of the workforce; an annual horizon translating these directions into a plan for headcount, skills, labor costs, recruitment, development, and succession; and a quarterly horizon tracking implementation, deviations, and adjustments. The author's view is that such an architecture creates regularity that responds directly to the strongest regression factor - the frequency of application of practices.

The elements of the integrated strategy are specified: a business capability map, through which the leadership team identifies the capabilities required to implement the production strategy over the next three years and, for each capability, establishes the critical positions, workforce coverage, expected demand, and time needed to build competence; segmentation of the workforce by strategic criticality according to four criteria - impact on the core process, scarcity of the competency in the labor market, time to reach independent productivity, and consequences of a vacancy; and integration of human capital indicators into corporate performance management through a limited number of indicators clearly linked to strategy - coverage of critical positions, voluntary turnover among key specialists, time to

productivity, share of positions with a ready successor, engagement, internal mobility, safety, and implementation of the development plan.

To institutionalize the involvement of the HR function in strategic decisions, the establishment of a **Human Capital Council** is proposed, chaired by the chief executive officer and including the directors of production, finance, technology, quality, and human resources. The Council meets quarterly and reviews a standard set of issues: performance against strategic indicators, critical workforce risks, progress on competencies, leadership succession, engagement results, and the portfolio of organizational changes. Decisions are recorded in a register with an owner and a deadline, and implementation is reported at the next meeting. It is noted that in enterprises with up to 100 employees, the same function is performed through a short monthly management review between the managing director, the finance officer, and the person coordinating people matters and employment relations. This mechanism responds directly to the second consistent regression factor - management support ($B = 0.353$) - and to the descriptive finding that 37.7% of respondents perceive the function as being informed about strategic decisions only after the fact.

Particular attention is paid to attracting and retaining staff. The strong correlation between staff shortages and skills mismatch ($\rho \approx 0.74$) supports the author's proposal that attraction and retention be planned jointly with skills development through a sequence of forecasting by position, production line, and shift; partnership with the education system; structured selection; integration; an in-house academy; a career path; and succession. Differences in subsector focus are delineated: electronics enterprises direct their efforts toward retaining engineers, technicians, and R&D specialists through competitive compensation, a visible professional path, and the quality of line management, whereas mechanical engineering builds a talent pipeline through vocational high schools, dual training, and expert succession. Employer positioning is formulated as a verifiable promise to specific candidate groups - production specialists, engineering and R&D roles, and managerial staff.

The improvement of recruitment and onboarding processes is considered as the transformation of a staffing need into a verifiable sequence of decisions: verification of the organizational need; a professional profile with three to five key

results for the first year; a process differentiated by job family; a structured interview with standard questions and a rating scale; a decision based on predetermined weighting of criteria; and an integration plan for the first ninety days. It is emphasized that the correlation of $r \approx 0.65$ between formalization and frequency shows that a clear process supports regular execution, while quality arises through consistent application in every hire.

The **second section** focuses on enhancing employee engagement and motivation. The position is expressed that engagement and motivation should be regarded as a management outcome of the quality of work, leadership, fairness, development, and participation, rather than as a stand-alone communication campaign. The empirical data provide a suitable basis for such a reading - employees accept change when it is well communicated (3.97), and management support reaches 3.84, but resource capacity (3.66) and trust in the function to lead transformations (3.48) lag behind. A model is proposed that combines measurement, management dialogue, action, and accountability: an annual comprehensive survey of engagement drivers; a short quarterly pulse measurement of three to five variables; a team conversation that translates the results into two concrete measures; and a subsequent measurement that checks the perceived change. The HR unit develops the methodology and conducts the analysis, the line manager is responsible for the conversation and the actions, and top management removes systemic obstacles.

The motivation strategy links material compensation to professional meaning, autonomy, recognition, development, and fair leadership. In this regard, the need for a transparent link between organizational goals, team contribution, and individual expectations is argued, through an annual meeting translating corporate priorities into specific contributions, followed by quarterly reviews, monthly check-ins on progress and obstacles, and a more in-depth quarterly conversation on results, behavior, competencies, and development. The conclusion is drawn that cascading responds directly to the established share of only 50.8% high ratings for the systematic derivation of HR goals from strategy, while the regularity of conversations reflects the empirically established relationship between the frequency of practices and strategic maturity. Initiatives to improve the work environment are differentiated according to subsector profiles - ergonomics, safety, and qualification in mechanical engineering, where health risks receive a higher rating (2.67 vs. 1.91); workload,

leadership climate, analytical tracking, and retention in electronics. Proposals include joint workplace walk-throughs by a safety specialist, a process engineer, a manager, and employee representatives; short safety briefings at the start of each shift; analysis of near-miss events; and ergonomic improvements linked to productivity and retention.

The **third section** develops the system for training and skills development. It is pointed out that 56.6% of respondents include training among their three leading investment priorities, while leadership and management development reaches 67.2%, and in mechanical engineering training is selected by 93.3%. The proposed model starts from a common competency framework - technical, digital, managerial, and behavioral - presented through observable behaviors at four levels: basic performance under supervision, independent performance, solving complex problems, and the ability to train others. The competency matrix is maintained at team and production-line level and shows shift coverage, the concentration of knowledge in individual specialists, and opportunities for interchangeability. Training programs are structured as **academies by professional field** - a technical academy for operators, technicians, mechanics, and automation and quality specialists; a digital skills academy at basic, specialized, and managerial levels in response to technological change, rated at 3.94; and a leadership development program covering the transition from specialist to manager, performance management, people development, safety, and change management. The view is upheld that employee involvement turns training from a service provided into the joint building of capability - through team-based analysis of learning needs, self-assessment compared with the manager's assessment, and working groups by job family in which experienced specialists describe critical steps, typical errors, and safe solutions.

The **fourth section** examines the management of change and innovation, which is grounded in the tension between strong external pressure (index 3.79) and more moderately developed internal capacity (3.71). The correlation results specify the mechanism: economic uncertainty is associated with resource constraints ($r \approx 0.50$), technological change with internal difficulties ($r \approx 0.40$), limited resources with analytical deficits and fragmented systems ($\rho \approx 0.68$-0.69), and resistance to change shows a weak inverse relationship with organizational capacity ($\rho \approx -0.20$). The author's model treats change as a portfolio of interrelated initiatives, each with a

business objective, a sponsor, an owner, affected groups, resources, implementation indicators, and an outcome criterion; the portfolio is reviewed quarterly by the Human Capital Council and compared against operational capacity.

The introduction of new technologies and processes is described as a sequence in which the organization formulates the process problem, takes inventory of HR processes, builds a single HR register with common definitions and data quality rules, coordinates data governance through a committee involving HR, IT, finance, and legal, and only then scales up digital solutions. The conclusion is drawn that the almost equally high problem rating for fragmented systems in both subsectors (4.36 and 4.33) rules out a universal technology package and points to putting data and processes in order before digitalization. The development of a flexible organizational structure is grounded in dynamic capabilities theory: a decision map, process owners as a complementary axis to the functional structure, cross-functional teams, internal mobility, and a combination of a stable core (strategy, shared data, professional standards, regular cycles) and an adaptive periphery (project teams, temporary roles, pilot implementations) are proposed.

The **fifth section** develops the integrated author's model of strategic human resource management in industrial enterprises (Figure 11). The model encompasses four management fields - an integrated human capital strategy, engagement and motivation, training and development, and change and innovation management - each linked to processes, organizational roles, metrics, and a time horizon. The four fields are united by a common regular management cycle whose institutional anchor is the Human Capital Council, and outcomes are tracked at process, workforce, organizational, and business level as well as through repeated measurement of strategic maturity.

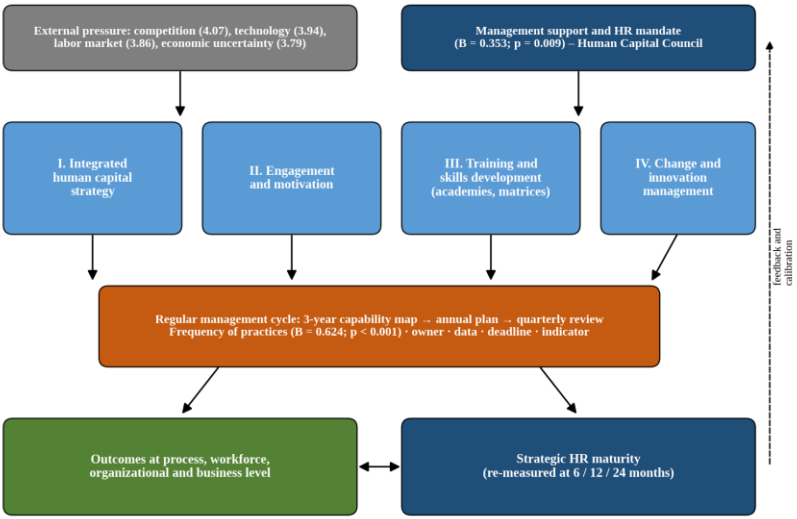


Figure 11. Integrated author's model of strategic human resource management in industrial enterprises

The model presents the link between each empirical result from Chapter Three and a specific management mechanism: the frequency of practices receives a management cycle, management support receives an institutional vehicle, skills receive a professional architecture, engagement receives a process from measurement to action, and change receives a portfolio, data, and a flexible structure. The links in the diagram represent a theoretically and managerially grounded construction by the author and are not to be interpreted as proven causal mechanisms. The correspondence between the identified problems and the proposals is systematized in Table 14.

Table 14. Link between the results of the empirical study and the proposals in the author's model

Empirical result	Identified problem	Proposal	Indicator	Timeframe
N = 122: integration 3.76; readiness 3.71; standardization 3.57; frequency 3.41	The frequency of application lags behind formalized practices	Quarterly management cycle with an owner, data, and accountability	Frequency index; share of decisions implemented	12 months
N = 120: B = 0.624 and B = 0.353; R^2 = 0.626	Regularity and management support are most consistently associated with maturity	Human Capital Council, early involvement of HR, and accountability of managers	Frequency of practices; rating of support; implementation of decisions	Every 3 months
5 of 17 enterprises with up to 100 employees (29.4%) without an HR department or position	No separate internal HR capacity	Internal coordinator and external expert support under a common standard	Designated owner; implementation of core HR cycles	6-12 months
Electronics (n = 39): 69.2% retention priority; higher analytical deficits	Retention, compensation, and fragmented data	Targeted retention measures, HR analytics, and data integration	Voluntary turnover; internal fill rate; data quality	12 months
Mechanical engineering (n = 15): shortage 4.60; training 93.3%	Shortage of qualified staff and succession risk	Skills academies, educational partnerships, and succession plans	Coverage of critical skills; time to competence	12-24 months
Strategic role: 78.6% senior; 41.9% middle; 32.0% operational level	Uneven perception of the role of HR	Visible link between strategy and everyday HR practices	Perceived role by level; regularity of practices	12 months

Empirical result	Identified problem	Proposal	Indicator	Timeframe
ρ ≈ 0.74 between staff shortage and skills mismatch	Strong association without a proven causal mechanism	Integrated framework for recruitment, development, and career paths	Shortage; skills deficit; time to competence	12-24 months
State-owned and mixed-ownership enterprises: n = 5 each	Insufficient statistical basis for recommendations by ownership	Pilot implementation and calibration before scaling up	Baseline and repeated measurements over at least two cycles	After 2 cycles

Source: Author's own elaboration. Timeframes and target directions are preliminary management benchmarks, not empirical results or regulatory standards.

The stages of implementation of the model are described, spanning twenty-four months, with each stage having a readiness criterion (Table 15). Benefits management is built into the portfolio from the outset: for each initiative, the baseline value, target, data source, deadline, and owner are recorded, and benefits are considered at three levels - process efficiency, workforce outcome, and business outcome.

Table 15. Stages of implementation of the integrated author's model

Stage	Period	Main activities	Readiness criterion
1. Diagnosis	Months 1-3	Mapping of decisions, processes, systems, competencies, and current initiatives; baseline measurement of the frequency of practices, management support, workforce coverage, turnover, and readiness for change	Confirmed baseline and designated owner of core data
2. Design	Months 4-6	Definition of the target model, process owners, governance bodies (Human Capital Council), indicators, and target values	Approved roles, resources, and indicators

Stage	Period	Main activities	Readiness criterion
3. Pilot implementation	Months 7-12	Single HR register, quarterly council, pilot digital workflows, first cross-functional teams; pilot in one production and one expert unit	Demonstrated execution of key scenarios and user evaluation
4. Scaling up	Months 13-18	Extension of the model to the whole organization, development of analytics and internal mobility, link to the budget	Target coverage and support in place
5. Stabilization	Months 19-24	Stabilization of practices, assessment of business impact, calibration of thresholds against actual results	Sustained result over at least two consecutive quarters

Source: Author's own elaboration.

As an author's proposal, the integrated model uses a composite indicator for internal management and tracking over time that includes four equally weighted areas, each with a maximum contribution of 25 points: strategic integration (an up-to-date HR strategy, cascading of goals, HR involvement in decisions, coverage of critical roles); regularity of practices (completed quarterly reviews, development conversations, skills analyses, engagement measures); capabilities and engagement (competency coverage, internal mobility, retention, work environment); and change and digital maturity (data quality, use of target processes, readiness, and realized benefits). It is clarified that this construct follows the empirical indices and turns them into a management framework but is not an empirically validated index from Chapter Three - the initial measurement establishes the baseline, and the structure, weights, and target improvement are tested and calibrated after pilot implementation. Organizational readiness is re-measuring every six months using the same four dimensions employed in the empirical framework, so that the enterprise can track progress against the baseline mean of 3.71. Impact evaluation uses the phased rollout as an opportunity for a difference-in-differences comparison between the pilot unit and a similar unit that adopts the model at a later stage, which provides a basis for a subsequent longitudinal study.

Mechanisms for the sustainability of the model are also proposed - a system for prioritizing initiatives by strategic impact, urgency, workforce risk, expected benefit, resource requirements, and readiness for implementation; a resource framework that separates the current costs of HR service delivery from investments in strategic capability; development of the capacity of the HR function itself according to the profile of the strategic HR specialist (business understanding, data analysis, process design, change management, advising managers, professional ethics); a register of implementation risks; organizational justice as a cross-cutting criterion in all decisions; and a three-tier communication rhythm - monthly, quarterly, and annual. Particular attention is paid to the first hundred days, during which the chief executive appoints a sponsor, approves the Human Capital Council, selects a limited set of critical roles and processes, and the team measures the baseline values and selects a pilot unit.

The **conclusions of Chapter Four** formulate the final analytical conclusion, which links the four directions into a theoretically grounded management framework: external pressure generates the need for change, while management support provides the mandate and resources; the integrated strategy translates the enterprise's priorities into capabilities and critical roles; regular HR practices sustain implementation; training, participation, and the work environment develop human capability; technology provides data and speed; and a flexible structure mobilizes competence around the strategic outcome. It is summarized that the integrated author's model turns strategic human resource management into a system for implementing industrial strategy, and that its value derives from the link between each empirical result and a specific management mechanism. The overarching practical thesis of the analysis holds that the maturity of strategic HRM develops through the consistent implementation of mutually supportive practices: the industrial enterprise attracts staff through a credible promise, retains them through fairness and development, builds competence through work and training, manages change through participation and data, and distributes knowledge through a flexible structure, with management providing the mandate and resources and the HR function providing the architecture, methodology, and analytical clarity.

CONCLUSION

The conclusion summarizes the main findings of the research and analyses in the dissertation. It sets out and highlights, in synthesized form, the generalizations and results of the studies conducted on the theoretical foundations of strategic human resource management, the identification of problems in the industrial sector, the empirical measurement of strategic maturity, and the development of an integrated author's model for enhancing it.

The study confirms that strategic human resource management in industry is shaped through organizational architecture, regular practices, management support, and adaptability. The results show that policies, procedures, and a specialized unit create an institutional foundation, whereas strategic maturity manifests itself through actual involvement in decisions and consistent implementation; formalization, institutionalization, and maturity are therefore distinguished as related but distinct levels. The data from 122 questionnaires show both a foundation and room for improvement - strategic integration reaches 3.76, organizational readiness for change is 3.71, standardization of practices is 3.57, and their frequency of application is 3.41 - an ordering that reveals the core problem: formulated rules and declared strategic orientation are ahead of a sustained rhythm of implementation. The regression analysis on 120 validated observations identifies the frequency of modern practices as the strongest factor of maturity ($B = 0.624$; $p < 0.001$) and management support as the second consistent factor ($B = 0.353$; $p = 0.009$), with the model explaining 62.6% of the variance.

It is emphasized that the hypotheses receive differentiated support: formalization is associated with maturity at the bivariate level, but the frequency of implementation is the stronger factor; size supports professionalization, while strategic positioning depends on management mechanisms; and technology, the labor market, competition, and economic uncertainty act as catalysts whose impact is determined by resources, the leadership mandate, and internal capacity. The subsector analysis outlines different risk profiles - retention and compensation in electronics, and shortages of qualified staff and training in mechanical engineering - which supports a systemic but contextually adapted response.

Directions for future research are also formulated: panel tracking after twelve and twenty-four months to establish the sequence and sustainability of

change; a stratified sample with more state-owned, mixed-ownership, and medium-sized enterprises; coverage of more subsectors and regions; multi-source data combined with objective indicators of turnover, safety, productivity, and training; practical testing of the integrated author's model through baseline and follow-up measurements and difference-in-differences analysis; examination of the mediating role of management support between formalization and implementation; and the implications of artificial intelligence, the green transformation, intergenerational knowledge transfer, and psychosocial risks.

The practical significance of the proposed model is emphasized: the frequency of practices receives a calendar and accountability, management support receives an institutional vehicle, and the workforce deficit is linked to competency-based planning. The framework is a verifiable program of action in which each proposal is tied to a baseline value, an owner, a frequency, and an evaluation criterion. Its phased implementation allows organizations to preserve operational reliability while developing analytical capacity, leadership consistency, and the capacity for renewal. In this way, human capital is established as a dynamic capability that brings together technological progress, organizational learning, and the long-term competitiveness of the industrial enterprise.

III. STATEMENT OF THE CONTRIBUTIONS OF THE DISSERTATION

The following scientific and applied scientific **contributions** can be derived from the dissertation:

Scientific contributions

1. On the basis of the systematization and critical synthesis of existing scientific concepts, models, and approaches to strategic human resource management, a theoretical and methodological framework has been derived that distinguishes three levels of development of the HR function - formalization, institutionalization, and strategic maturity - and its applicability to the specific features of the industrial sector has been substantiated.
2. The interrelated problem areas facing strategic human resource management in industrial organizations - workforce, technological, organizational-cultural, and environmental - have been identified and systematized, the objective and subjective constraints on addressing them have been distinguished, and the prerequisites for an adequate analysis have been derived.
3. The concept of "strategic maturity of the HR function" has been operationalized through a six-component composite index, and an instrument has been developed and empirically validated (composite indices of formalization, frequency of practices, external pressure, and readiness for change with demonstrated reliability and one-dimensionality) for measuring the factors associated with strategic maturity in an industrial setting.
4. It has been established empirically that the regular application of modern HR practices and top management support are the factors most consistently associated with strategic maturity, whereas the formalization, size, and ownership of the organization play a predominantly contextual or mediated role, thereby enriching scientific knowledge of the transition from an institutionalized to a strategic HR function.

Applied scientific contributions

5. Statistically significant differences have been established in the profiles of priorities, challenges, and the perceived role of the HR function by organization size, management level, industrial subsector, and type of ownership, providing grounds for a contextually differentiated approach to strategic human resource management in Bulgarian industrial enterprises.
6. An integrated author's model of strategic human resource management in industrial enterprises has been developed, which translates the empirically established relationships into four management fields (integrated human capital strategy, engagement and motivation, training and development, change and innovation management), united by a regular management cycle, an institutional vehicle for management support (Human Capital Council), stages of implementation, roles, indicators, and a mechanism for repeated measurement and impact evaluation.
7. Specific practical proposals for overcoming the identified problems have been derived - joint planning of attraction, retention, and skills development; structured selection and ninety-day onboarding; an engagement model "from measurement to action"; academies by professional field; a single HR register; and portfolio-based change management - adapted to the subsector differences between electronics and mechanical engineering.

IV. LIST OF PUBLICATIONS RELATED TO THE DISSERTATION

1. Beloeva-Doynovska, B. (2024). Training and development of human resources in contemporary organizations - perspectives and challenges [in Bulgarian]. In: *Proceedings of the 19th International Scientific Conference "Economic Growth, Business Perspectives, Market Positioning in Times of Crisis", 12-13 April 2024, International Business School - Sofia*. Sofia: IBS Press, 2024, pp. 756-768, ISBN 978-619-7610-28-4.
2. Beloeva-Doynovska, B., Usheva, M. (2024). In: *Proceedings of the 15th edition of the International Conference of Doctoral Students and Young Researchers "Emerging Markets Economics and Business", University of Oradea, Faculty of Economic Sciences, 22 November 2024*. Oradea: Oradea University Press, 2024, pp. 301-304, ISBN 978-606-10-2389-9.
3. Beloeva-Doynovska, B. (2025). Skill Evolution in the Age of AI. In: *Proceedings of the 20th International Scientific Conference "Smart Future - Artificial Intelligence in Education, Economy, Business and Management", 16-17 May 2025, International Business School*. Sofia: IBS Press, 2025, pp. 583-597, ISSN 3033-2893.
4. Beloeva-Doynovska, B. (2026). Strategic human resource management in the industrial sector: transformation and strategic maturity [in Bulgarian]. In: *Proceedings of the 21st International Scientific Conference of the International Business School "Organizations of the Future: Business, Education, Leadership and Human Resource Development", 15-16 May 2026, Sofia*. Sofia: IBS Press.