

СЪВРЕМЕННИ ПРАКТИКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ИНОВАЦИОННАТА АКТИВНОСТ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

В съвременните икономически условия оцеляването и просперитетът на организациите зависи все повече от успеха, който те постигат в отключването на иновационния потенциал на заетите в тях работници и служители. Човешкият ресурс в най-голяма степен е в състояние да допринесе за напредъка на българската икономика на фона продължителната икономическа криза.

Представени са съвременни подходи от практиката на ефективни организации, които развиват човешките си ресурси и използват техните умения за разработване и въвеждане на иновации. Анализирани са характеристиките на малките и средните предприятия, които преобладават в България, във връзка с възможностите за повишаване на иновационната активност на заетите работници и служители. Направен е опит да се проучи наличната статистическа информация за препятствията пред използването на подходите в областта на подбора, обучението и развитието на човешките ресурси за засилването на иновационната активност в българските организации.

JEL: O31; O15; M12

В литературата, посветена на иновациите и иновационното развитие на фирмите, са застъпени различни гледни точки относно значението на човешките ресурси като фактор за развитие на иновациите. В зависимост от целите, които си поставят отделните изследвания, факторите за развитие на иновациите могат да бъдат изследвани, като се даде превес на технологичните, икономически, организационни, маркетингови, финансови или научно-развойни страни на иновацията. Значение за определянето на това кои фактори са по-важни имат и конкретните условия в регионите. Например в проучване на факторите за развитие на иновационния потенциал на производствени фирми за Южния моравски регион Онджей Зиславски обобщава следните най-значими за изследваните местни фирми фактори, голяма част от които зависят от човешките ресурси (Zizislavsky, 2011):

- **метод за управление на компанията и иновациите;**

¹ Мариана Димитрова е гл. ас. д-р в Нов български университет – Център по публична администрация, e-mail: m.dimitrova@nbn.bg.

- бизнес и маркетинг дейности;
- **човешки ресурси (вкл. заети работници и служители с иновационен потенциал);**
- **развитие на организационна култура на иновациите;**
- **ангажираност в предприемаческите дейности;**
- сътрудничество с клиентите;
- икономическа сила и финансови ресурси;
- организационно равнище на технологично и техническо развитие, вкл. в областта на развойната и изследователската работа.

В съвременната литература по темата за иновациите се откроява мнението, че **тяхната поява и развитие зависят в значителна степен от квалификацията на човешките ресурси. Човешките ресурси са разглеждани както като необходимо условие на средата за развитие на иновациите, така и като пряк фактор на фирмено ниво**, който допринася за конкурентоспособността на фирмите. В Иновационната стратегия на Република България за периода 2003-2006 г. наличието на човешки ресурси се представя като необходима основа за изграждането на индустрия, основана на знанието. Този процес изисква съществуването на следните предпоставки: „развитие на човешкия ресурс, създаване на ново знание, трансфер и приложение на прогресивни технологии, наличие на финансов ресурс за внедряване на иновативни решения, развитие на пазарите” (Иновационна стратегия на Република България за периода 2003-2006, с. 4).

В свое съобщение от 2009 г. до Европейския съвет, Европейския парламент, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите 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”** (Съобщение на Комисията..., 2009, с. 2). 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.

Друга гледна точка относно значението на човешките ресурси за развитието на иновационната активност на фирмите **изследва взаимодействието между управлението на човешките ресурси и наличието на висококвалифициран персонал на фирмено ниво**. Тази идея е представена в доклада „Иновации и

управление на човешките ресурси” на Холбрук и Хюджес. Според тяхната постановка икономиката на знанието се базира за квалификацията на човешките ресурси, които са основният капитал на иновативните фирми. Ето защо те изследват ***взаимодействието между иновативното поведение на фирмите и подходите за управление на човешките ресурси в тях***. Въз основа на проведено емпирично проучване авторите установяват, че иновативните фирми:

- дават висока оценка на наличието на квалифициран персонал и смятат, че това подпомага иновациите;
- е по-вероятно да разполагат с програми за обучение, отколкото неиновативните фирми;
- смятат за основни препятствия пред иновациите наемането на квалифициран персонал (с честота на отговорите 62%), ангажиране на персонала с иновациите (62%), трудно задържане на квалифициран персонал (40%) (Holbrook, Hughes).

В свое проучване датският изследовател Нилсен намира следните зависимости между иновационната активност на фирмите на национално и международно ниво и практиките им в областта на обучението за прилагане на учеща се организация и развитие на компетентностите (Nielsen, 2006):

- ***най-иновативните фирми имат най-нисък процент на текучество;***
- ***фирми с характеристики на учещи организации, със заети лица, които съчетават различни професии и прилагат практики по ротация на персонала, е по-вероятно да бъдат въвлечени в реализирането на продуктови иновации.***

Според най-крайната гледна точка ***с най-голямо значение за окончателния резултат е подкрепата, която се оказва в организацията на иновативните работници и служители***, защото тя предопределя в значителна степен успеха при въвеждането на иновациите. Докато не се окаже подкрепа именно на тази група от работници и служители, всички усилия в други области са безрезултатни. Аргументът е, че много от смятаните за важни за иновациите предпоставки като ангажираност на персонала, предприемачески дух и лидерство, формиране на подходяща иновационна култура зависят силно от философията и практиките по управление на човешките ресурси в организациите и най-вече от тяхната практическа реализация.

Практики за развитие на иновационната активност на човешките ресурси

Безспорно за организациите е важно да разполагат с висококвалифицирани човешки ресурси. Това обаче не е достатъчно за засилването на иновационната активност на персонала на фирмите. Значение оказват потенциалът за иновации на наетите, умението за подбор на подходящи кандидати, взаимодействието между работниците и служителите, тъй като често иновацията не е резултат от индивидуален принос. Ангажираността на работещите към иновационния проект е един от безспорните фактори за успех, тъй като невинаги е сигурно, че проектът ще има успешен завършек, както и подкрепата на мениджърите за развитието на иновациите в организацията.

Концепцията за човешкия потенциал е по-тясно свързана с развитието на психологията и по-конкретно на хуманистичната психология от 60-те години на 20 век. Съществуват множество и разнообразни дефиниции на понятието „човешки потенциал“, които са свързани главно с възгледите на психолозите-хуманисти. *Общото между тях е, че развитието на способностите се свързва с цялостното развитие на човешката личност.* В този смисъл организацията трябва да осигурява такова пространство и условия, че това развитие да има подкрепата на мениджмънта и да се реализира на работното място. Разбирането за иновационна активност на човешките ресурси преминава през дефинирането на иновационната компетентност и е свързано с честотата и интензивността на спектъра от поведения на работното място, която отделните служители и екипите проявяват. В областта на управлението на човешките ресурси точното **определяне и развитие на потенциала** на работещите също има сериозна роля за проявата на конкретната компетентност. Тук са анализирани различни подходи и практики за активизиране на иновационния потенциал на човешките ресурси във фирмите. За да се прилагат успешно тези практики, е важно предприемачите да осъзнават преди всичко **необходимостта от иновации във всички сфери от работата** на техните организации – не само в научно развойната и продуктовата сфера, а и във всяка дейност от организацията на функциите до изпълнението на дейностите на фирмата.

Съществуват множество и различни класификации на иновациите. Две от тях – на Трот и Найт, акцентират върху разбирането на иновациите като нововъведения независимо от произхода и характера им и позволяват по-широк поглед спрямо тяхното дефиниране. Те показват, че иновациите не са само предмет на специализирана развойна дейност, както и че не са обвързани единствено с произвежданите продукти или предоставяните услуги. В класификацията на Найт от 1967 г. освен традиционните типове иновации – продуктови, в сферата на услугите и процесно-ориентирани, се дефинират още два вида (Knight, 1967). Те са тясно свързани с управлението на човешките ресурси. Найт формулира съдържанието на **иновациите на организационната структура** като съставени от три компонента – взаимотношения на власт и подчинение, комуникационни системи и формално изградени системи за възнаграждане. Четвъртият вид иновации в

неговата класификация са **тези, свързани с промените в човешките ресурси, разбирани като иновации** на организацията, вкл. **в равнището на заетост, длъжностите, културата и поведението**. Класификацията показва, че самите практики на организацията в областта на управлението на човешките ресурси могат да бъдат предмет на нововъведения, както и свързаните с тях организационна структура и култура.

Според Трот освен най-често срещаните видове иновации – продуктови, процесно ориентирани и иновации в областта на услугите, те могат да бъдат **организационни** (ново разделение на функциите, нова вътрешна комуникационна система, въвеждане на нова счетоводна процедура), **управленски** (използване на управленска система като тотално управление на качеството), **продуктови** (въвеждане на нов софтуер за планиране на производството, на системата точно на време и др.) и **маркетингови** (например прилагане на нови подходи за осъществяване на продажби) (Trott, 2005).

Стратегии за иновации и философия за управление на човешките ресурси

Една от компаниите, която продължителни години следва стратегия за развитие на иновациите, е 3М (създадена през 1902 г., има над 80 000 служители по целия свят, а сега произвежда продукти в разнородни сфери като електроника, комуникации, безопасност и сигурност, графични технологии, офис оборудване, домакински потреби, производство, транспорт и др.). Иновационната стратегия на 3М е толкова последователна, че тя продължава и до днес да бъде известна и да поддържа конкурентните си предимства в тази област. Декларираните ценности на корпорацията са иновация, почтеност, инициатива и индивидуално развитие, толерантност към грешките, качество и надеждност на продуктите, решаване на проблеми.

Стратегията на фирмата успешно се продължава чрез философията на висшето ръководство за управление на човешките ресурси. Уилям Макнайт, един от изпълнителните директори управлявал 3М преди повече от 60 години, прави следното изявление, което разкрива много добре философията на управление на най-ценния капитал на корпорацията: **„С разразстването на бизнеса, става все по-необходимо да се делегира отговорност и да се окуражават работещите да бъдат иновативни**. Ще се допускат грешки, но ако служителят е прав, грешките, които той прави, не са от значение в дългосрочен план, както биха били **грешките на мениджърите, ако са авторитарни** и разпореждат на подчинените точно как да си вършат работата.” Това изявление показва отношението на висшето ръководство към управленски практики като делегирането на отговорности, създаването на среда за генериране на иновации, стиловете на управление, които са предпочитани във връзка с намаляването на натиска върху персонала от допускане на грешки.

Изявление със сходно съдържание прави и друг изпълнителен директор на 3М – Хенри Оуен: **„Ако сте заплашени с уволнение, след като сте работили по**

проект, който се е провалил, вие никога няма да пробвате отново". В подкрепа на тези становища на висшето ръководство идват и конкретни инициативи за стимулиране на иновативността. Първата включва разкриването на специален **фонд за служители**, които искат да стартират нов проект или да проучат идея. Втората инициатива показва значението, което отдава 3М на наличието на време за разработване на иновации. То влиза в рамките на работното време посредством практиката „**време за почивка**”. Чрез нея на работещите се дава свободно време в рамките на стандартния работен ден, за да се занимават със създаването на нови продукти. Безспорно посланията на тези две практики са, че иновациите в 3М са приоритетна дейност, след като за нея се отделят финансови ресурси за проучване на добри идеи и се предоставя свобода в рамките на работното време за тяхното доразвиване.

Наличието на свободно време е важен фактор за генерирането и развитието на ценни идеи. Освобождаването на време за служителите за мислене, както и даването на възможност за по-балансиран личен живот във връзка с работата съдейства за насочване на творческия потенциал в подходяща посока. Премахването на страха от грешки е друг критично важен за иновационната активност фактор, защото осигурява така необходимите при всяко нововъведение опити, при много от които успешният резултат се получава случайно. Елиминирането на съпътстващите работата притеснения също съдейства за повишаване на инициативността на работещите.

В съвременните условия комуникацията и екипното взаимодействие играят важна роля в изграждането на иновационен капацитет в организациите, тъй като иновациите са продукт на екипното сътрудничество. За целта се **формират малки екипи от специалисти с разнородна и допълваща се квалификация**. 3М и много други организации прилагат инициативата „**Lead User Teams**”. Самият модел на построение и организация на тези екипи може да се разглежда като пример за мениджмънт иновация. Екипите са изградени от 4 до 6-ма членове с различни умения, като включват задължително експерти с технически и маркетингови познания. В зависимост от конкретната насока на работата могат да преобладават членове на екипа от звената по доставки, производство или друга функционална област.

Екипите са обучавани как да използват техники за разработване на изгодни решения на неосъзнати потребности на клиентите, изпреварвайки конкурентите. Инструктирани са да се чувстват комфортно в условия на неяснота и несигурност, както и да концентрират усилията си в области, в които липсват достатъчно изследвания и натрупани знания. Екипите се научават да разпознават тези области като възможности за създаване на нови продукти и концепции. Те развиват и умения за проучване на информация и за сътрудничество с експерти и лидери от сходни отрасли (които са склонни да споделят своя опит и знания с екипа и не са негови конкуренти) по развитието на иновацията.

Управление на човешките ресурси с акцент върху дефинирането и развитието на иновационната компетентност

Организациите се нуждаят от дефиниция на поведенията, които смятат за иновативни. Само посредством общото разбиране за това какво се изисква на работните места може да се очаква, че дейности като подбор, оценяване, обучение и развитие на човешките ресурси ще се извършват, така че да се засилват способностите на сътрудниците за разработване и внедряване на нововъведения в работата. Всяка организация трябва да използва **собствена дефиниция на иновативното поведение**, която в *максимална степен да отразява конкретните характеристики на фирмата и поведенията, които тя желае да развие и чието прилагане изисква човешките ѝ ресурси*.

Иновативната компетентност често се определя посредством следния набор от поведениа за работещия:

- дава нови, оригинални идеи;
- разглежда проблемите от различен ъгъл;
- измисля различни начини за разрешаването на даден проблем;
- изнамира нови начини за използване на съществуващи приложения;
- демонстрира въображение и оригиналност;
- прилага нови методи, решения, концепции;
- окуражава новите идеи.

Управлението чрез компетентности изисква дефиницията на иновативните поведениа да намери пряко отражение във всички функции по управление на човешките ресурси в организацията. На първо място, това трябва да се направи още на етапа на формулиране на изискванията за заемане на свободни длъжности и да се приложи последователно в процеса на подбор чрез използване на традиционни и по-модерни техники за селекция на персонал. Конкретен пример е разработването на въпроси за интервюиране на кандидати за работа, които да разкриват наличието на иновационно мислене, като накарат кандидатите да намерят нестандартно решение на измислена или реална фирмена ситуация или им възложат малки задачи за мислене и изпълнение.

Съществуват и по-сложни инструменти за разкриване на иновационния потенциал на кандидатите за работа, които могат да бъдат интегрирани в центрове за оценка. Такъв инструмент е разработеният от екип психолози на Сити утиверситет в Лондон **индикатор за оценка на иновационния потенциал (Innovation Potential Indicator)**. Този индикатор представлява

въпросник, с чиято помощ се идентифицира индивидуалният и екипният потенциал за прилагане на иновативни идеи на работното място. Инструментът намира приложение при подбор, кариерно консултиране, кариерно планиране и развитие на персонала (Innovation Potential Indicator). Въпросникът изследва *поведенията, които засилват или възпрепятстват генерацията, развитието и внедряването на нови идеи, процеси и продукти в рамките на организацията*. Изследват се четири вида поведение: **мотивация за промяна** (измерва индивидуалния стремеж да се търсят и прилагат промени); **поведение, предизвикващо мисленето на работещите в посока към решаване на проблеми на работното място**; **адаптация** (оценка на това дали един индивид предпочита да решава проблеми на базата на изпитани методи, или на нови такива) и **съвместимост на работните стилове** (измерва се колко гъвкаво дадена личност използва различни стилове на работа и се справя с изпълнение на непълни инструкции).

Иновационната компетентност трябва да намери отражение и в проектирането на такива длъжности, които да осигуряват по-голяма свобода на изпълнителя, взаимодействие с различни клиенти и отдели в рамките на организацията, както и възможност за самостоятелно изпълнение и обучение. Ако иновативността на работещите не подлежи на оценяване, обучение и развитие в рамките на организацията, тогава е безсмислено да се твърди, че политиката на фирмата в областта на иновациите е последователна. Това важи особено силно за възнаграждението и признанието на тези членове на колектива, които допринасят в най-голяма степен за развитието и въвеждането на иновациите.

До каква степен в икономически проспериращите световни корпорации се разчита на развитието на иновационна компетентност на човешките ресурси показва дейността на **работната група „Институционализация на иновационната компетентност”** (Work Group Institutionalizing Innovation Competency, Industrial Research Institute). В нея членуват представители на **едни от най-големите американски корпорации** като „Моторола”, IBM, „Хероx”, „Hewlett-Packard”, „General Motors Company”, компании в областта на индустрията, космическите технологии, въздухоплаването и др. Общото между членуващите организации е, че те *инвестират в развитието на иновационен капацитет чрез проектиране и развитие на иновационни роли и отговорности на работещите в тях и в развитието на служителите*. Работни групи в тази област съществуват от 1995 г., като разглежданата е с фокус върху институционализирането на иновациите в компаниите посредством човешките ресурси. Сериозен проблем, който различните представители на тези бизнес дейности установяват за собствените си корпорации, е липсата на достатъчно обещаващи кариерни пътеки за експертите по иновации въпреки големината на техните организации.

Обучение и инициативи за събиране и прилагане на идеи

Обученията, финансирани и провеждани в рамките на предприятието, развитието на учеща се организация и интензитетът и насочеността на

инвестициите в човешки ресурси оказват силно въздействие върху иновационната активност на заетите в компанията. Освен по-добро изпълнение на преките задължения и повишаване на информираността на работниците и служителите обученията на фирмено ниво съдействат за това организацията и нейните дейности да бъдат възприемани от различен ъгъл. Често това се случва при обучения, в които участват представители на различни звена, и помага на обучаващите се да разберат ролята на всеки служител в изпълнението на организационните цели. Те участват в интерактивни дейности като дискусии, ролеви игри и др. Конкретен подход за развитие на иновативността е **ученето чрез действие (action learning)**. Този метод подпомага ученето от непосредствения опит на работното място, както и съчетаването на нови академични и теоретични знания с предизвикателствата в работата.

Стимулирането на комуникацията чрез различни тренинги (тийм-билдинг, решаване на задачи) също подпомага развитието на иновационното мислене. По-добрата комуникация между професионалисти от различни области и между различните йерархични равнища в организацията съдейства за обмена на идеи, за взаимното разбиране и опознаване на силните страни и възможностите на членовете на екипи.

Условия за развитие на иновационния потенциал на човешките ресурси в българските предприятия

За да се даде реалистична оценка на възможностите за стимулиране на иновационната активност на работещите във фирмите в България, преди всичко трябва да се познават конкретните условия, в които те функционират, и условията на икономическа криза през последните две години. Според класификация на Евростат за 2006 г., включваща общо четири групи държави според иновационната им активност, България принадлежи към третата група на догонващите страни, тъй като показва по-ниски от средните за Европейския съюз резултати. В същата група са включени още Словения, Чешката република, Литва, Португалия и Гърция (Fourth Community...).

В българската икономика преобладават малките и средните предприятия (МСП). *Тази структура на икономиката може да се разглежда като препятствие пред интензивното използване на практики за развитие на иновативния потенциал на работниците и служителите. В допълнение даже големите за България фирми, включени в класацията Top 500 на компаниите от Централна и Източна Европа, не функционират в иновативни и високотехнологични сектори* (Dimitrov, 2010). Характерно за малките и средните предприятия е, че те са по-слабо снабдени с парични средства и не разполагат с финансова подкрепа и информация за иновации.

В последния анализ на състоянието на малките и средните предприятия с данни за периода 2005-2010 г., изготвен със съдействието на Изпълнителната агенция за насърчване на малките и средните предприятия, се посочва, че в

80% от тях иновационната активност е ниска, а само 10% от предприятията разполагат със средства да финансират иновационна дейност (Анализ на състоянието..., 2011). Хоризонтът на планиране е изключително кратък, като общо 18% от предприятията декларират, че планират в средносрочен (16% – от 3 до 5 години) и в дългосрочен план (3% – повече от 6 години). Краткият хоризонт на планиране възпрепятства прилагането на иновативни практики.

При малките и средни предприятия с по-голямо значение за въвеждането на иновации в сравнение с големите фирми според проведените проучвания са **потенциалът на човешките ресурси, неформалната култура и ентусиазмът за започване на нови начинания** (Zizislavsky, 2011). В България МСП се характеризират с **около два пъти по-ниска производителност, по-малка норма на печалба и по-ниско равнище на работна заплата**. При наличието на такива условия може да се предполага, че преобладаващата част от тях привличат по-нискоквалифицирана работна сила, производствата им са по-трудоемки и технологичното равнище е ниско в сравнение с големите предприятия.

По данни на Евростат за 2006г., публикувани в Статистическия годишник за 2010 г., **процесните иновации**, разработени от предприятия в България с персонал от 10 до 49 човека, са **три пъти и половина по-малко**, отколкото в предприятия с персонал над 250 човека (съответно 6.6 и 21.8%). Различията, свързани с големината на предприятието, са по-малки при **продуктовите иновации**, като за България през 2006 г. такива са въвели 38.6% от предприятията с персонал от 10 до 49 човека и а 45.7% от тези с над 250 заети (Eurostat Yearbook 2010).

Ако се направи паралел между представените подходи за развитие на иновационната активност и специфичните особености на управлението на човешките ресурси в МСП в България, могат да се извлекат ценни препоръки за нейното подобряване. **Малките и средните предприятия в България не се характеризират с развито управление на човешките ресурси и до голяма степен то зависи от идеите и ролята на собственика им**. Методите на управление на работната сила се характеризират с ниско равнище на доверие и на делегиране на правомощия. Конкретно за МСП това е свързано с тяхната форма на собственост и организация на дейността, която зависи изцяло от предприемаческите умения на собственика. Ето защо, ако българските предприемачи не осъзнаят **необходимостта от иновации за техните предприятия и не виждат в тях само полезност, но и възможност за по-големи печалби**, е трудно да се премине към развитие на иновативността на работещите в тези предприятия.

Само при висока оценка на рентабилността на инвестициите в подобрения предприемачите ще са склонни да инвестират не само по-значителни финансови средства, но и повече време в промяна на подходите за управление на човешките ресурси, така че да създадат подходяща среда за иновации. *Анализът на агенцията за МСП показва, че по-високото образование на*

предприемача въздейства върху прилагането на добри практики, а оттам и върху иновативността на фирмата. 43% от собствениците на МСП са с висше образование и реално преобладават тези със средно образование – 54%.

Сериозен ограничител на капацитета на фирмите е недостигът на квалифицирана работна сила, който се чувства във все повече сектори от икономиката, даже и в условията на икономическа криза. За МСП проблемът е още по-тежък, защото не разполагат с финансови ресурси и привлекателни възможности за наемане на висококвалифицирана работна сила. *Те не предлагат и добро качество на работните места, условията на труд са по-неблагоприятни и спазването на трудовото законодателство е по-слабо* (Владиминова, Атанасова, 2008). Разпределението на работното време между заети и безработни на пазара на труда също не съдейства за засилване на предлагането на по-разнообразна работна сила. Работното време в МСП е организирано така, че на работещите им липсва свободно време поради високото равнище на използване на извънреден труд и продължителната работна седмица, която в много случаи е шестдневна. Тази структура на оползотворяване на времето не съдейства и за участие в дейности като продължаващо обучение и образование, не осигурява възможности за работа на заетите по проекти и инициативи във връзка с работата и влошава баланса между работа и личен живот.

Ангажираността и мотивацията за участие в процесите на усъвършенстване на предприятието е силен мотор за иновации, който се оценява и използва в организациите, чиито добри практики бяха разгледани. До каква степен са ангажирани с разработването на иновации заетите в организациите показват статистически данни на Евростат и на Агенцията за МСП. България е на едно от най-задните места – 4 от последната страна-членка на ЕС, в класацията по **участие на заетите в подобряване на работните процеси в организациите за 2010 г.** със стойности под средните за Съюза. У нас по-малко от половината работещи са въввлечени активно в иновационни дейности (Vermeulen, 2011). Същевременно активното участие на колкото се може повече сътрудници в иновативни процеси съдейства за тяхното по-широко разпространение. **Само в 3% от длъжностните характеристики на работещите в малки и средни предприятия са включени задължения за научно-развойна дейност.** В допълнение към посочените данни конкретно в тези форми най-висок относителен дял (31.8%) от респонденти в проучването на Агенцията за МСП посочват като най-важна причина за неучастие във форми на образование или обучение **липсата на такава потребност във връзка с тяхната текуща работа или професия. На практика това сигнализира за слаби възможности за развитие на тези длъжности.**

Пречка за развитието на иновациите е фактът, че в българските фирми не се инвестират достатъчно средства в дейностите по обучение на персонала. Заетите се лишават от последващо образование и обучение, **защото е твърде скъпо** (56.7%), поради което лицето не може да си позволи такава инициатива. Други фактори са **липсата на време поради семейни задължения** (28.8%),

конфликти с работния график (24.1%), липса на подкрепа от работодателя (11.6%) (Eurostat Yearbook 2010). Малките и средните предприятия не заделят системно средства за инвестиции в продължаващо обучение и не осигуряват присъствие на работещите на такива инициативи поради малкия брой заети. През 2010 г. вътрешнофирмени обучения са организирани в 37% от предприятията, а в 17% — външни специализирани обучения в областта на тяхната дейност. **Едва в 18% от МСП се посочва, че част от служителите им са преминали иновационно обучение** (Анализ на..., 2011).

Ниското възнаграждение и слабите възможности за развитие са допълнителни предпоставки работещите да не чувстват ангажимент към дългосрочните цели на организациите. Сериозна пречка за иновационна активност е и **нежеланието да се експериментира и да се изпълняват задачи на работното място, които могат и да не доведат до позитиви за работещия**. Това е резултат **от високата безработица на пазара на труда и се поражда от страха от загуба на работното място**. През последните 20 години нееднократно влошаването на икономическите условия, реструктурирането на секторите и липсата на нови работни места ограничават реализацията на работната сила на пазара на труда.

На базата на разгледаните добри практики могат да се направят изводи за значението, което управлението на човешките ресурси в организациите оказва върху създаването, развитието и запазването на иновационната активност. Ако се обърне внимание на най-ценния организационен капитал – хората и техните идеи за подобрения и нововъведения в работата, е възможно да се генерират и осъществят проекти, които да разкрият нови възможности пред българските фирми.

Важно е иновациите да бъдат един от аспектите за оценка и развитие на работещите и не само да се декларира намерение за тяхната подкрепа, а и то да бъде осъществено с реални инициативи в различни области от работата. Работодателите и мениджърите трябва да оценяват позитивно съществуващите зависимости между подходите за управление на човешките ресурси и развитието на иновационната активност на наетите работници и служители. В противен случай, няма как да се очаква човешките ресурси да се превърнат в реален фактор за развитие на иновациите, който да засили конкурентоспособността на фирмата.

Използвана литература

- Dimitrov, P. 2010. Human and Financial Resources Ensuring Scientific Policy. – Journal of Science and Research, Vol 1, p. 28-29.
- Eurostat Yearbook 2010. Science and Technology, Table 12.8: Proportion of innovative enterprises which introduced products new to the market or own-developed process innovations, 2006 (% of enterprises within size class or total), Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010, p. 604.

- Eurostat Yearbook 2010. Science and Technology, Table 4.10: Obstacles to participation in education and training, 2007 (%), Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010, p. 275.
- Fourth Community Innovation Survey and European Innovation Scoreboard 2006. Community Innovation Statistics, Statistics in focus, European Communities, 2007.
- 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.
[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2009\)0442_/com_com\(2009\)0442_bg.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2009)0442_/com_com(2009)0442_bg.pdf)
- Innovation Potential Indicator. <http://www.opp.eu.com/SiteCollectionDocuments>
- Knight, K. E. 1967. A descriptive model of intra-firm innovation process. – Journal of Management, Vol 40, N 4, p. 478-496.
- 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)
- Trott, P. 2005. Innovation Management and New Product Development. Harlow: Prentice-Hall, p. 17.
- Vermeylen, G. 2011. Quality of Work and Employment in Europe: Findings from the European Working Conditions Survey, Research manager, surveys and trends unit, Eurofound, EAWOP 2011 Conference, Maastricht, 28 May 2011, www.eawop2011.org/Vermeylen-keynote.pdf
- Work Group Institutionalizing Innovation Competency. Industrial Research Institute, <http://www.iriweb.org>
- Zizislavsky, O. 2011. Factors of an innovation potential development are known, but not always mastered. – Economics and Management, Vol 16, <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-1019.pdf>
- Анализ на състоянието и факторите за развитие на МСП. Изпълнителна агенция за насърчване на малките и средни предприятия. Българските МСП в условията на криза. С., 2011.
- Владимирова, К., М. Атанасова. 2008. Гъвкави форми на заетост в малките и средни предприятия: състояние и възможности за развитие: Основни резултати от проведено изследване за приложението на гъвкавите форми на заетост в малките и средни предприятия в България. В: Годишник на УНСС, С.: УИ „Стопанство”, с. 19-20, <http://www.unwe.acad.bg/yearbook/2008/02.pdf>
- Иновационна стратегия на Република България за периода 2003-2006 г., с. 4 http://europe.bg/upload/docs/Inovation_strategy.pdf
- 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.