

**ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ”
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ
Катедра „Мениджмънт и маркетинг“**

АСЯ ОЛЕГОВА СОТИРОВА

**УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ КАТО ФАКТОР
НА ИНОВАЦИОННОТО РАЗВИТИЕ НА
ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

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

Научен ръководител
проф. д-р Рая Мадгерова

Благоевград, 2017

Дисертационният труд съдържа увод, изложение в три глави, заключение и е в обем от 235 стандартни страници. Използвани са 166 литературни източника. В текста са включени 20 таблици и 95 фигури. Към дисертационния труд има 28 приложения в обем от 42 страници.

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

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 26.01.2018 год. от 11:00 часа в зала 8312 на Стопанския факултет.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на темата

Иновациите са необходимост, иновациите са фактор, иновациите са движещата сила на предприятията в 21 век. Всеки съвременен мениджър трябва да осъзнае ролята на иновациите за съществуването на предприятията и да се стреми към иновационно развитие. Трябва да се следят нововъведенията в различните сфери и пазари. Необходимо е да се търсят възможностите и да се преодоляват препятствията за иновациите. За реализирането на иновациите най-голям принос има човешкият ресурс, неговият интелектуален потенциал, изобретателност, талант, стремеж към търсене и внедряване на новости.

Човешките ресурси са най-сложният обект на управление в индустриалното предприятие. В сегашния етап на научна и технологична революция ролята на човека в производството е променена. Ако преди това се смяташе само за един от факторите за производство, по същество не се различаваше от машините и оборудването, днес се превърна в основен стратегически ресурс, в основен фактор за иновационно развитие на предприятието. Това се дължи на неговите знания и креативност, които в момента се превръщат в решаващо условие за успех на всяка дейност. Във връзка с това разходите, свързани с персонала, вече не се третират като досадни разходи, а като инвестиция в човешкия капитал - основният източник на иновации и просперитет.

Проблемите за иновациите и управлението на човешките ресурси са обект на вниманието на редица учени. Основите на теорията за иновациите се поставят още в 18 в. от френския просветител Ж. Кондорсе, който проучва връзката между науката и индустрията. Между класиците на икономическата наука, допринесли за развитието на теорията за иновациите са А. Смит, Ж. Б. Сей, Д. Рикардо и др. Особено значение в началото на 20 в. и до днес имат постановките на представителя на австрийската школа Й. Шумпетер. В съвременната западна научна литература съществен принос имат идеите на П. Дракър и М. Портър. Становища по тези въпроси могат да се открият и в разработките на И. Кирцнер, М. Кейсън, Ф. Котлър, В. Р. Shapiro, R. J. Dolan и J. A. Quelch, P. Aghion и P. Howitt, J. Fagerber, F. Lichtenberg, H., Ulku, Бр. Солис, А. В. Сак и В. А. Журавлев, Т. П. Данько, Н. Е. Бондаренко, С. В. Валдайцев, Н. Н. Молчанов и К. Пецолдт. Проблемите на иновациите и иновационното развитие намират място и в трудовете на редица български автори – Р. Чобанова, Г. Маринов, И. Георгиев, Ц. Цветков, К. Тодоров, Й. Димитров, М. Славова, М. Петров, П. Шапкарев, П. Бодурова, П. Димитрова-Давидова и много други.

Не са малко и авторите, които са посветили свои разработки на проблемите за управлението на човешките ресурси. Следва да се посочат изследванията и трудовете на М. Армстронг, М. Ландсбърг, Р. Blyton, J. Bondreau, С. Brewster, А. Garvin, G. Goodale, F. Hayek, М. Ivancevich, G. Glueck, М. Jate, В. Keys, D. Kravetz, R. Kreiner, А. Kinicki, R. Mondy, J. Mullins, H. Oberg, М. Pedler, T. Boydell, J. Burgoyve, R. Reich, N. Riggs, P. Senge, R. Sims, J. Storey, С. Wick, L. Leon и много други. Значение за обогатяването на теоретичните постановки на проблема имат разработките и на следните български автори Д. Шопов, М. Харизанова, М. Атанасова, К. Владимирова, И. Илиев, М. Паунов, Др. Бояджиев, М. Димитрова, Д. Михов, Р. Нейкова, Г. Сточева и много други.

Независимо от голямото разнообразие от научни разработки по проблемите на иновациите и управлението на човешките ресурси, интерес от научна и практическа гледна точка представлява изучаването им в тяхната взаимовръзка и по отношение на ролята на управлението на човешките ресурси за иновационното развитие на предприятията. Същевременно трябва да се отчита, че именно този аспект на проявление на двете явления не е достатъчно изследван и разглеждан в научната литература. Изучаването на иновациите и управлението на човешките ресурси в тяхната взаимовръзка има съществено значение за развитието на съвременното индустриално предприятие.

Актуалността и значимостта на разглеждания проблем се определя от факта, че индустриалните предприятия в България изостават значително в иновационното си развитие. Причините и факторите за това са различни. Развитието на иновативната икономика, основана на знанието, поставя редица въпроси, свързани не само със същността на иновациите и тяхното многообразие, протичането на иновационните процеси и постигнатите резултати, но и за факторите, които стимулират или възпрепятстват иновационните дейности. Един от най-важните фактори за създаване и реализиране на политика на иновации в предприятията в сферата на индустрията, е човешкият ресурс. По тази причина развитието на човешките ресурси, разкриването и обогатяването на техния иновационен потенциал чрез създаване на нови възможности в работата, които осигуряват отговорност, напредък и предизвикателства, са едни от най-важните им управленски задачи. Много предприятия в световен мащаб осъзнават, че ключът към иновационния успех са човешките ресурси, които трябва да бъдат непрекъснато обучавани, развивани и поощрявани за създаване и реализиране на иновации.

Изборът на темата на дисертационния труд е продиктуван от особено важното значение на иновационните процеси за развитието на икономиката и ролята на човешкия фактор за тяхното успешно реализиране. Същевременно, основание за този избор е и

недостатъчното изследване и анализиране на взаимовръзката между двете явления в научната литература. Изборът на темата на дисертационното изследване е свързан и с необходимостта да бъдат решени някои теоретико-методологични и практико-приложни проблеми, отнасящи се до: иновационно развитие на предприятията в условията на икономика на знанието; осигуряване на управление на човешките ресурси, гарантиращо реализацията на утвърдения модел на иновационно развитие и активното трансфериране на знания; оценка на формирането и ефективността на използването на човешките ресурси като фактор на иновационното развитие, повишаване ефективността на управлението на човешките ресурси като фактор за развитие на иновационните процеси в индустриалното предприятие и др.

Обект на изследването в дисертационния труд е управлението на участието на човешките ресурси в процеса на иновационното развитие на предприятията от индустриалния сектор.

Предмет на изследването е ролята на управлението на човешките ресурси за осигуряване на иновационно развитие на индустриалните предприятия.

Научната теза е, че управлението на човешките ресурси има съществено значение за иновационното развитие на индустриалните предприятия, поради което е необходимо да се предприемат мерки за повишаване на неговата ефективност.

Целта на дисертационния труд е да се изследва и оцени ролята на управлението на човешките ресурси за иновационното развитие на предприятията от индустриалния сектор и да се очертаят насоки за повишаване на неговата ефективност.

За постигането на целта на дисертационното изследване са поставени следните **задачи**:

1. Изследване на теоретичните и методологическите основи на иновациите и иновационната дейност, характеризиране на иновационния процес и извеждане на факторите, въздействащи върху иновационната активност на индустриалните предприятия в България.

2. Разкриване на ролята на човешкия фактор и на неговото управление в контекста на иновационно развитие на индустриалните предприятия.

3. Анализ и оценка на състоянието на управлението на човешките ресурси като фактор на иновационно развитие на базата на сравнение между иновационно развиващи се и иновационно изоставащи индустриални предприятия в България.

4. Извеждане на насоки за повишаване ефективността на управлението на човешките ресурси като фактор за иновационно развитие.

Теоретична и методологична основа на научното изследване са фундаменталните положения на теорията за иновациите и управлението на човешките ресурси. В процеса на теоретичното изясняване на проблема е направен литературен обзор на произведенията на редица български и чуждестранни автори и систематизация на техните виждания за иновационното развитие и управлението на човешките ресурси. Въз основа на анализа на теоретичните възгледи и проведеното изследване е направена връзката между иновациите и потенциала на човешките ресурси за тяхното осъществяване.

Използваните методи за постигане на целите на изследването са следните: методите на описанието, сравнението, анализа и синтеза, метод на групировката, табличен и графичен метод, анкетен метод, за чието прилагане са разработени анкетни карти за събиране на информация, които са приложими и за други сектори на икономиката. Посочените методи предоставят необходимите възможности за оценка и решаване на изследователските задачи.

За изпълнението на формулираните задачи са анализирани статистически данни, публикувани от Националния статистически институт (НСИ) и резултати от анкетно проучване, проведено от автора на дисертационния труд, разкриващи иновационното развитие на индустриалните предприятия в България и ролята на човешките ресурси като иновационен фактор. Обхватът на анализирания период се основава на наличните официални статистически данни и получените сведения при анкетното проучване. Във връзка с това анализите обхващат периода от 2008 до 2016 год. С определянето на периода на изследването се осигурява конкретизацията му по време и обхват.

Основни източници на информация са статистически данни, публикувани от НСИ; европейски и национални стратегически документи; аналитични материали на Европейската комисия и Световната банка; изследвания и разработки на научни институции; резултати от извършено анкетно проучване в индустриални предприятия на територията на Република България.

Дисертационното изследване е **ограничено** по отношение на обекта, предмета и целта, които са определени в контекста на ролята на човешкия фактор за развитието на иновационни процеси в индустриалните предприятия в България. Изследването е ограничено и по отношение на изследвания период, а именно от 2011 до 2015 год.

Разработването на дисертационния труд беше съпроводено с известно **затруднение** във връзка провеждането на анкетното проучване, както и с липсата в научната литература на методика за разкриване на ролята на управлението на човешките ресурси за иновационното развитие на индустриалните предприятия. В тази връзка се проявиха затруднения при избора на методически подход на изследването.

2. Структура и съдържание на дисертационния труд

Дисертационният труд съдържа увод, изложение в три глави, заключение и е в обем от 235 стандартни страници. Използвани са 166 литературни източника. В текста са включени 20 таблици и 95 фигури. Към дисертационния труд има 28 приложения в обем от 42 страници.

Структурата на изложението е следната:

УВОД

ГЛАВА 1. Концептуални основи на иновационното развитие на индустриалните предприятия

1.1. Еволюция на теоретичните подходи към изследването на иновациите и иновационните дейности

1.2. Класификация на иновациите

1.3. Особености на иновационния процес

1.4. Иновационно развитие и фактори, въздействащи върху иновационната активност на индустриалните предприятия в България

ГЛАВА 2. Управление на човешките ресурси като фактор на иновационното развитие на индустриалните предприятия

2.1. Ролята на човешкият фактор за развитието на иновационни процеси в индустриалните предприятия в България

2.2. Управление на човешките ресурси в контекста на иновационното развитие

2.3. Обучение и развитие на човешките ресурси за реализация на иновационните процеси в индустрията

ГЛАВА 3. Повишаване ефективността на управление на човешките ресурси като фактор на иновационното развитие на индустриалните предприятия в България

3.1. Методология на научното изследване

3.2. Оценка на управлението на човешките ресурси като фактор на иновационното развитие на индустриалните предприятия в България

3.2.1. Управление на човешките ресурси в иновационно развиващите се индустриални предприятия

3.2.2. Управление на човешките ресурси в иновационно изоставащите индустриални предприятия

3.2.3. Сравнителен анализ и оценка на резултатите на изследването

3.3. Насоки за повишаване ефективността на управлението на човешките ресурси като иновационен фактор

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

Списък на таблиците в дисертационния труд

Списък на фигурите в дисертационния труд

Списък на приложенията в дисертационния труд

Приложения

Справка за приносите в дисертационния труд

Списък на публикациите по дисертационния труд

II. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Първа глава. Концептуални основи на иновационното развитие на индустриалните предприятия

Първа глава на дисертационния труд обхваща теоретико-методичните въпроси на иновациите и иновационната дейност, проучване на иновационното развитие и факторите, въздействащи върху иновационната активност на индустриалните предприятия в България.

Предмет на изследване в **първия параграф** са теоретичните постановки за иновациите и иновационната дейност в предприятията. Направеният литературен преглед дава възможност да се проследи тяхната еволюция. Историческото им развитие очертава разглеждането на иновациите в различни аспекти: като поява на качествено нов продукт, процес или услуга; като техническо понятие; във връзка с нови научни открития и технологии и по-конкретно като технологично обновление на производството, внедряване на нов тип продукция, използване на нови суровини и др.; като характерен инструмент, използван от предприемачите, свързан с внедряването на нови или съществено усъвършенствани открития и технологии; като краен резултат от внедряването на нови идеи, претворен в нов продукт, услуга или технология; като фактор за формиране на конкурентни предимства и т.н.

Съществен принос за развитието на теорията на иновациите има тласъка, даден от Ж. Кондорсе, А. Смит, Ж. Б. Сей, Д. Рикардо, К. Маркс и др, които разкриват ролята на иновациите в икономическия процес, но особено значение за формирането ѝ като цялостна и стройна концепция има Й. Шумпетер, считан за основоположник на иновационната теория с трудовете си „Теория на икономическото развитие“ (1912 г.) и „Делови цикли“ (1939 г.).

През втората половина на 20 век и днес проблемите за иновациите и иновационното развитие са важна част от теоретичните изследвания на редица чуждестранни и български учени. Становища по тези въпроси се съдържат в трудовете на И. Кирцнер, М. Кейсън, Ф. Котлър, В. Р. Shapiro, R. J. Dolan и J. A. Quelch, P. Aghion и P. Howitt, J. Fagerber, F. Lichtenberg, Н., Ulku, Бр. Солис, А. В. Сак и В. А. Журавлев, Т. П. Данько, Н. Е. Бондаренко, С. В. Валдайцев, Н. Н. Молчанов и К. Пецольт. Към българските изследователи следва да бъдат причислени Р. Чобанова, Г. Маринов, И. Георгиев, Ц. Цветков, К. Тодоров, Й. Димитров, М. Славова, М. Петров, П. Шапкарев, П. Бодурова, П. Димитрова-Давидова и др.

На основата на анализа на теоретичните концепции са направени следните **изводи**:

1. Еволюцията в разбирането за иновациите започва с представянето на иновацията като „процес на съзидателно разрушение“ от Й. Шумпетер, минава през понятието „системна иновация“, означаваща според Дракър „целенасочено и организирано търсене на промени“¹ и стига до създаването на нова теория за иновациите, която изтъква системността при създаването на нови знания с цел активно развитие на научно-техническата област.

Първоначално иновацията се разглежда като изменение в производството и/или пазара, което нарушава статичното равновесие и допринася за икономическо развитие. Много автори я свързват с промяната и предприемачеството.

2. Съвременните учени и изследователи поставят в основата на иновацията новото знание. Според тях предприятията трябва да извършват иновации там, където имат познания. Посочват, че новаторството изисква непрекъснати инвестиции в изследвания, физически капитал и човешки капитал.

3. В научната литература се разглеждат видовете иновации, но най-често иновациите се свързват с: нови или значително усъвършенствани продукти; нови или значително усъвършенствани процеси /технологии/; нови или значително усъвършенствани организационни методи; нови или значително усъвършенствани маркетингови методи; нови екологични ползи за предприятието.

4. В научната литература се извеждат и основните характеристики на иновациите: предмет на иновацията (какво се изменя и как се изменя); степен на новост; дълбочина на преобразуване (степен на радикалност на измененията); мащаб на преобразуване (засяга една, няколко сфери от дейността или предприятието като цяло); равнище на разработка (степен на подготвеност на новостите към внедряване); потенциал на иновацията (оценка на очаквания полезен ефект и неговата обосновка); очаквана продължителност на

¹ Дракър, П. 2002. Иновации и предприемачество, Издателство „Класика и стил“, С., с.43

внедряване; трудоемкост на внедряване; обем финансови разходи, необходими за внедряване.

Според нас иновацията е крайния резултат от сложен процес, който започва с генерирането на идеята за нововъведение и завършва с внедряването на новия или усъвършенстван продукт, услуга, процес, организационна форма или комбинация от тях. Този процес е свързан с много промени в различни области. Например, идеята за нов продукт винаги води след себе си редица промени в техниката, технологията, суровините и материалите, организацията на труда, работната сила, структурата на персонала, подходите към маркетинга и формите за реализация. А идеята за нововъведението винаги започва след придобиването на ново знание.

Във **вторият параграф** са разгледани съществуващите класификации на иновациите в литературните източници. Като основополагаща за разбирането на типологията на иновациите е представена класификацията, направена от Й. Шумпетер, според която иновациите се проявяват в пет направления²: създаване на ново благо (продукт), неизвестно на потребителите или на ново качество на същото или друго благо; внедряване на нов неизвестен метод на производство в даден промишлен отрасъл, в чиято основа не е задължително да лежи ново научно откритие и който може да се състои и в нов начин на търговска употреба на съответния продукт; усвояване на нов пазар, на който до този момент даден индустриален сектор на определена страна не е бил представян, независимо дали преди това този пазар е съществувал; получаване на нов източник на суровини или полуфабрикати; осъществяване на реорганизация на производството, като например обезпечаване на монополно положение или подкопаване на монополното положение на други предприятия.

Разгледани са в сравнителен план една част от съществуващите класификации, като за основа е използван агрегиращият подход на Т. Каролова³, Д. Иванова⁴, Й. Радков⁵, М. Петров, М. Славова⁶, Brassington, Fr, and St. Pettit⁷. Представените критерии и видове класификации показват широките възможности за диверсификация на иновациите.

Подчертано е, че независимо от възможността отделните видове иновации да бъдат разглеждани самостоятелно, те в една или друга степен са взаимосвързани.

Проучването показва, че в повечето класификации в българската и световна икономическа литература иновациите се разглеждат предимно от гледна точка на пазара

² Шумпетер Й. 1982. Теория економическото развитие, Прогресс, М., с. 146

³ Каролова, Т. 2003. Иновации и иновационно развитие, Унив. изд. „Неофит Рилски“, Благоевград, с.25

⁴ Иванова, Д. 2007. Инвестиции – основен курс, Унив. изд. „Неофит Рилски“, Благоевград, с.13

⁵ Радков, Й. 2012. Иновациите. Системният подход и управление на иновационните процеси, Абагар, с.70-71

⁶ Петров, М., М. Славова. 1996. Иновации, Принцепс, Варна, с.18

⁷ Brassington, Fr, St. Pettit. 1997. Principles of Marketing, Pitman Publishing, p.34

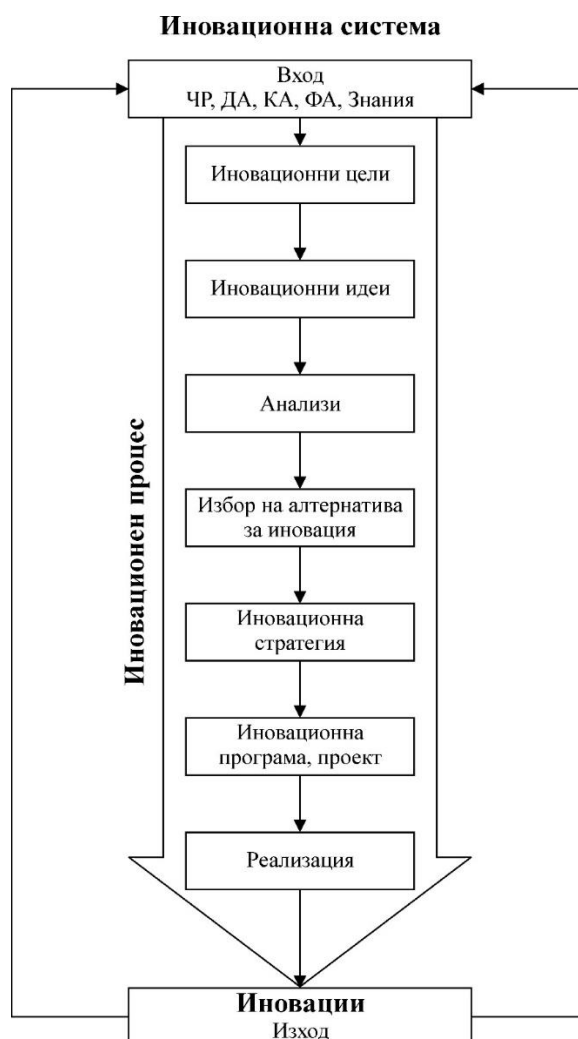
или предприятието. Малко автори са класифицирали иновациите от гледна точка на потребителя.

За целта на нашето изследване са обособени пет групи иновации: продуктови, процесни, организационни, маркетингови и еко иновации.

В **заключение** е отбелязано, че в сферата на индустрията значение имат всички видове иновации. В зависимост от целите на изследванията се използват различни класификации на иновациите, които позволяват по-точни анализи и постигане на по-добра диагностика. Няма изчерпателно разделение на иновациите, има целенасочено групиране на нововъведенията.

Третият параграф на първа глава е посветен на особеностите на иновационния процес. Направена интерпретация на термина „иновационен процес“. Посочени са отличителните характеристики и общи черти на иновационния процес. Открити са основните участници в иновационния процес. Разграничени са понятията иновационна система, иновационен процес и иновация и връзката между тях е схематично изразена (фиг.1).

Фигура № 1

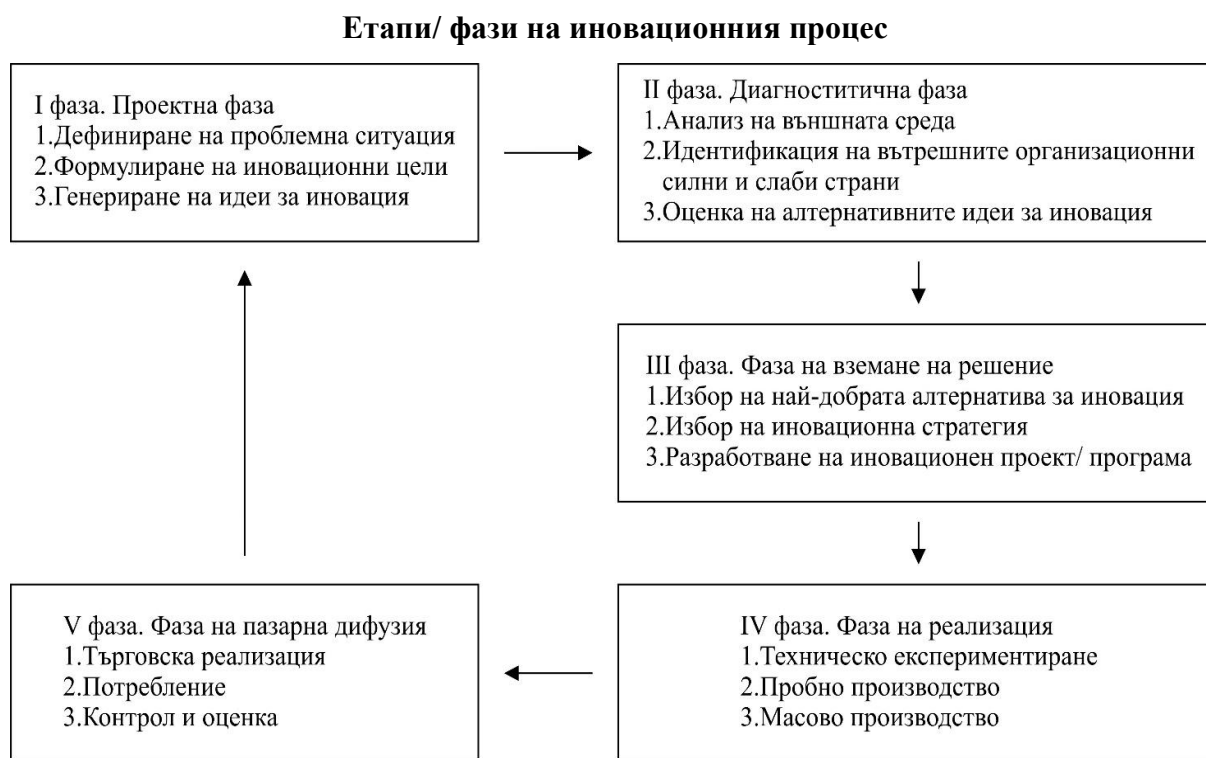


Разгледани са различните становища в научната литература за границите и структурата на иновационния процес. Независимо от различията са установени и редица общи черти в отделните структури, които формират една обобщена представа за иновационния процес.

Представено е голямото многообразие от класификации на етапите (фазите) за осъществяване на научни изследвания и разработки, водещи до иновации. Направена е съпоставка между различните виждания в научната литература и е установено, че в много случаи техните виждания са различни в някои детайли, в други случаи се припокриват.

Посочено е собственото виждане на автора за етапите на иновационния процес: проектна фаза – диагностична фаза– фаза на вземане на решение – фаза на реализация – фаза на пазарна дифузия (фиг.2).

Фигура № 2



В предложения модел всяко иновационно решение е в следствие на възникнала проблемна ситуация. Проблемната ситуация може да е възникнала и индуцирана от външен или вътрешен за предприятието източник.

Обърнато е внимание на подходите при реализацията на иновационния процес в индустриалните предприятия. Разкрита е същността и ролята на научния и системния подход.

В заключение, на основата на анализа в трети параграф, са направени следните изводи:

1. За успеха на иновационния процес са необходими органическа връзка между фазите му и тясна координация между маркетинговата и развойно-изследователската дейност, от една страна, и между развойно-изследователската дейност и производството, от друга.

2. Изложената последователност от фази на иновационния процес е логична, но на практика тя невинаги се реализира в този вид. Всяка от фазите има свое значение, но напоследък се налага мнението, че тяхното последователно реализиране е неефективно, че те трябва да се осъществяват паралелно. Освен това, някои от етапите могат да бъдат сливани или дори прескачани. Това зависи от конкретния продукт и натрупания опит.

3. Видно е, че макар и близки, термините иновация и иновационен процес не са еднозначни. Иновационният процес е свързан със създаването, усвояването и разпространението на иновациите. Иновацията следва да се разглежда като краен резултат от този процес.

4. Днес може да се говори за изработване на своеобразен международен стандарт за дефиниране на иновацията като управленска категория. Към този стандарт се придържат повечето теоретици и практики в областта на управлението. Съгласно международния стандарт иновацията е краен резултат на иновационната дейност, въплътен в нов или подобрен продукт, реализиран на пазара, в нов или подобрен технологичен процес, използван в практическата дейност, в нов подход (метод) в управлението. В този смисъл иновацията е следствие от иновационния процес.

5. Анализът на различните определения води до извода, че специфичното съдържание на иновацията е изменението, а главната функция на иновационния процес е функцията на изменение.

6. Върху иновационния процес оказват влияние множество фактори, които са обект на нашето изследване.

В **четвъртия параграф** се разглежда проблема за иновационното развитие на индустриалните предприятия в България и се посочват факторите, които въздействат върху иновационната активност на предприятията.

Направен е анализ на състоянието на индустриалните предприятия в България по отношение на тяхното иновационно развитие на основа на: Европейския иновационен индекс (Innovation Union Scoreboard); Глобалния иновационен индекс (Global Innovation Index); данни на Националния статистически институт (НСИ) в България и собствено анкетно проучване.

Европейският иновационен индекс обобщава иновационните резултати според няколко вида показатели разпределени в три групи (благоприятни фактори; фирмени

дейности и резултати), които са раздробени на множество индикатори. Този индекс разкрива, че България през 2017 г. заема предпоследно място (2016 г. – предпоследно място, 2015 г. – предпоследно място, 2014 г. – предпоследно място, 2013 г. – последно място, 2012 г. – последно място, 2011 г. – предпоследно място), а Румъния изостава в сравнение с нашите резултати. Швеция е иновационния лидер на ЕС за 2017 г., следвана от Дания, Финландия, Холандия и Германия, като най-бързо развиващи се иноватори са Латвия, Малта, Литва, Холандия и Великобритания.

Глобалният иновационен индекс класира държавите според иновационните им възможности, които се базират на близо 80 показателя, основните от които са инфраструктура, човешки ресурс, институции, пазарни условия, бизнес условия, знание и технологии, креативност. През 2017 година България е получила 42,84 точки от възможен брой 100, което ѝ отрежда 36-та позиция от общо 127 държави. В сравнение с данните от 2016 година, за една година, България се е изкачила с две позиции напред.

От направения анализ е видно, че България изостава както от средните европейски равнища, така и в световен аспект.

Разгледани са и годишните доклади за иновации в ЕС - Regional Innovation Scoreboard 2014⁸ и Regional Innovation Scoreboard 2016⁹, според които България попада в групата на страните слаби иноватори. Докладът прави оценка на базата на индикатори, свързани с иновациите на ниво райони. Това са показателите за равнището на публични разходи за научно-изследователска дейност, разходи на бизнеса за научно-изследователска дейност, сътрудничество между иновативни малки и средни предприятия, технологични иновации (продукти и процеси), нетехнологични иновации (маркетинг и организационни) и др. За тези две години в Северна и Източна България иновационния индекс се е увеличил с 5%, а в Югозападна и Южна централна България увеличението е с 9%. Въпреки това, по много от показателите България остава на критично ниски позиции - публични разходи за научно-изследователска дейност, сътрудничество между иновативните МСП, нетехнологични иновации (маркетинг и организационни). На малко по-добри позиции сме по следните показатели: дял на населението с висше образование, разходи на бизнеса за научно-изследователска дейност, среден до висок износ на технологии, научна работа. Но по всички показатели България е под средното ниво за ЕС.

Следващите данни използвани при анализа на иновационното развитие на индустриалните предприятия в България са от НСИ. Въз основа на методологията,

⁸ Regional Innovation Scoreboard 2014, <http://bookshop.europa.eu/en/regional-innovation-scoreboard-2014-pbNBBC14001/>

⁹ Regional Innovation Scoreboard 2016, <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/17887>

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ КАТО ФАКТОР НА ИНОВАЦИОННОТО РАЗВИТИЕ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ

използвана от НСИ (съгласно изискванията на Евростат) основните показатели, чрез които се отчита нивото на иновативната активност и характеристиките на осъществявана иновационна дейност могат да се обособят в следните направления: иновационни предприятия; разходи за иновационна дейност; резултати от иновационна дейност; иновационно сътрудничество; източници на информация за иновациите.

По последни данни на НСИ на Република България иновативните индустриални предприятия в България са едва 29,7%. Наблюдава се тенденция на лек спад на дела на иновативните предприятия – общо за икономиката и в частност за индустрията.

В този параграф се показани и резултатите от собствено анкетно проучване проведено през първото тримесечие на 2016 година в 85 индустриални предприятия, функциониращи на територията на Република България. Дадени са отговори на следните въпроси: какъв процент от българските индустриални предприятия могат да се определят като иновативни, какви видове иновации реализират, какви разходи извършват за иновационни дейности, какви приходи получават от новите продукти, какви затруднения срещат при осъществяването на своята иновационна политика и какви стимули имат за въвеждането на нововъведения.

За обработването на събраната информация са приложени статистически методи – метод на групиране, метод на анализ, графичен метод, изчисляване на относителни стойности. Използвана е единната класификация на икономическите дейности, възприета от Европейския съюз, класификацията, използвана от Националния статистически институт и класификация на индустриалните предприятия.

В табл.1 е представен дялът на индустриалните предприятия от анкетираните 85, които са реализирали съответния вид иновация през различните години.

Таблица № 1

Дял на анкетираните българските индустриални предприятия реализирали иновации за периода 2011 – 2015 година

Годи на	Продуктови иновации -	Процесни иновации	Организационни иновации	Маркетингови иновации	Еко иновации
2011	30.59 %	30.59 %	30.59 %	30.59 %	15.29 %
2012	30.59 %	29.41 %	28.24 %	30.59 %	16.47 %
2013	31.76 %	30.59 %	30.59 %	28.24 %	20.00 %
2014	32.94 %	31.76 %	29.41 %	29.41 %	25.88 %
2015	34.12 %	30.59 %	28.24 %	30.59 %	30.59 %

Източник: Собствено изследване и собствени изчисления

Резултатите от авторовото проучване са използвани за определяне на иновационната активност на предприятията и за установяване на факторите, влияещите върху нея.

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ КАТО ФАКТОР НА ИНОВАЦИОННОТО РАЗВИТИЕ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ

Направена е и съпоставка между резултатите от анкетното проучване и официалните данни на НСИ и ЕС.

В заключение на основата на анализа на резултатите от проведеното анкетно проучване са направени следните **изводи**:

1. От всички изследвани предприятия по метода на анкетното проучване иновативни са около 30%. Такъв е делът и на иновативните предприятия в България според официалните статистически данни.
2. Най-голям брой предприятия са успели да реализират продуктови иновации.
3. Съществува тенденция на увеличаване на новите продукти.
4. Наблюдава се спад на организационните иновации и значително покачване на еко-иновациите;
5. Процесните и маркетинговите иновации варират нагоре и надолу, но в малки граници.
6. Най-силно благоприятно въздействие върху иновациите от вътрешните фактори за предприятието оказва наличието на предприемаческия дух, а от външните фактори – обществените програми за иновации; най-силно възпрепятстващо въздействие върху иновациите от вътрешните фактори за предприятието оказва липсата на квалифициран персонал, а от външните – липсата на външни източници за финансиране (табл.2)

Таблица № 2

Фактори, въздействащи върху иновационната активност на индустриалните предприятия в България и тяхната значимост

Фактори	Вътрешни за предприятието	Относ. дял	Външни за предприятието	Относ. дял
Благоприятстващи иновациите	1. Наличие на предприемачески дух	33.29%	1. Обществени прог-рами за иновации	27.63%
	2. Високо квалифициран персонал ангажиран с иновационна дейност	30.63%	2. Трансфер на научни идеи и продукти от научни организации към предприятието	24.61%
	3. Вътрешни програми за обучение и развитие на персонала	16.65%	3. Влияние на браншовите асоциации върху иновационната политика на предприятието	19.12%
	4. Богат мениджърски опит	8.52%	4. Влияние на клиентите и доставчиците върху иновационната политика на предприятието	15.83%
	5. Съобразяване на производствената дейност с маркетинговите проучвания за пазарните потребности	5.87%	5.Ползване на консултантски услуги	8.74%
	6. Други	5.04%	6. Други	4.07 %

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ КАТО ФАКТОР НА ИНОВАЦИОННОТО РАЗВИТИЕ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ

Възпрепятстващи иновациите	1. Липса на квалифициран персонал	33.19%	1. Липса на външни източници за финансиране	32.43%
	2. Липса на вътрешни източници за финансиране	29.34%	2. Високи преки разходи за иновации и прекалено мн. рискове	24.06%
	3. Ниско технико-технологично равнище	14.45%	3. Липса на ясна държавна политика в сферата на иновациите	23.47%
	4. Липса на информация за пазарите	7.76%	4. Дълъг период на възвръщаемост на разх. по нововъведението	9.38%
	5. Неефективно управление на човешките ресурси	7.76%	5. Недоверие към новите продукти от страна на потребителите	8.45%
	6. Други	7.50%	6. Други	2.21%

Източник: Собствено изследване и собствени изчисления

Основните проблеми, с които се сблъскват нашите предприятия, са обособени в три групи. Първа група проблеми: недостатъчно висока квалификация на персонала; липса на достатъчно професионални умения и мениджърски опит; недостатъчно ефективна или липсваща система за мотивиране на персонала за творческа активност; ограничени материално-технически ресурси; ограничен финансов ресурс; високи разходи за консултантска помощ; високи разходи за придобиване на ноу-хау, за придобиване и поддържане на патент; липса на дългосрочна перспектива и ясна иновационна стратегия; липса на ефективни механизми за контрол на иновационните процеси в предприятията. Втора група проблеми: недостатъчно развита нормативна уредба и слаба институционална подкрепа на бизнеса и иновациите; липса на психологическа нагласа и възприемчивост на обществото. Трета група проблеми: страх от неуспешна иновационна дейност; силно недетерминирана околна среда; наличие на разпределен пазар; маркетингови проблеми, свързани с проучването на пазара; ограничени потребности на пазара.

Формулирани са следните насоки за повишаване на иновативността на предприятията: повишаване на предприемаческата култура в предприятията; повишаване на равнището и качеството на човешкия капитал; повишаване мотивацията на персонала, ангажиран с иновационни проекти; повишаване на технико-технологичното равнище на производството; използване възможностите на технологичния трансфер и кооперирането в иновациите; стимулиране на сътрудничеството в областта на разработване и осъществяване на иновационни проекти с научни и изследователски структури; предприемане на действия за защита обектите на интелектуална собственост; разширяване обхвата на използваните финансови инструменти и повишаване дела на разходите за иновационни проекти; стимулиране на иновационната активност от страна на държавата.

На базата на извършения анализ на литературните източници, статистическите данни и резултатите от собственото анкетно проучване са направени следните **изводи** в **първа глава**:

1. Някои учени разглеждат иновацията като дейност, други като процес, трети като резултат. *Според нас иновацията е крайния резултат от протичането на процес в дадена система. Този резултат може да бъде различен (материален или нематериален) – изделие, услуга, метод на организация или управление, начин на комуникация и др. Изучаването на иновацията като резултат позволява открояването на нейните цели (подобряване качеството на продукта, повишаване на ефективността, задоволяване на нови потребности, решаване на екологични и социални проблеми и други).*

2. Има различни видове иновации. Многото съществуващи класификации трудно могат да бъдат описани и систематизирани, поради разнородните признаци, критерии и характеристики, които ги пораждат. *Според нас, съществено значение за разработката на инвестиционните и иновационни стратегии, а също така за глобалната стратегия на фирмата има обособяването на иновациите според тяхното функционално предназначение: продуктови, процесни, организационни, маркетингови и еко иновации.*

3. Иновационните процеси притежават следните особености: изискват големи инвестиции; иницират структурни изменения в предприятието; допринасят не само за изгодното и рационалното удовлетворяване на съществуващото пазарно търсене, но и активно влияят върху неговото формиране; изключително сложен процес; успешно реализираният иновационен процес по правило води до положителни ефекти, които се изразяват в придобивани от предприятието конкурентни предимства; иновационният процес се характеризира с висока степен на неопределеност и риск; непрекъснато намалява времето между генерирането на новата идея за иновация и пазарната (практическата) ѝ реализация; иновационният процес е творческо-преобразователен процес; всеки иновационен процес сам по себе си е уникален процес, защото никога не се повтаря във времето и пространството; иновационният процес е продължителен процес.

4. С решаващо значение за успеха на иновациите е човешкият фактор. Ускоряването на темповете на научно-техническия прогрес поставя високи изисквания към равнището на подготовка на специалистите в областта на иновациите, тяхното образователно и квалификационно равнище, натрупан опит и мотивация за непрекъснато развитие и усъвършенстване. Успешните иновации изискват много добра комбинация и съвместна дейност между творческите специалисти, развойните, внедрителските, производствените и маркетинговите специалисти, сътрудничество с университетите и включването в предприемаческите и иновационни мрежи в страната и ЕС.

Втора глава. Управление на човешките ресурси като фактор на иновационното развитие на индустриалните предприятия

Втора глава е посветена на управлението на човешките ресурси и иновациите. В **първия параграф** е разгледана ролята на човешкият фактор за развитието на иновационните процеси в индустриалните предприятия в България.

Направен е преглед на научната литература и са посочени вижданията на Й. Шумпетер, Д. Бел, П. Дракър и М. Портър, които имат принос за разбирането на ролята на знанието за пораждането на иновации.

Разгледани са документи на ЕС, в които е подчертано, че инвестирането в човешки ресурс е от решаващо значение за мястото на Европа в икономиката, основана на знанието. Представя се „триъгълника на знанието“, обединяващ образованието, научните изследвания и иновациите.

Разгледана е и „Иновационната стратегия за интелигентна специализация на Република България до 2020 г.“, която има характер на предварително условие за Оперативна програма иновации и конкурентоспособност 2014-2020 г. и цели да осигури ефективно и координирано управление на иновационните процеси; укрепване на иновационната система, чрез изграждане на съвременна иновационна и научна инфраструктура, повишаване на човешкия капацитет според нуждите на науката и индустрията и въвеждане на специфични финансови инструменти за подкрепа; подкрепа на цифровия растеж и електронното управление.

Акцентирано е върху Съобщението от 2009 г. до Европейския съвет, Европейския парламент, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите, в което Европейската комисия подчертава, че „иновацията не може да бъде организирана със закон. Тя идва от хората и само те – учени, изследователи, предприемачи и техните служители, инвеститори и клиенти, и държавните органи – ще направят Европа по-иновативна. Но те не могат да действат във вакуум“¹⁰. Като необходими условия за развитие на иновациите се посочват и постиженията в образованието, придобиването на умения и обучението. Важни подходи, които осигуряват стабилност на тези условия, са ученето през целия живот, реформите в системите за образование и обучение и увеличаването на инвестициите в човешки капитал.

Застъпена е и друга гледна точка относно значението на човешките ресурси за развитието на иновационната активност на предприятията - взаимодействието между управлението на човешките ресурси и наличието на висококвалифициран персонал на

¹⁰ Съобщение на Комисията до Европейския парламент, Съвета, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите. Преглед на политиката на Общността в областта на иновациите в един променящ се свят, Брюксел, 02.09.2009, с.2

фирмено ниво. Тази идея е открита в доклада „Иновации и управление на човешките ресурси“ на Холбрук и Хюджес¹¹.

Посочени са зависимостите между иновационната активност на предприятията на национално и международно ниво и практиките им в областта на обучението, разкрити от Нилсен¹².

На основата на анализа на литературните източници и официалните документи на България и ЕС са направени следните **изводи** за ролята на човешките ресурси за иновационното развитие на предприятията:

1. Иновативното развитие на индустрията няма алтернатива без създаването, усвояването и използването на нови знания. Научното знание остава водещо за постигане на реални икономически и обществени резултати, а неговите носители – основен ресурс за развитие на иновационни процеси, основен ресурс за икономически и обществен прогрес.

2. Човешките ресурси, като носители на знания и информация, генерират конкурентния потенциал на съвременното предприятие ориентирано към иновационно развитие. Високо квалифицираните човешки ресурси са основния капитал на иновативните фирми.

3. Необходимо условие за развитие на иновациите в предприятията е придобиването на нови умения от работниците и служителите. Иновативните фирми са учащи се организации, които разполагат със собствени програми за обучение на персонала. Следват политика на задържане на квалифицирания персонал и поддържат нисък процент на текучество. Работи се в екип. Персоналът е с различни професии и се наблюдава честа ротация на служителите.

4. Образованието и тренингът са решаващи за иновационното развитие на предприятията. Качеството на човешкият фактор трябва стабилно да расте. Иновативните служители трябва да бъдат подкрепяни от своите ръководители. Философията и практиката по управление на човешките ресурси трябва да отключват иновационния потенциал на заетите. Те трябва да се чувстват ангажирани с иновационния проект.

5. Ролята на човешките ресурси за развитието на иновационните процеси е безспорна и това поставя въпроса за тяхното ефективно управление. Човешките ресурси са не само необходимо условие на средата за развитие на иновациите, но и пряк фактор на фирмено ниво, който допринася за конкурентоспособността на фирмите.

¹¹ Holbrook, J. A. D., L. P. Hughes. Innovation and the Management of Human Resources. Centre for Policy Research on Science and Technology, Simon Fraser University at Harbour Centre, CPROST Report # 00-03, Canada, p. 2.

¹² Nielsen, P. 2006. Innovation, Employment and Competence Development. 14th International Industrial Relation Associations World Conference, Lima, September 2006. [http://vbn.aau.dk/da/publications/innovation-employment-and-competence-development\(365491e0-a0ad-11db-8ed6-000ea68e967b\).html](http://vbn.aau.dk/da/publications/innovation-employment-and-competence-development(365491e0-a0ad-11db-8ed6-000ea68e967b).html)

6. Значителното изоставане на българската индустрия по отношение на иновационното развитие в сравнение с останалите страни-членки на Европейския съюз издига необходимостта от провеждането на целенасочена държавна и фирмена политика за повишаване на ролята на човешкия фактор в иновационната дейност. Това особено се отнася за МСП, които са преобладаващия брой предприятия и поради това имат особено значение за иновативното развитие на икономиката.

Вторият параграф акцентира върху управлението на човешките ресурси в контекста на иновационното развитие на индустриалните предприятия. В литературата съществуват много разработки за управлението на човешките ресурси и иновациите, но разгледани по отделно. Малко са авторите, които разглеждат двете явления в тяхната взаимовръзка.

В дисертационния труд понятието управление на човешките ресурси е разгледано на микроравнище, т.е. в него са включени функциите и дейностите свързани с управлението на работещите в конкретно индустриално предприятие.

Функциите планиране, организиране, ръководство и контрол са присъщи на всяка управленска дейност. Конкретното си проявление в областта на мениджмънта на човешките ресурси те получават чрез изпълнението на оперативните персонални функции.

Разгледана е спецификата на всички дейности, които трябва да се осъществяват в рамките на управлението на човешките ресурси като фактор за иновационно развитие на индустриалните предприятия, а именно:

- Стратегия и стратегическо управление на човешките ресурси;
- Планиране на потребностите от човешки ресурси;
- Набор и подбор на човешките ресурси;
- Оценяване на човешките ресурси;
- Мотивиране, стимулиране и възнаграждение;
- Обучение и развитие на човешките ресурси.

От направения анализ на функциите на управлението на човешките ресурси в контекста на иновационното развитие са изведени следните **изводи**:

1. Управлението на човешките ресурси включва традиционните управленски функции– планиране, организиране, ръководство, контрол и оперативните функции като набор, подбор, оценка, мотивация, образование и развитие на служителите и др.

2. Планирането на ЧР в контекста на иновационното развитие има за цел да се подсилят необходимите кадри за осъществяването на иновационните цели и проекти. Това се постига чрез обвързване на кадрова политика с иновационната стратегия.

3. Функцията организиране в УЧР в контекста на иновационното развитие е свързана с разпределението между служителите на задачите по изпълнението на иновационния проект.

4. Ръководството в УЧР в контекста на иновационното развитие е насочено към събуждане на иновационния потенциал на служителите и мотивирането им за творчество.

5. Контролът в УЧР в контекста на иновационното развитие е насочен към проследяване на трудностите, които срещат служителите при реализацията на иновационния проект.

6. Всяко предприятие стремящо се към иновативно развитие трябва да има умения за подбор на подходящи кандидати. Необходимо е редовно набиране на персонал от училища или от други образователни институции. Това е добър начин за въвеждане на нови идеи и умения в предприятието.

7. Всяка иновативна идея генерирана от работниците и служителите трябва да бъде забелязана и оценена. Справедливата оценка събужда иновационния потенциал на служителите.

8. Персоналът трябва да бъде мотивиран да дава най-доброто от себе си в своята работа, свободно да изразява мнението си и да се чувства съпричастен с всеки иновационен проект.

9. Образованието и развитието на човешките ресурси са решаващи за иновационното развитие на предприятието. Необходимо условие за развитието на иновации е придобиването на нови знания и умения от служителите. Ученето през целия живот е предпоставка за иновационно развитие.

В **третия параграф** на втора глава се акцентира на обучението и развитието на човешките ресурси за реализацията на иновационните процеси в индустрията.

Посочени са научни постановки за обучението и развитието на човешките ресурси. Обучението е разгледано като планиран процес на промяна на знанията, уменията, поведението и опита на работещите в предприятието и тяхното привеждане в съответствие с текущите и бъдещите иновационни задачи в организацията.

Разгледани са индикаторите за потребността от обучение на човешките ресурси в едно индустриално предприятие, целите на обучението, проектирането и организирането на програмите за обучение, методи и модели на обучение. Подчертана е и необходимостта от обучение на ръководителите.

Като трайна тенденция в Европа през последните години е посочена нарастването на дейността по обучение на служителите на всички равнища. Обучението започва да се третира не като разход, а като инвестиция. Във връзка с това се отделя особено внимание

на разработването на стратегиите и политиките в областта на обучението, както и на развитието и прилагането на системния подход при осъществяването на тези дейности. Западноевропейската практика показва, че големите инвестиции в човешките ресурси имат огромна възвръщаемост за компаниите. Анализът на изследванията показва, че във всички западноевропейски страни, най-малко всяка втора организация има разработена стратегия и политика за обучението и развитието на персонала. Прави впечатление голямата популярност на тези стратегии и политики, сравнени с останалите области на управление на човешките ресурси (набор и подбор, компенсирание, комуникации). Интересен е фактът, че дори в европейски фирми, които нямат разработени корпоративни стратегии за човешките ресурси, имат създадени политики за обучение и развитие на персонала.

Анализиран са данни на НСИ за предприятията в България, осигуряващи и не осигуряващи продължаващо професионално обучение. Веднъж на пет години НСИ на Република България извършва наблюдение на продължаващото професионално обучение, което е организирано в контекста на концепцията за обучение през целия живот и включва освен продължаващото професионално обучение, което предприятията организират за своя персонал, така и началното професионално обучение, като елемент в развитието на общите професионални умения на заетите. Методологията и инструментариумът за реализиране на наблюдението са хармонизирани с изискванията на Европейската статистическа система и са в съответствие със статистическата практика в нашата страна.

Изводът, който е направен от анализа на данните, предоставени от НСИ, е, че в България инвестирането в човешките ресурси на ниво предприятие е все още неразвита практика и равнището на тези инвестиции е ниско. Като причини за ниското равнище на фирмените инвестиции в обучението са посочени: липсата на средства за обучение; работодателите предпочитат да инвестират в технологично оборудване и модернизация на фирмите; работодателите твърдят, че обучението на персонала не е тяхна отговорност. Обяснението за тези твърдения е свързано в голяма степен с некомпетентността на българските мениджъри относно управлението на човешките ресурси, които все още не осъзнават важността на проблемите, отнасящи се до обучението на човешките ресурси. По-голяма част от тях не разглеждат обучението като една от най-важните инвестиции с голяма възвръщаемост за фирмата. В условията на бързото навлизане на новите информационни, производствени и комуникационни технологии, както и на необходимостта от адаптиране на икономиката към европейските изисквания е повече от всякога необходимо създаването на условия за обучение на персонала.

В параграфа са посочени и модерни концепции за обучението на персонала във фирмите, които съществуват в теорията и практиката по управление на човешките ресурси в най-напредналите организации: учещата организация, продължаващото развитие, самостоятелно ръководеното обучение, персоналните планове за обучение, методът GROW при изграждане на цикъл на обучение, обучение в рамките на екипа, отражение на културните различия в процеса на обучение, електронното обучение и островите на учене.

На базата на направеното изложение в **глава втора**, са направени следните **изводи**:

1. Човешките ресурси, като носители на знания и информация, генерират конкурентния потенциал на съвременното иновационно предприятие. Появата и развитието на иновациите зависят в значителна степен от квалификацията на човешките ресурси.

2. Управлението на творческите личности трябва да бъде толерантно и гъвкаво, за да се съчетаят контролът върху изпълнението на задачите с предоставянето на достатъчна свобода за разгръщане на техния потенциал.

3. Наблюдава се значително изоставане на българската индустрия по отношение на иновационното развитие в сравнение с останалите страни членки на Европейския съюз. Това се дължи от една страна, на по-слабата държавна политика за повишаване ролята на човешкия фактор в иновационната дейност и от друга страна, на политиката на българските предприятия относно обучението и иновациите. Българските фирми нямат разработени стратегии за човешките ресурси, липсват програми за обучение и развитие на персонала. В сравнение с Европейския съюз, България няма подготвени кадри, няма кой да осъществява високотехнологично производство, няма кой да използва новите технологии, няма кой да генерира нови идеи. Всичко това е резултат от малкото средства, които се инвестират в наука, респ. в човешки капитал.

4. Ролята на човешките ресурси за реализирането на иновационните процеси е безспорна и това налага тяхното обучение и развитие. Интересът на организациите към обучението и развитието на персонала има своите дълбоки причини в някои особености на съвременната икономика: увеличаваща се конкуренция между организациите, непрекъснати промени в нормативната база и в организационно-управленските структури, внедряване на нова техника и технология; състояние на съвременния трудов пазар; демографски тенденции; ускорено остаряване на човешките знания и умения и т.н.

5. Образователната система и програмите за дългосрочно обучение осигуряват движещия елемент на иновационните процеси – човешкия ресурс, с необходимото образование и квалификация.

Трета глава. Повишаване ефективността на управлението на човешките ресурси като фактор на иновационното развитие на индустриалните предприятия в България

Трета глава е с фокус върху практическите аспекти на управлението на човешките ресурси и иновациите. **Първият параграф** представлява методика на изследването. Литературният преглед показва, че съществуват отделни методики за измерване на ефективността на управлението на персонала, но липсва методика за оценяване ефективността на управление на човешките ресурси като иновационен фактор. Този факт създава известна трудност при определянето на подхода за анализ и оценка на въздействието на управлението на човешките ресурси върху иновациите и поставя въпроса за избора на системата от показатели за анализ и оценка на това въздействие.

Методът, избран от нас, за проучване на ефективността на управление на човешките ресурси като иновационен фактор, може да бъде охарактеризиран като комплексен, включващ количествено изследване чрез анкета и качествено изследване посредством панелни интервюта. Резултатите от изследването са обработени със статистически методи. Изводите и заключенията са направени след прилагане на метода на сравнението и метода на анализ и синтез.

Изследването е проведено през 2016 година, на два етапа, в група индустриални предприятия, функциониращи на територията на Република България. Всички те са с различна големина и различен предмет на дейност, като преобладават МСП от преработващата промишленост.

Специфични цели на изследването са:

1) Да се установи кои дейности от управлението на човешките ресурси обезпечават иновационното развитие на индустриалните предприятия;

2) Да се подредят дейностите от управлението на човешките ресурси по степен на значимост за изграждането на персонал, който има новаторски дух и реагира новаторски на процесите в предприятието, способства за неговото иновационно развитие.

За постигане на целите са формулирани следните задачи:

- 1) Да се изследва широк кръг дейности от управлението на човешките ресурси;
- 2) Да се изследва управлението на човешките ресурси като иновационен фактор в иновационно развиващи се и иновационно изоставащи предприятия;
- 3) Да се направи сравнителен анализ на резултатите в двете групи предприятия.

Първи етап. Този етап протича в 85 индустриални предприятия през първото тримесечие на 2016 година. Предоставена е анкетна карта на ръководителите на предприятията, които са приели да бъдат част от научното изследване. Чрез директен

метод на събиране на данни е получена необходимата информация. С помощта на статистически методи като метод на групиране, метод на анализ, графичен метод, изчисляване на относителни стойности, са обработени данните и са дадени отговори на въпроси като: какъв процент от българските индустриални предприятия могат да се определят като иновативни, какви видове иновации реализират, какви разходи извършват за иновационни дейности, какви приходи получават от новите продукти, какви затруднения срещат при осъществяването на своята иновационна политика и какви стимули имат за въвеждането на нововъведения. Тези резултати са посочени в Глава първа на настоящия труд.

Втори етап. Въз основа на резултатите от първия етап на изследването е установено, че честотата на иновациите в предприятията е различна. Според честотата на иновациите проучените предприятия са разделени на две големи групи. В първата група предприятия се реализират различни видове иновации няколко пъти годишно и има тенденция на увеличаване на иновациите, поради което за нуждите на настоящото изследване са определени като иновационно развиващи се. Във втората група предприятия има много малко нововъведения през изследвания период, поради което са разгледани като иновационно изоставащи. В двете групи са включени по четири предприятия, върху които продължава нашето наблюдение през второто тримесечие на 2016 година. В проучването са взели участие 151 лица от първата група предприятия и 135 от втората група.

Алгоритъмът на настоящето проучване се базира върху няколко важни стъпки. Те са свързани с определянето на предмета на изследването, идентифицирането на източниците на информация, конструирането и администрирането на инструменти за събиране на данни и определянето и прилагането на подходящи методи за анализ на получените резултати. Между тези въпроси съществуват ясни, макар и комплексни взаимовръзки и добрата методология е тази, която предлага най-доброто решение на всички тях едновременно.

При избора на методологията за провеждане на изследването се отчита характера на поставената цел, като се придържаме към принципите на прецизност, доказана висока етичност, уважение на дискретността и ефективно съчетаване на количествените с качествените показатели и критерии.

Количествено изследване – анкета.

Използваният от нас методически подход за анализ и оценка на управлението на човешките ресурси като иновационен фактор предоставя възможност за формиране на подходящ измерителен апарат, включващ система от критерии (дименсии).

Анкетната карта съдържа общо 74 въпроса. Всеки въпрос се отнася до една дейност,

която има значение за ефективното управление на човешките ресурси като фактор за иновационното развитие на предприятието. С анкетната карта се изследват 16 дименсии: подбор и назначаване; управление на изпълнението; яснота на професионалните роли; лидерство; мотивация; стимулиране; условия на труд; развитие на служителите; професионално обучение; привличане и задържане на таланти; управление на приемствеността; кариерно израстване; управление на промяната; творчество и иновации; хоризонтални вътрешни комуникации и работа в екип.

Всяка от тези 16 области съдържа по няколко въпроса, които позволяват да се покрият всички аспекти на дадената сфера и същевременно да се гарантира високата надеждност на получаваните оценки.

Качествено изследване – панелно интервю.

Панелното интервю е с по-малък брой въпроси в сравнение с анкетната карта. За интервютата са привлечени служители с ключова роля за ефективното управление на човешките ресурси в съответните предприятия. Техните отговори са подложени на качествен анализ и са използвани за прецизиране на направени изводи.

Въпросите, включени в панелните интервютата са групирани в четири отделни секции. Замисълът на отделните секции е да се представят отделни аспекти и под-теми от управлението на човешките ресурси като иновационен фактор, като се навлезе възможно най-дълбоко в същността на темите. Секциите съдържат въпроси, които могат да бъдат групирани по следните признаци:

Секция 1: Състояние на иновационния потенциал на работниците и служителите;

Секция 2: Набор и подбор на иновативни кадри;

Секция 3: Развитие на иновационния потенциал на работниците и служителите;

Секция 4: Специфика в управлението на творческите личности.

Целта на интервюто е провеждане на етичен, целенасочен, смислен и резултатен разговор и придобиване на най-добро предразположение от страна на участващите при навлизане в дълбочина на проблематиката.

За обработване на резултатите от анкетното проучване и интервюто са използвани следните статистически методи:¹³

- Групиране на статистически данни;
- Табличен и графичен метод, необходими за нагледното представяне на статистическите редове;

¹³ Вж. по-подробно Мадгерова, Р., В. Кюрова. 2009. Статистика в туризма, Сборник с решени и нерешени задачи, Унив. изд. „Н. Рилски“, Благоевград; Николова, Н. 2004. Статистика. Обща теория, Унив. изд. „Н. Рилски“, Благоевград

- Метод на сравнението, за чието ефективно прилагане е осигурена съпоставимост на данните;

- Определяне на относителни дялове и средни равнища, сравнителен анализ на относителни дялове на предприятията от различни групи;

Едновременно с разгледаните методи в дисертационното изследване се прилагат и методите на анализа и синтеза, които дават възможност по-пълно и задълбочено да се установят състоянието и възможностите за по-нататъшно развитие на иновационния потенциал на човешките ресурси чрез ефективното им управление.

Във **втория параграф** на основата на резултатите от анкетното проучване е направен анализ и оценка на управлението на човешките ресурси като фактор за иновационно развитие на индустриалните предприятия.

Посочени са резултатите от анкетното проучване в иновационно развиващите се предприятия. Аналогично на първата група предприятия са изследвани и оценени по същите дименсии и иновационно изоставащите. За да се направи сравнение между управлението на човешките ресурси в двете групи предприятия, както е посочено в методологията, са използвани същите показатели.

В този параграф е направен и сравнителен анализ на резултатите в двете групи предприятия и са оценени резултатите на изследването.

Изведени са **добрите практики** в управлението на човешките ресурси в иновационно развиващите се индустриални предприятия:

1. Всеки един елемент от системата за управление на човешките ресурси е под непрекъснато наблюдение и анализ. Всяка една дейност е планирана и контролирана.

2. Обучението и развитието на работниците и служителите е приоритетна дейност. Полагат се много усилия за разработването на програми за обучение, съобразени с иновационните цели на предприятията и планове за развитие на персонала. Работниците и служителите участват в курсове за повишаване на квалификацията. Използват се различни форми на обучение, като всеки един курс подлежи на оценка за ефективност.

3. Работниците и служителите имат стимул за развитие.

4. Работниците и служителите свободно обменят знания и опит със своите колеги, свободно изразяват идеи и концепции за иновационно развитие.

5. Наблюдава се честа ротация на длъжностите.

6. Работниците и служителите се чувстват уважавани и подкрепяни, ценени и справедливо възнаградени.

7. Работата в екип е приятна и ползотворна. Осъществяват се тесни и чести контакти между отделите, като се обръща внимание както на хоризонталните, така и на

вертикалните връзки за осигуряване на ресурси, информация и подкрепа. Има традиция в колективната работа и признаването на приноса на всеки.

8. Подсигурени са нормални условия на труд, безопасност и спокойствие на работното място. Психо климата е добър и няма междуличностни конфликти. Стресът на работното място е сведен до минимум. Работниците и служителите не се страхуват от допускането на грешки, всяка грешка е самоучител. Във всеки проблем виждат възможност, а във всяка възможност успех.

9. Новите работници и служители се назначават след конкурс. Всеки един от тях има ментор и специално разработен индивидуален работен план и план за развитие.

10. Мениджърите са добре обучени и с либерален стил на управление. Висшите ръководители вярват в новаторството и осигуряват необходимите ресурси. Мениджърите отделят време за новаторска работа.

11. Звената по човешките ресурси подпомагат ръководството за провеждане на ефективна политика за развитие на човешките ресурси и за реализиране на иновационните програми на предприятието.

12. Цялата дейност по управлението на човешките ресурси е планирана. Има разработена стратегия за управление на човешките ресурси, която се актуализира непрекъснато под въздействието на вътрешните и външните фактори за развитие на предприятието.

13. Политиката за управление на човешките ресурси е съобразена с иновационната политика на предприятията. Всяка една от дейностите по управление на човешките ресурси е насочена към разкриване на иновационния потенциал на служителите и към развиване на тяхната креативност и иновационно мислене.

Посочени са наличните **проблеми** в управлението на човешките ресурси в иновационно изоставащите индустриални предприятия в България:

1. Проблем при подбора на човешки ресурси с иновационен потенциал.
2. Липса на мотивация и стимули за иновации.
3. Няма програми за обучение и развитие на персонала.
4. Не се насърчава творческото мислене. Няма иновационен климат.
5. Няма условия за развитие на иновационен потенциал.

На основата на анализа на резултатите от изследването, дейностите от управлението на човешките ресурси са подредени по степен на значимост за изграждането на иновационен персонал.

В **третия параграф** са изведени насоки за повишаване ефективността на управлението на човешките ресурси като иновационен фактор. Те са обособени в няколко групи.

Първа, свързани с набора и подбора на човешки ресурси като иновационен фактор. Предложено е провеждане на интервю и решаването на практически задачи за да се установи дали кандидата за работа притежава иновативни качества.

Втора, по отношение на оценяването на иновационния потенциал на човешките ресурси. Разработена е примерна карта на иновационния потенциал на човешките ресурси. В нея са включени основните характеристики на иновативните личности, разделени в две групи (лични и професионални), като те са изброени в произволен ред, а не по степен на значимост за иновационното представяне на човека. Всяка едно качество на работника или служителя може да бъде оценено по петстепенна скала, като най-високата оценка е пет, а най-ниската – единица. Иновативни личности са тези, които оценяването са получили най-малко 100 точки.

Трета, свързани с подготовката/ обучението и развитието на човешките ресурси за иновационна дейност. За да се установи точната нужда от обучение и да се определят най-ефективните програми за обучение и следователно да се постигнат високи иновативни резултати, е предложено в допълнение към картите на иновационния потенциал на служителите да се създаде модел за компетентност в областта на иновациите, който да показва какви качества са необходими на работниците и служителите за извършване на иновационна дейност. Предложено е и разработването на още една карта на основата на горе разгледаните. Това е карта за развитие на иновационния потенциал на човешките ресурси.

Четвърта, по отношение на мотивацията на иновационния персонал. Предложени са специфични подходи и техники за мотивиране на иновационния персонал.

Пета, във връзка със стратегическото управление на човешките ресурси като иновационен фактор. За да се повиши ефективността на управление на човешките ресурси като фактор за иновационно развитие на индустриалните предприятия е разработена примерна стратегическа рамка за управление на човешките ресурси, след обстоен анализ на ролята на управлението на човешките ресурси върху иновационния процес и установяване на предизвикателствата пред управлението на персонала в тези предприятия.

В **заключение** е посочено, че изведените насоки определят една по-обща рамка за стратегическо управление на човешките ресурси в контекста на иновационното развитие на предприятията. Основните субекти, които следва да осигурят ефективното му

осъществяване са държавата, предприятията и университетите, образуващи „триъгълника на знанието“ с конкретните им функции, подходи и инструменти. Като основен приоритет на индустриалните предприятия стремящи се към иновационно развитие следва да се определи повишаването на иновационния потенциал на човешките ресурси. Някои конкретни **мерки**, които те биха могли да предприемат за реализацията на основния приоритет според нас са следните:

1. Извършване на периодичен анализ на човешките ресурси и техния иновационен потенциал.
2. Разработване на ефективни процедури за набор и подбор на иновативни човешките ресурси.
3. Използване на менторски програми за въвеждане на новите служители в естеството на иновационната работа.
4. Реализиране на обучителни програми и курсове.
5. Правилно разпределение на иновационните задачи между работниците и служителите, съобразено с техния иновационен потенциал.
6. Подкрепа на изпълнителите на иновационните проекти от страна на ръководството и лидерите.
7. Създаване на иновационен климат, който да стимулира свободното генериране на идеи.
8. Мотивиране на работниците и служителите за творчество, чрез уважение, признание и обективна оценка на изпълнените иновационни цели и задачи.
9. Стимулиране чрез атрактивни възнаграждения и социални придобивки, обвързани с постигнатите иновационни резултати.
10. Създаване на благоприятни условия на труд, сигурност и безопасност на работното място. Гъвкаво работно време.
11. Разработване на индивидуален план за работа и индивидуален план за развитие на всеки работник и служител.
12. Провеждане на продължаващо професионално обучение на работниците и служителите.
13. Привличане на кадри с иновативни качества, задържане на човешките ресурси, които вече са обучени и са развили иновационния си потенциал.
14. Подсигуряване на възможност за кариерно израстване на работниците и служителите, които са реализирали успешни иновационни проекти.
15. Внимателно планиране на промените.
16. Поддържане на добра вътрешна и външна комуникация.

17. Сформиране на сплотени екипи за разработване и реализиране на иновационни проекти.

В **заключението**, на основата на представените в дисертационния труд изследвания, са направени следните обобщения и изводи относно спецификата на управлението на човешките ресурси за развитието на иновационния потенциал на работниците и служителите:

1. В днешно време основния ресурс е знанието, от което зависи генерирането на новите идеи. Човекът е носител на знания, следователно всяко предприятие стремящо се към иновационно развитие трябва да се стреми да обогатява знанията на своите работници и служители, трябва да организира различни курсове за обучение и да създава условия за прилагане на новополучените знания.

2. Връзката между иновациите и човешките ресурси е двупосочна. От една страна, иновационният потенциал на работниците и служителите оказва влияние върху резултатите на иновационното начинание, а от друга, иновационният процес въздейства върху субективния фактор, което води до развитие на човешките способности чрез самообучение, до засилване на ефекта от опита и знанието.

3. В литературата се разглеждат човешките ресурси като фактор за иновационно развитие на предприятията, но няма разработен модел за управление на човешките ресурси насочен към развитие на иновационния потенциал на работниците и служителите.

4. При изграждането на организационните структури на управление в иновационните фирми е много важно да бъдат създадени силни и стабилни иновационни подразделения, да бъдат с добре мотивиран и квалифициран персонал, с успешно стратегическо ръководство, децентрализъм в управлението, голям дял на вътрешните иновации.

5. Анализът на резултатите от емпиричното изследване разкрива, че основен фактор за иновационния успех на индустриалните предприятия не е само участието в иновационния проект на подходящи хора, а и тяхното ефективно управление. Управлението на човешките ресурси като фактор за иновационно развитие на индустриалните предприятия трябва да обхваща следните дейности:

1) Набор и подбор. Преди да се пристъпи към набор и подбор е необходим анализ на иновационния потенциал на човешките ресурси, който да включва изследване на фактори като: наличие на човешки ресурси за иновационна дейност и нужди от иновативни кадри. Наемането на висококвалифициран персонал с предприемачески дух е трудна и отговорна задача, но от решението ѝ зависи успеха на иновационното начинание. Препоръчва се

редовно набиране на персонал от елитни училища, изследователски центрове или други образователни институции.

2) Управление на изпълнението. Иновационните цели трябва да бъдат ясно формулирани. Целият иновационен процес трябва да бъде под непрекъснат мониторинг. Задължителна е оценката на постигнатите иновационни резултати и обратната връзка.

3) Яснота на професионалните роли. За да има успех иновационният проект отговорностите трябва да бъдат точно и ясно разпределени между участниците в него и съобразени с потенциала на изпълнителите. Работниците и служителите трябва да преследват общата цел изпълнявайки своите задължения без да попадат в ролеви конфликти.

4) Лидерство. Ролята на лидерите за отключването на иновационния потенциал на работниците и служителите е много важна. Те трябва да умеят да ги мотивират да проявяват творчество и обективно да оценяват техните усилия и резултати.

5) Мотивация. Без мотивация трудно могат да се генерират нови идеи. Човек за да използва познанията и потенциала си в практиката трябва да бъде мотивиран да го направи.

6) Стимулиране. Безспорно, справедливото и атрактивно възнаграждение е добър стимул за развитие на всяка една дейност. Предприятията, които имат иновативна насоченост трябва да разработят система за трудовите възнаграждения, която да е обвързана с иновационния потенциал на работниците и служителите и с иновационните резултатите, които те постигат.

7) Условия на труд. Творческите личности се нуждаят от специални условия на труд. Освен от удобство, те се нуждаят и от спокойствие. Стреса на работното място намалява шансовете за иновационен успех.

8) Развитие на работниците и служителите. Както вече многократно споменахме, иновациите резултат от новите познания, следователно служителите непрекъснато трябва да обогатяват своите знания. Развитието на иновационния потенциал на работниците и служителите е основната предпоставка за иновации.

9) Професионално обучение. Работодателите непрекъснато трябва да следят новостите в науката и да поддържат връзки с образователни институции. Новите знания идват от науката и работниците и служителите трябва да ги придобият чрез организирани обучения. Много важно условие за иновационното развитие на предприятието е инвестирането в човешки капитал.

10) Привличане и задържане на таланти. Приличането на таланти е свързано с добрия набор и подбор на кадри. Задържането на талантите е много важно и иновативните

предприятия полагат много усилия за да задържат перспективните си работници и служители, защото в тях са вложили много средства и очакват високи постижения от тяхната дейност.

11) Управление на приемствеността. Иновационните процеси са скъпо струващи и продължителни. За тяхното осъществяване е необходимо да се подсигури човешки ресурс за днес и утре, като във всеки един момент трябва да има взаимозаменяемост на работниците и служителите. Това се постига чрез непрекъсната ротация на длъжностите и наемането на служители с няколко професии.

12) Кариерно израстване. Работниците и служителите когато знаят, че съществува възможност за изкачване по йерархичната стълба на предприятието, имат мотивация да разкрият напълно своите възможности и потенциал, а именно това е необходимо в иновационния процес, всеки да вложи всичките си знания и опит. Задължително е да има изградена система за кариерно издигане в предприятието.

13) Управление на промяната. Всяка новост е стрес, всяка промяна е трудна за приемане, но за иновативните предприятие е важно промяната да се възприема като нова възможност за успех. Промените трябва да бъдат обяснени на работниците и служителите като необходимост и на тях да им бъде посочено новото статукво.

14) Творчество и иновации. Мениджърите трябва да създадат подходящ климат в предприятията за творчество и иновации. Всички служители трябва да бъдат запознати с иновационните цели на предприятието и техния иновационен капацитет максимално да бъде използван за решаването на иновационните задачи.

15) Хоризонтални вътрешни комуникации. Без комуникации няма и иновации. Иновационният процес изисква обмяна на знания, опит и данни, защото в него участват много хора. Необходима е добра комуникация, тъй като липсата на информация води до неправилно взети решения, неточно изпълнение на задачите и неспазени срокове. Мениджърите трябва да създадат ред за достоверно и своевременно разпространение на информацията, необходима за създаването и реализирането на иновационните проекти.

16) Работа в екип. Сформирането на работни групи е част от организацията на иновационните процеси. Мениджърите трябва да изграждат екипи и да използват синергията от компетентността на отделните си работници и служители за постигането на иновационните цели.

6. Направеният анализ разкрива, че отделните дейности от управлението на човешките ресурси имат различна степен на значимост за развитието на иновационния потенциал на човешките ресурси и като цяло за иновационното развитие на индустриалните предприятия. За разкриването на иновационния потенциал на човешките

ресурси най-важни са: набора; подбора; мотивацията и оценката на персонала. Най-голямо развитие на иновационния потенциал на човешките ресурси се постига чрез: непрекъснато обучение; обмяна на опит; създаване на условия и възможности знанията и компетентностите да се приложат в практиката.

7. За да бъде ефективно управлението на човешките ресурси като фактор за иновационно развитие на индустриалните предприятия всяка една дейност от горе разгледаните трябва да бъде включена в една стратегическа рамка.

Индустриалното предприятие е отворена система. То организира и реализира иновационните си процеси при непрекъснато взаимодействие с други субекти и „търпи“ въздействието на фактори с разнороден характер. Най-голямо значение за начина, по който ще стартира иновационният процес и за качеството на резултатите от него имат човешките ресурси.

В съвременната икономика бизнес успех имат индустриалните предприятия, които се развиват иновационно. Това са предприятията, които имат иновативни човешки ресурси и мениджъри, които успяват да създадат условия за разкриване и развитие на иновационния потенциал на своите работници и служители.

III. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. На основата на систематизирането и обобщаването на съществуващите теоретични постановки е направена характеристика на иновациите и управлението на човешките ресурси. Разкрити са факторите, въздействащи върху иновационната активност на индустриалните предприятия в България. Изведена е връзката между иновациите и управлението на човешките ресурси и е обособена ролята на човешкия фактор за иновационното развитие на индустриалните предприятия.

2. Разработена е методология за изследване и оценка на управлението на човешките ресурси като фактор за иновационното развитие на индустриалните предприятия.

3. На основата на емпирично изследване е разкрито влиянието на дейностите от управлението на човешките ресурси върху иновационните процеси и развитието на иновационния потенциал на работниците и служителите. Направен е сравнителен анализ и оценка на управлението на човешките ресурси на иновационно развиващите се и иновационно изоставащи индустриални предприятия в България. Дейностите от управлението на човешките ресурси, влияещи върху иновационните процеси са ранжирани по степен на значимост за иновационното развитие на предприятието.

4. Изведени са добри практики и проблеми във връзка с управлението на участието на човешките ресурси в иновационната дейност на индустриалните предприятия. На основата на официални документи и резултати от анкетните проучвания са очертани насоки за повишаване на ефективността на управлението на човешките ресурси като иновационен фактор. Предложена е стратегическа рамка за управление на човешките ресурси в контекста на иновационното развитие на предприятието.

IV. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Сотирова, А., Ролята на човешкия фактор за развитието на иновационни процеси в индустриалните предприятия в България, сп. Предприемачество, бр.1, 2015, ISSN (print) 1314-9598, ISSN (online) 2367-7597. Available:<http://ep.swu.bg/index.php/archive/opit-dokladi/2015-issue-1/31-human-factor-role-in-innovative-processes-development-in-bulgaria-industrial-enterprises>

2. Сотирова, А., Обучение и развитие на човешките ресурси за реализация на иновационните процеси в индустрията, сп. Икономика и управление, бр.1, 2016, ISSN (print): 1312-594X, ISSN (online): 2367-7600. Available:http://em.swu.bg/index.php?option=com_content&view=article&id=582:training-and-development-of-human-resources-for-implementation-of-innovative-processes-in-industry&catid=27:2016&Itemid=116

3. Sotirova A., Innovative development and factors affecting the innovative activity of industrial enterprises in Bulgaria, Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. 2016. №4, ISSN 2311-6293. Available:http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_4/epm2016_4_8.pdf

4. Сотирова, А., Състояние и развитие на иновационния потенциал на човешките ресурси от индустриалния сектор, Юбилейна международна научна конференция „Новите реалности в управлението”, Икономически университет, Варна, 2017, с.67-75.