

**СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЩОВ**  
**КАТЕДРА „ИНДУСТРИАЛЕН БИЗНЕС И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО”**

---

**Нели Иванова Килиджийска**

**УПРАВЛЕНИЕ НА ИНОВАТИВНОТО ПОВЕДЕНИЕ**  
**НА ПЕРСОНАЛА В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертация

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“  
по научна специалност „Икономика и управление“ (Индустрия)

**Научен ръководител:**  
**Доц. д-р Искра Пантелеева**

Свищов

2017 г.

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита по реда на Закона за развитие на академичния състав в Република България и Правилника за прилагане на Закона за развитие на академичния състав в СА „Д. А. Ценов” от катедра „Индустиален бизнес и предприемачество” при Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов.

Авторът е докторант в редовна форма на обучение към катедра „Индустиален бизнес и предприемачество” при Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов.

Дисертационният труд е с общ обем от 287 страници основен текст и е структуриран в увод (7 стр.), три глави (189 стр.), заключение (4 стр.). Приложенията, с общ обем от 64 страници, са 9 на брой. Информацията в дисертацията е визуализирана в 41 фигури, 17 таблици. Списъкът на използваната литература се състои от 89 източника, от които 51 на български, 12 на руски, 9 на английски и 17 онлайн източника.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 30.03.2017 г. от 13:30 часа в Заседателна зала Ректорат при Стопанска академия „Д. А. Ценов”, гр. Свищов.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в отдел „Докторантура и академично израстване” при Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов.

## **СЪДЪРЖАНИЕ НА АВТОРЕФЕРАТА**

### **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

1. Актуалност и значимост на изследването
2. Обект и предмет на изследването
3. Изследователска теза
4. Цел и задачи на дисертационния труд
5. Методология на изследването
6. Ограничителни условия на изследването
7. Апробация на дисертационното изследване

### **II. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Увод

Глава I. теоретични основи на иновативното поведение на персонала

Глава II. Практически измерения на иновативното поведение на персонала и неговите управленски аспекти в индустриалните предприятия

Глава III. Възможности за усъвършенстване управлението на иновативното поведение на персонала в индустриалните предприятия

Заключение

### **III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **IV. СПРАВКА НА ОСНОВНИ ПРИНОСНИ МОМЕНТИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ**

# **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

## **1. Актуалност и значимост на изследването**

В съвременния етап на развитие на икономиката, намиращ израз в силно изменящи се пазарни условия, непрестанно навлизащи нови технологии и нарастваща роля на иновациите в производствената дейност, индустриалните предприятия<sup>1</sup> са изправени пред редица предизвикателства. Все по-значима роля заемат дейностите, свързани с преоценка на работата и търсенето на варианти за фирмен успех. Потребността от непрекъснат растеж и поддържане на висока конкурентоспособност повишава значимостта на персонала, като изисква налагането на нов модел на поведение в рамките на трудовия процес.

В условията на динамична среда изграждането на иновативно поведение на персонала все повече се определя като необходимост и основна цел на всяко индустриално предприятие. Водещата роля на иновативното поведение на персонала се обосновава с възможността да се мултиплицират знанията и натрупаният опит през годините, способствайки за повишаване на ефективността на останалите ресурси в отделните стопански субекти – материални, технически и др. Тези индустриални предприятия, които залагат на персонала, стимулират повишаването на знанията и уменията, разгръщат и усъвършенстват потенциала на заетите, могат в много по-голяма степен да реализират предимства и ползи, в сравнение с пасивните в тази област конкуренти. Нарастващата роля на персонала като инструмент за непрекъснато въвеждане и ефективно прилагане на иновационни модели на функциониране и развитие на индустриалните предприятия променя възгледите и отношението на фирмения мениджмънт. Все по-наложителна е промяната в традиционните управленски модели и въвеждането на иновативни подходи и механизми в практиките по управление на персонала.

**Актуалността на темата** се обуславя от значителните ползи, които доброто управление на иновативното поведение на персонала предоставя за формирането на устойчиви процеси на фирмено развитие и за постигането на пазарен растеж. Налице е стремеж за открояване на приоритетите и решенията, които разкриват пред бизнеса нови възможности за подобряване на фирмените

---

<sup>1</sup> За целите на дисертационния труд, понятията „организация“, „фирма“, „стопански субект“ „индустриално предприятие“ се разглеждат като синоними.

процеси и за реализиране на стратегически предимства. Проблематиката в сферата на иновациите и персонала като основен производствен фактор е предмет на изследване от голям брой теоретици и представители на практиката. В същото време, конкретни проучвания, съчетаващи двете тематични области, особено в контекстна на поведението на персонала и неговото управление в предприятията, като източник на конкурентни предимства, не са правени.

Научните разработки, в които се разглеждат въпросите, свързани с иновативното поведение на персонала в индустриалните предприятия, са сравнително малко. От особено значение за написване на дисертационния труд са постиженията на следните български и чуждестранни автори: *M. Armstrong, L. Byars, L. Rue, O. Janssen, G. Messmann, R. Mulder, L. Barrington, O. Краснорядцева, Э. Галажинский, В. Ключко, П. Кисилев, Т. Леухина, Г.Гатауллина, Н. Александрова, Е. Федорова, К. Владимирова, И. Пантелева, М. Димитрова, Й. Илиев, С. Карабельова, Г. Матеев, С. Киров, Д. Панайотов, Д. Шопов, М. Атанасова, М. Андреева и др.*

## **2. Обект и предмет на изследването**

**Обект на изследване** в дисертационния труд са активните нефинансови предприятия от икономическа дейност „Производство на бои, лакове и подобни продукти, печатарско мастило и китове“ на територията на Република България (с код по КИД –2008: клас 20.30).

**Предмет на изследване** са управленските аспекти на иновативното поведение на персонала, основните проблемни области и възможностите за неговото усъвършенстване и използване като средство за подобряване на трудовото представяне, повишаване на ефективността и осигуряване на конкурентни предимства на индустриалните предприятия.

## **3. Изследователска теза**

Основната **теза**, която се застъпва в дисертационния труд, е че формирането на желаното иновативно поведение на персонала и неговото адекватно управление предоставят значими конкурентни предимства – източник на многопосочни ползи по веригата „иновационен личностен потенциал – иновационна култура – иновативно поведение – трудово представяне – фирмени резултати”.

#### **4. Цел и задачи на дисертационния труд**

Основна **цел** на настоящия дисертационен труд е да се изследват в теоретичен и емпиричен план същностните и управленските аспекти на иновативното поведение на персонала, да се очертаят основните проблемни области и формулират конкретни предложения за неговото усъвършенстване в индустриалните предприятия.

Постигането на така дефинираната цел е свързано с решаването на следните изследователски **задачи**:

1. Да се проучат теоретичните постановки в областта на иновативното поведение на персонала и неговото управление.

2. Да се изяснят същностните аспекти на иновационния потенциал на личността и обоснове необходимостта от включването му в модели за управление на иновативното поведение на персонала в индустриалните предприятия.

3. Да се идентифицират и систематизират факторите, влияещи върху управлението на иновативното поведение на персонала в стопанските субекти от избраната икономическа дейност.

4. Да се разработи и апробира методика за оценка на иновативното поведение на персонала и неговото управление в индустриалните предприятия.

5. Въз основа на практическо проучване на иновативното поведение на персонала и неговите управленски аспекти да се идентифицират основните проблемни области.

6. Да се идентифицират възможностите за усъвършенстване на управлението на иновативното поведение на персонала и конструира съответен модел, приложим в изследваните индустриални предприятия.

#### **5. Методология на изследването**

В методологичен план в дисертационния труд са използвани различни по съдържание и обхват **подходи и методи**. Подходите, въз основа на които е проведено проучването, са: исторически, системен, процесен, структурен, индуктивен и дедуктивен подход. Използваните методи са: логически метод, анализ и синтез; сравнение, контент-анализ, графики, абстрахиране, формализиране, моделиране, анкетиране, интервюиране, наблюдение; допитване, ситуационен анализ и др.

## **6. Ограничителни условия на изследването**

Поради широкия обхват на изследваната проблематика в рамките на дисертационния труд са въведени следните **ограничения** в теоретичен аспект:

- изследването на иновативното поведение на персонала в индустриалните предприятия е ограничено до възможностите за формиране на конкретни качествени характеристики на заетите лица, допринасящи както за нормалната производствена, така и за иновационната дейност в предприятията.

- изследваните дейности по управление на иновативното поведение на персонала са ограничени до начините за провокиране иновативното поведение на персонала и възможностите за ефективното му управление чрез стимулиране и мотивиране на заетите в индустриалните предприятия.

- поради конфиденциалност на финансовата информация в дисертационния труд не са изследвани задълбочено финансовите аспекти на формирането и управлението на иновативното поведение на персонала в избраните индустриални предприятия.

- извън предмета на изследване са чисто организационните аспекти на управлението на иновативното поведение на персонала.

В рамките на емпиричното проучване възникнаха проблеми, свързани с:

- невъзможност за получаване на детайлни официални данни от Национален статистически институт (поради конфиденциалност на информацията), които биха допринесли за по-широкообхватен и задълбочен анализ на изследваната икономическа дейност;

- затруднен достъп до фирмени данни поради нежелание на част от мениджърите (експертите) на проучваните стопански субекти да предоставят необходимата за изследването информация.

## **7. Апробация на дисертационното изследване**

Дисертацията е обсъдена на 2 заседания на катедра „Индустриален бизнес и предприемачество” при СА „Д. А. Ценов” – Свищов. По темата на дисертационния труд в специализирани издания са публикувани 2 статии и 2 доклада. Част от дисертационния труд е представена на 4 научни форума – 2 докторантски сесии, 1 конференция и 1 кръгла маса.

## **II. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

В структурен план дисертацията се състои от увод (7 страници), три глави (189 страници), заключение (4 страници), списък с използваната литература (13 страници) и приложения (64 страници).

В съдържателно отношение дисертационният труд е структуриран по следния начин:

**Списък на таблиците, използвани в дисертационния труд**

**Списък на фигурите, използвани в дисертационния труд**

**Увод**

### **ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ИНОВАТИВНОТО ПОВЕДЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА**

1.1. Иновационен потенциал на личността

1.2. Иновативно поведение на персонала – същност, видове и управленски аспекти

1.3. Фактори, влияещи върху управлението на иновативното поведение на персонала

1.4. Мотивиране и стимулиране на иновативното поведение на персонала – модели и методи. Технология и механизми за управление

*Изводи*

### **ГЛАВА II. ПРАКТИЧЕСКИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ИНОВАТИВНОТО ПОВЕДЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА И НЕГОВИТЕ УПРАВЛЕНСКИ АСПЕКТИ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

2.1. Методико-организационни аспекти на емпиричното проучване

2.2. Обект на изследване – обща характеристика, състояние и тенденции

2.3. Анализ и оценка на иновационната ориентация и фирмената култура

2.3.1. Проучване на иновационното и фирменото развитие

2.3.2. Оценка на иновационната инфраструктура и иновационната култура

2.4. Анализ и оценка на иновативното поведение на персонала

2.4.1. Състояние и оценка на иновационния потенциал на личността

2.4.2. Иновативно поведение на персонала – характеристика, типология и връзка с трудовото представяне



2.5. Анализ и оценка на управлението на иновативното поведение на персонала

2.5.1. Иновативни практики в управлението на персонала

2.5.2. Управление на иновативното поведение на персонала – параметри, измерения и фактори на въздействие

2.5.3. Системи и механизми за управление на иновативното поведение на персонала – емпирични проекции

2.6. Основни проблемни области в управлението на иновативното поведение на персонала

*Изводи*

### **ГЛАВА III. ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ УПРАВЛЕНИЕТО НА ИНОВАТИВНОТО ПОВЕДЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

3.1. Условия и предпоставки за стимулиране на иновативното поведение на персонала в индустриалните предприятия

3.2. Възможности за устойчиво иновативно поведение на персонала в индустриалното предприятие

3.3. Модел за управление на иновативното поведение на персонала

3.4. Концептуализиране на ползите от управлението на веригата „иновационен потенциал – иновационна култура – иновативно поведение – трудово представяне – фирмени резултати”

*Изводи*

**Заклучение**

**Използвани източници**

**Приложения**

### **III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

#### **Увод**

В уводната част на дисертационният труд е обоснована актуалността на разработката и е изведена практическата значимост на изследването. Дефинирани са обектът, предметът и изследователската теза на дисертацията, формулирана е целта на разработката, поставени са конкретните задачи за изпълнение. Посочени са методологията и ограничителните условия на изследването.

#### **ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ИНОВАТИВНОТО ПОВЕДЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА**

**Първа глава** има теоретичен характер. В нея последователно са анализирани дефиниции за иновационния потенциал на личността през призмата на сложните и трудни за оценяване съдържателни параметри и структурни компоненти на понятието. Изяснени са същностните аспекти на иновативното поведение на персонала, неговите съдържателни особености и управленски аспекти. Проучени, систематизирани и прецизирани са факторите, влияещи върху управлението на иновативното поведение на персонала. Представени са модели и методи за мотивиране и стимулиране на творческия (евристичния) тип поведение като основен момент от технологията и механизмите за неговото управление.

В структурен аспект първа глава се състои от четири параграфа.

##### **1.1. Иновационен потенциал на личността**

В **параграф 1.1.** е обоснована необходимостта от нов тип личности, със специфичен психологически и съдържателно-структурен поведенчески профил, предвид потребностите на съвременното производство от непрекъснати иновационни промени. От подобни позиции е разгледана „иновационната личност“, като съставлявана от два основни компонента: иновационен потенциал на личността и мотивационна готовност за иновационна дейност.

Редица автори (Н., Александрова, В. Клочко, Э. Галажинский, Е. Федорова и др.), включително представителите на антропологичния подход (Н. Новикова, А. Фисенко и др.), характеризират *иновационната личност* чрез широ-

кообхватна съвкупност от специфични характеристики и качества, като: стремеж към нововъведения и готовност за промяна, висок потенциал за самореализация, целенасоченост, последователност, устойчивост, независимост, самоефективност, силно развити морални качества и мотивационен потенциал, способност за изграждане на позитивни взаимоотношения и др. Независимо от комбинацията качества, които отделните лица притежават и проявяват, „иновационната личност“ следва да се свързва най-вече със съдържателните характеристики на индивида, съдействащи за успешното осъществяване на иновационните изменения в индустриалните предприятия.

Въз основа на систематизирани и обобщени автори виждания на представителите на *антропологическия* (В. Клочко, Е. Власенко, Г. Саймон, Н. Иванова, Е. Михайлова, Е. Федорова, Н. Александрова, Е. Галажинский, О. Краснорядцева, В. Клочко, Т. Леухина, Гатауллина и др.), *социално-психологическия* (Е. Торренс, М. Уэст, Дж. Хим, П. Тирас, Г. Бакирова, Д. Ушаков, А. Карнышев и др.) и *социологическия подход* (Л. Васильева, А. Кравченко, П. Кисилев, С. Фролов и др.) вторият компонент – „иновационен потенциал“ на личността/персонала, е разгледан като интегративна характеристика, обединяваща личностни свойства и качества от различни йерархични нива, които осигуряват психологическа готовност и способност на личността да възприема положително новата информация, да повишава общите и професионалните си знания и се саморазвива чрез личностен растеж и изграждане на иновационна активност, да формира нови конкурентни идеи и намира решения на необичайни проблеми, прилагайки нови знания и методи за решаване на традиционни задачи, за прогнозиране и практическо реализиране на иновационните промени в предприятието. Ключови негови подкомпоненти са иновационната насоченост на личността, иновационната компетентност и иновационната креативност, чрез които персоналът може да генерира нови форми на активност и поведение, използвайки възможностите на сложната система от човешки ценности.

На база различните теоретични постановки **съдържанието на понятието „иновационен потенциал на личността“ е разширено и обогатено.** То се дефинира като *съвкупност от уникални личностни характеристики и качества, способности, навици, специфични знания, умения и компетенции, както и*

*висока мотивираност, чието формиране и усъвършенстване съдейства за развитие на индустриалните предприятия в условията на силно динамична и иновационно активна среда. Това е способността на персонала да възприема положително, креативно и конструктивно новата информация, стремежът към системно нарастване (разширяване и обогатяване) на професионалните знания и опит, мотивация и готовност за осъществяване на многоаспектни иновационни преобразувания в системи, процеси, дейности, комуникационни канали, взаимодействия, структури, продукти и др. в индустриалното предприятие. Достигнато е до извода, че иновационният потенциал е в основата на иновативното поведение на персонала.*

Направена съпоставка между потенциала за трудова дейност и иновационния потенциал на личността, която дава основание да се твърди, че иновационният потенциал е елемент на потенциала за трудова дейност, а потенциалът за трудова дейност е предпоставка и среда за проявление и последващо развитие на иновационния потенциал, излизайки извън границите на обичайната производствена/трудова дейност. Формулиран е изводът, че е необходимо комбинирането на подходящите природни дадености (качества, дарби и др.) и насочването им по подходящ начин за надграждане и трансформиране в не просто обичайно трудово поведение, а в иновативно поведение.

В рамките на проучването компонентите на трудовия потенциал са включени и като елементи на иновационния потенциал на личността, към които са добавени и други – специфични за анализиране на иновативното поведение на персонала. Застъпено е виждането, че конкретните измерения на елементната същност и съдържателна специфика на иновационния потенциал на личността до голяма степен предопределят възможностите на предприятието да формира иновативно поведение на персонала и да прилага съвкупността от методи и техники за неговото адекватно управление. Достигнато е до извода, че съизмерването на инвестициите в иновационен човешки потенциал с очакваните ползи за индустриалното предприятие е все още слабо разработен въпрос при управление поведението на заетите. Притежаването на задълбочени познания за иновационния потенциал на персонала има съществено значение за вземането на ефективни управленски решения, свързани с неговото формиране и последващо усъвършенстване. Възприема се тезата, че развитието на

иновационния потенциал на личността е необходимо условие за повишаване конкурентоспособността на стопанските субекти, което предопределя значимостта на моделите за иновативно поведение на персонала и на комбинацията от специфични качества и умения, които да се управляват и насочват към постигане на желаните дългосрочни фирмени резултати – в рамките на обичайната стопанска дейност и за иновационните изменения в предприятията.

### **1.2. Иновативно поведение на персонала – същност, видове и управленски аспекти**

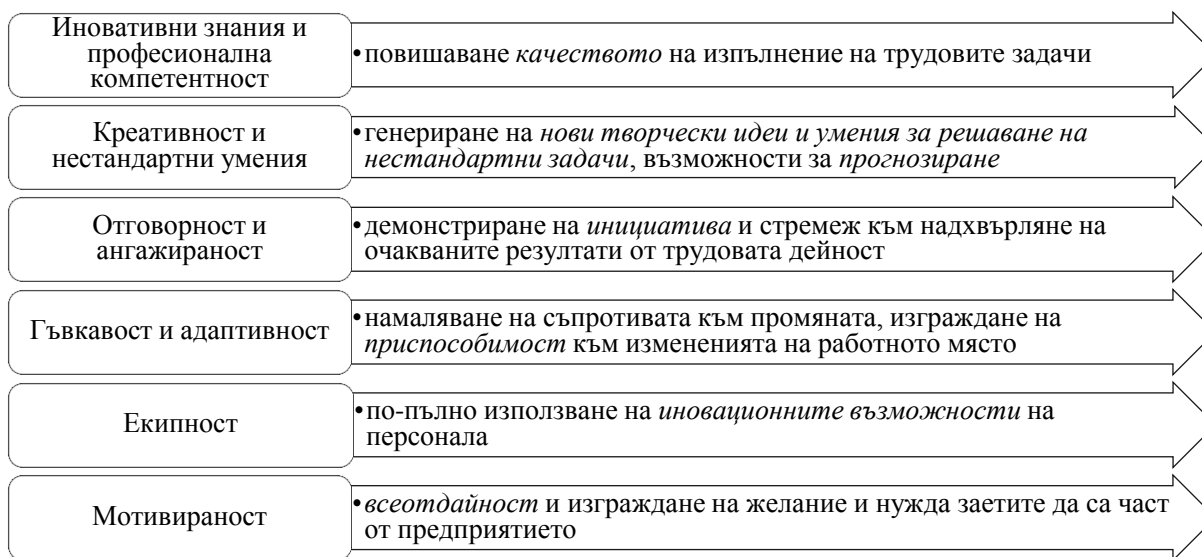
В параграф 1.2. са разгледани значимостта на иновациите за предприятието и характеристиките на иновационното предприятие. Твърди се, че посочените характеристики оказват пряко отражение върху отношението на стопанските субекти към формирането на иновативно поведение на персонала и начините за неговото успешно управление.

Направена е обвързка с *предизвикателства* пред трудовата реализация на личността, породени от бързите темпове на развитие на съвременното общество и новите технологии, както и промените в средата като цяло. Проучените литературни източници дават основание да се твърди, че **иновативното поведение на персонала** е сравнително нова сфера на теоретични и емпирични изследвания, която започва да се развива едва след натрупването на емпирични данни, показващи, че усилията на националните икономики и отделните стопански субекти не водят до желаните резултати, ако са насочени единствено към използване на традиционните ресурси чрез техни параметри и характеристики, обичайно възприеманите като значими.

Твърди се, че за постигането на успехи, индустриалните предприятия трябва да търсят лица и да развиват у тях специфични групи качества: иновативно желание за работа, отговорно и търсещо отношение към иновациите и качество на мотивацията, иновативна нагласа за работа и общочовешки и личностни качества на персонала новатор. Представени са различни виждания за същностните аспекти на иновативното поведение на персонала, обвързано с поведението на предприятието, т.е. със *стремежа към създаване и поддържане на такова трудово поведение на персонала, което да съдейства за фирмено развитие и подобряване на пазарните позиции в условията на силна конку-*

ренция. Подобно поведение следва да се основава на иновационната активност на персонала при използване на неговата иновационната компетентност, проявявана в съчетание с определени честота и интензивност на спектъра от поведения на работното място, които отделните лица и екипите проявяват. Авторът възприема виждането на Димитрова за иновативната компетентност като включваща набор от специфични поведения на персонала, а именно (Димитрова, 2012, стр. 116-128): дава нови, оригинални идеи; разглежда проблемите от различен ъгъл; измисля различни начини за разрешаването на даден проблем; намира нови начини за използване на съществуващи приложения; демонстрира въображение и оригиналност; прилага нови методи, решения, концепции; окуражава новите идеи и др. На тази основа **иновативното поведение на персонала се дефинира като поведение, при което индустриалните предприятия се стремят да формират и поддържат специфично трудово поведение на персонала, което да съдейства за личностно, иновационно и общофирмено развитие и за подобряване пазарните позиции на база „мекки характеристики и компетенции“ в условията на силна и динамично променяща се конкуренция.**

Идентифицирани са качествените характеристики на персонала, необходими и присъщи за „истинското“ иновативно поведение (вж. Фиг. 1):



**Фигура 1. Качествени характеристики на персонала, необходими за изграждане на иновативно поведение и резултати от тяхното формиране**

Направена е съпоставка между управлението на човешките ресурси и управлението на персонала. На тази основа е стигнато до извода, че управлението на иновативното поведение на персонала е в най-тясна връзка с управлението на човешките ресурси. Независимо, че при управлението на иновативното поведение на персонала реализирането на многопосочни ползи се разглежда предимно в оперативен порядък, формирането на това поведение, администрирането и особено – непрекъснатото му усъвършенстване, се доближават в максимална степен до границите на управлението на човешките ресурси, привнасяйки в неговия инструментариум силно стратегически контекст. Управлението на иновативното поведение на персонала е представено преди всичко като *дейност на специалистите по управление на заетите в предприятието, реализирана на база предварително разработени от управленския състав планове, стратегии и политики. Изграждането на иновативното поведение на персонала е сложен управленски процес и се осъществява продължителен период от време.* Достигнато е до твърдението, че управлението на иновативното поведение на персонала е основата, върху която се изгражда съвременният мениджмънт на изследваните предприятия.

### **1.3. Фактори, влияещи върху управлението на иновативното поведение на персонала**

В параграф 1.3. е разгледано иновативното поведение на персонала като сложен процес, който се формира въз основа на способността на човек да генерира и реализира нови идеи и опит. Твърди се, че успешното използване на тази способност като източник за създаване на стойност изисква прилагането на специфична система за управление, чиито параметри зависят от широк кръг от фактори. При проучване на научните публикации, свързани с факторите, влияещи върху управлението на персонала, в това число – и върху управлението на иновативното му поведение в индустриалните предприятия, е стигнато до извода, че разглежданата проблематика се нуждае от допълнително изследване и изясняване. На тази основа са представени различни систематизации на множеството фактори (външни и вътрешни, преки и косвени), оказващи влияние върху управлението на персонала. Идентифицирани са **вътрешни, външни и специфични фактори**, които оказват съществено влияние върху

управлението на иновативното поведение на персонала в предприятието (вж. Фиг. 2).



**Фигура 2. Фактори, влияещи върху системата за управление на иновативно поведение на персонала в предприятието**

Застъпено е виждането, че съобразяването с вътрешните и външните за управлението фактори е значим момент при разработването на моделите за управление на персонала, в това число – и на моделите за управление на иновативното му поведение. Счита се, че постигането на необходимото гъвкаво управление изисква *непрекъснато изследване на факторите*, допринасящи за развитие на човешките възможности и потенциал, и *създаване на работеща система* за управление на иновативното поведение на персонала. В тази връзка, като **основните фактори**, влияещи върху управлението на иновативното поведение на персонала в предприятието, са идентифицирани: *глобализацията, технологичното развитие и динамиката на иновациите, демографските промени, националната култура и състоянието на националния трудов пазар*. Като ключови **вътрешни фактори**, чиито параметри трябва да се проучват, оценяват и моделират, авторът посочва *стратегическата визия на предприя-*



*тието и иновационната фирмена култура. Обособена е специфична група фактори, най-важни сред които са използването на иновативни управленски подходи и притежаването на подходящи управленски умения.*

Направено е обобщението, че за постигането на управленска ефективност е необходимо да се отчита взаимодействието и взаимовръзката между различните групи фактори и между самите фактори. Счита се, че пряко (първостепенно) и най-силно влияние върху управлението на иновативното поведение на персонала в предприятието оказват вътрешните и специфичните фактори, а външните фактори имат второстепенно значение, като не бива да се пренебрегнат техните параметри и характеристики.

#### **1.4. Мотивиране и стимулиране на иновативното поведение на персонала – модели и методи. Технология и механизми за управление**

**В последният параграф** от първа глава са разгледани мотивирането и стимулирането през призмата на ключовото им значение за управлението на персонала. Твърди се, че прилагането на ефективни модели, методи и техники за мотивиране и стимулиране на иновативно поведение на персонала съдейства за постигането на по-добри резултати от трудовата дейност, по-високо качество на трудовото представяне, нарастване на производителността на труда и редица други ползи. Застъпена е тезата, че **мотивирането към иновативно поведение на персонала зависи от комбинацията на правилно подбрани и използвани инструменти, които да подтикват лицата към нормите на иновативно поведение, вписани в предприятието. Акцентът следва да се постави върху тези инструменти, които допринасят в най-голяма степен за изпълнение на фирмените цели и максимално съответстват на специфичния човешки профил.**

Представени са две систематизации на **моделите на мотивация: първа**, към която се отнасят: *модел на икономическата рационалност* (мотиватор – икономическите възнаграждения), *модел на социалните човешки отношения* (мотиватор – потребността от принадлежност към група или социална общност), *модел за самообновяването (себереализацията)* (мотиватор – потребността от себереализация, самообновяване и растеж), *модел на комплексния човек* (мотиватор – съвкупността от потребности, желания, способности, очак-

вания, ценности, ролеви представи, зависещи от технологичните фактори, трудовите функции, външния натиск и ролевата промяна) и *Японски модел* (мотиватор – обвързване с ценностите на предприятието чрез умело ръководство и съпричастност) (Пантелеева, Николов, & Иванова, 2017, стр. 340; Сирашки, 2015, стр. 19), и втора, включваща: участие на персонала в собствеността, в разпределянето на печалбата и в управлението на предприятието (Златева-Петкова, 2014, стр. 695). Като подходящи за стимулиране иновативното поведение на персонала се считат няколко **метода за мотивационно въздействие**: използване на парите като възнаграждение и стимул, налагане на изискванията, развитие на съпричастност, мотивиране чрез самата работа, упражняване на ръководството, изграждане на екип, обучение и развитие на хората и др. Твърди се, че творческият компонент на иновативното поведение на персонала играе ключова роля за реализирането на фирмени конкуренти предимства, поради което следва да се задвижва чрез: вдъхновяваща корпоративна мисия и визия; поставяне на високи цели; гордост от лични постижения; чувство за собственост; чувство за принадлежност; самочувствие; възможност за развитие и др.

Препоръчва се в пакета от инструменти за регулиране поведението на персонала да се включат (Коноваленко, & Коноваленко, 2011, стр. 224): използване на гъвкаво работно време; отделяне на част от работното време за изследвания и професионални ангажименти, които не са свързани с дейността на предприятието; намаляване на рутинната писмена работа върху проектите; създаване на възможности за непрекъснато усъвършенстване на квалификацията; разширяване на ротацията с цел поддържане на елемента „необходимост от новост“; специално финансиране, без да е необходимо във всички случаи съгласието на висшето ръководство на предприятието; осигуряване на растеж по „двойна стълбица“ и др. Възприето е виждането, че *управлението чрез мотивация* заема все по-голямо значение в политиките по управление в предприятията, като се изисква следването и на *двата вектора на мотивацията* – индивидуален и корпоративен (Илиев, 2009, стр. 32). В дисертационния труд са представени пет **мотивационни механизма** (Илиев, 2014, стр. 79): мотивиране чрез оценяване на трудовото представяне на персонала, мотивиране чрез обучение, професионално и кариерно развитие, мотивиране чрез паричното възнаграждение и непарични придобивки, мотивиране на настоящи и бъ-

дещи лидери в предприятието, и мотивиране чрез самата работа, както и конкретни съвременни **техники за повишаване на мотивацията**, сред които *колективното обсъждане, техниката „Синтез“, обогатяването на дължността, немонетарните стимули и др.*

*Творческият подход* е важен елемент на управлението на иновативното поведение на персонала, поради което следва да се разглежда като инструмент за постигане на целите и изпълнение на фирмените планове. Препоръчва се използването на т.нар. творчески стимули за подобряване на креативните способности на персонала при спазването на три принципа (Creating creativity-booster at your workplace, 2005): *подобряване на творческите умения на персонала чрез оптимизиране на организационните процесни, създаване на подходяща среда за обмен на идеи и представяне на конкретни иновационни идеи.*

Обобщено е, че за усъвършенстване управлението на иновативното поведение на персонала е необходимо целенасочено да се търсят и прилагат нови средства за осигуряване на квалифициран, високопродуктивен и креативен персонал, способен да реализира целите на предприятието, а в методичен аспект – да се обособи специфична област в системата за управление на персонала в предприятието, насочена към моделиране на важен аспект от трудовото поведение – иновативното поведение. Стигнато е до заключението, че **ефективното управление на иновативното поведение на персонала изисква прилагането на адекватни техники и творчески подходи, базирани на правилна мотивация чрез внимателно подбрани стимули, които да допринасят за инициране, поддържане и направляване на желано трудово поведение, отчитайки интересите и потребностите на заетите.**

### **Първа глава - основни изводи и обобщения:**

✓ Възприемайки и анализирайки разнообразието от дефиниции за същността и структурата на иновационния потенциал на личността/ персонала можем да твърдим, че повишаването на иновационната устойчивост на предприятията е свързано с потребността от формиране и разгръщане на иновационния човешки потенциал и намира израз във включването му в политиките по управление на иновативно поведение на персонала в предприятията.

✓ Иновативното поведение на персонала в значителна степен влияе върху иновационното развитие и конкурентната способност на индустриалните предприятия. То представлява такова поведение, при което индустриалните предприятия се стремят да формират и поддържат специфично трудово поведение на персонала, съдействащо за личностно, иновационно и общофирмено развитие и за подобряване пазарните позиции на база „меки характеристики и компетенции“ в условията на силна и динамично променяща се конкуренция.

✓ Управлението на иновативното поведение на персонала е дейност на специалистите по управление на заетите в предприятието, реализирана на база предварително разработени от управленския състав планове, стратегии и политики. Изграждането на иновативно поведение на персонала е сложен управленски процес и отнема значително време.

✓ Върху управлението на иновативното поведение на персонала влияние оказват разнообразни фактори. Тяхното последователно отчитане, анализиране и съобразяване предоставя възможност на индустриалните предприятия да управляват ефективно трудовото поведение на заетите.

✓ Конструирането и прилагането на модел за управление на иновативното поведение на персонала изисква разработването на цялостна политика и механизми за управление и мотивиране на заетите в предприятията, основани на творчески подход и отношение.

## ГЛАВА II. ПРАКТИЧЕСКИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ИНОВАТИВНОТО ПОВЕДЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА И НЕГОВИТЕ УПРАВЛЕНСКИ АСПЕКТИ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Втора глава има емпиричен характер и е структурирана в шест параграфа. В нея са представени методико-организационните аспекти на емпиричното проучване. Направена е обща характеристика, като е установено състоянието и са очертани тенденциите по отношение на обекта на изследване. Анализирани и оценени са иновационната ориентация и фирмената култура, иновативното поведение на персонала и неговото управление. Формулирани са основни проблемни области относно управлението на иновативното поведение на персонала в проучените индустриални предприятия.

### 2.1. Методико-организационни аспекти на емпиричното проучване

В параграф 2.1. е представен алгоритъмът на провиждане на изследването. Предложена е авторова методика за оценка на иновативно поведение на персонала и неговото управление в предприятията от изследваната група (вж. Табл. 1).

**Таблица 1**

**Методическа схема за оценка на иновативно поведение на персонала**

Индикаторна област	Индикатор	Показател	Измерител
<i>Идентификация на предприятието и персонала</i>	Размер на предприятието	Размер на предприятието според средносписъчния брой персонала	общ брой, %
	Предмет на дейност на предприятието	Структура на предприятията по продуктови подкатегории на КИД – 2008	дял, %
	Пол, възраст и образование на персонала	Структура на персонала по пол, възраст и степен на образование	дял, %
<i>Иновационна култура</i>	Позитивно (демократично) ръководство и участие на персонал при вземането на решения в предприятието	Степен на познаване от страна на персонала на стратегическите цели на предприятието	оценка по петобална скала
		Подадени иновативни предложения от персонала за промени в предприятието	брой
	Отворена атмосфера (вътрешен климат) на доверие, сътрудничество, комуникация и обмен на знания на всички нива в предприятието	Степен и характер на комуникацията в рамките на трудовия процес	оценка по петобална скала
		Степен на обсъждане на идеи с колеги и ръководство	оценка по петобална скала
	Предоставяне на свобода, пространство и възможности за развитие и усъвършенстване на персонала	Наличие на правила и норми, които да провокират творческа активност на персонала	дял, %
		Наличие на предоставени възможности на персонала да участва в допълнителни форуми, научни конференции и програми за квалификация и развитие	дял, %

<i>Иновационен потенциал</i>	Иновационна компетентност и креативност	Степен на притежавани професионално-квалификационни характеристики и качества на персонала по категории: работници, специалисти, мениджъри	оценка по петобална скала
		Степен на притежавани психофизиологични характеристики и качества на персонала по категории: работници, специалисти, мениджъри	оценка по петобална скала
<i>Иновативно поведение</i>	Адаптивност и гъвкавост	Степен на гъвкавост и отвореност към различните начини на постигане на целите	оценка по петобална скала
	Екипност	Степен на прилагане на екипен подход в работата, видове екипи в предприятието	дял, %
		Варианти на прилагане на колективната работа	оценка по петобална скала
	Инициативност	Степен на проява на самостоятелност и инициативност в работата	оценка по петобална скала
Нестандартни умения	Степен на притежание на нестандартно и оригинално мислене	оценка по петобална скала	
<i>Трудово представяне</i>	Трудови резултати	Степен на справяне с трудовите задачи, задължения и изисквания	оценка по петобална скала
	Качества и умения, спомагащи за повишаване на резултатите от трудовата дейност	Необходими качества и умения за повишаване на резултатите от трудовата дейност	оценка по зададени качества и умения
<i>Трудова мотивация</i>	Допълнителни придобивки и възнаграждение	Използвани индивидуални мотиватори	дял, %
	Творческа среда и климат в предприятието	Прилагани начини за нефинансово мотивиране	дял, %
<i>Управленски измерения</i>	Система за управление	Отчитане на наличие на система за управление на иновативно поведение на персонала	дял, %
		Отчитане на въведените през последните години управленски методи и решения във връзка с изграждане и управление на иновативно поведение	дял, %
		Отчитане на наличие на програми за обучение във връзка с изграждане на иновативно поведение на персонала	дял, %

Количествени измерители за част от показателите са брой и процент, а за друга част – бални оценки с цифрови означения между 1 и 5 (вж. Табл. 2).

**Таблица 2**

**Рамка на варианти за бални оценки на показателите**

Скала	Цифрови/качествени означения и значение на балните оценки		
	степен	честота	тълкуване
от 1 до 5	1	много ниска	липсва
	2	ниска	малко
	3	умерена	рядко
	4	висока	често
	5	много висока	много често
			ниско към средно ниво – <i>необходимост от усъвършенстване</i>
			високо ниво – <i>необходимост от частично усъвършенстване</i>
			много високо ниво – <i>отлична степен на проява</i>

Периодът, за който се отнасят получените от НСИ статистически данни, е 2011 г. – 2015 г. Емпиричната оценка обхваща периода 2011 г. – 2017 г. Проучването е проведено през септември – октомври 2016 г. и февруари – април 2017 г.

Анкетната карта при първото изследване е изпратена по електронната поща, а при второто – чрез Google приложения е разработен електронен вариант на анкетна карта (Google Forms), като е използван Google Disk за обработване и съхраняване на резултатите. Анкетирани са мениджъри, специалисти и HR експерти. В допълнение са проведени интервюта и консултации с респондентите.

По данни на НСИ, към края на 2016 г. в избраната икономическа дейност функционират 74 предприятия (44 – микро-, 22 – малки, 8 – средни и големи). Анкети са изпратени до 46 предприятия (62 % от генералната съвкупност). Броят на отговорилите предприятия е 16 (22 % от генералната съвкупност): 6 микро- (37.5%), 7 малки (43.8%), 2 средни (12.5%) и 1 голямо предприятие (6.2%).

## **2.2. Обект на изследване – обща характеристика, състояние и тенденции**

В параграф 2.2. е представена информация за обекта на изследване, свързана с обща характеристика на икономическата дейност, състояние и основни тенденции за развитие. Анализирани са показателите: брой активни предприятия, брой новородени предприятия, брой умрели предприятия, териториална локация на предприятията по райони на планиране, брой заети лица, разходи за възнаграждение, средна работна заплата на заетите лица, и др.

Браншът се характеризира с малотонажни производства, а продукцията, която се предлага на пазара е в малки опаковки. Силно влияние оказва характерът на технологичните процеси – предимно автоматизирани, почти напълно изключващи ръчния труд. В отрасъла работят около 1600 души. Спецификата на производството е причина за по-широкото използване на неквалифициран труд. Най-голям е дялът на персонала със средно общо образование, а най-малък – на персонала с висше образование. Доминират броят на мъжете и лицата във възрастовите групи „между 31 – 40 г.“ (56 %) и „41 – 50 г.“ (31 %). Данните за *средната месечна работна заплата*, получавана в предприятията от избраната икономическа дейност, показват ежегоден ръст. За 2015 г. тя достига 968 лв., което е с 18 % повече от средната работна заплата за страната за същата година (798 лв.) (НСИ).

Структурата на предприятията по размер е неравномерна, като преобладават малките и микропредприятията. Отчита се и неравномерно разпределение по райони на планиране. Най-ниска е концентрацията на предприятията в Южен централен район. В Северен централен район са разположени го-

лемите и средните предприятия. С най-висока концентрация на предприятия са областите: София (34 %), Русе (14 %) и Пловдив (9 %) (БСК, 2013). Водещи предприятия са: „Оргахим“ АД (Русе), „Мегахим“ АД (Русе), „Лакпром“ АД (София), „Боди колор“ ООД (София), „Селт“ ООД (Пловдив), „Нинахим“ ЕООД (Русе) и др. Предприятията осъществяват своята дейност в среда, свързана с редица предизвикателства, като разработване и/или усвояване на нови процеси, техника и технологии. Промените в технологиите водят до усложняване на производство и повишаване на изискванията за квалифициран труд.

### **2.3. Анализ и оценка на иновационната ориентация и фирмената култура**

В параграф 2.3. са направени анализ и оценка на предприятията по отношение на иновациите, фирменото развитие, иновационната инфраструктура и иновационната култура във връзка с формирането и управлението на иновативното поведение на персонала.

#### **2.3.1. Проучване на иновационното и фирменото развитие**

В параграф 2.3.1. е представена оценката на мениджърите за осъществяваното в предприятието им иновационно и фирмено развитие. Според тях, прилагането на съвременни техника и технологии, както и на иновации във всички аспекти на осъществяваната дейност, е приоритет. Иновациите са оценени като значим източник на конкурентни предимства, като се полагат усилия за създаването на благоприятна вътрешна среда и за интензифициране на фирменото развитие чрез иновации. Данните показват предимно умерена към висока (38 %) възприемчивост на персонала към иновациите. Едва 12 % от респондентите смятат, че персоналят е напълно подготвен и е с много висока степен на възприемчивост към иновациите. Над половината предприятия (56 %) не прилагат системи и механизми за периодично оценяване на интелектуалния си капитал. Установена е необходимост от оценка на текущото му състояние и на тази база – прилагане на нови методи за управленско въздействие върху персонала. Препоръчано е да се акцентира върху повишаване възприемчивостта на персонала към и компетентността му за иновационни изменения.



### **2.3.2. Оценка на иновационната инфраструктура и иновационната култура**

В параграф 2.3.2. са представени обобщени данни, свързани проучване на предприятията относно иновационната инфраструктура, иновационната култура и иновативното поведение на персонала. Установено е, че механизми за непрекъснато усъвършенстване на фирмената дейност се прилагат в 87% от респондентите, с почти регулярен механизъм на актуализиране. Формирането на устойчиво и ефективно иновативно поведение на персонала се свързва с приоритетното разработване и прилагане на специфични стратегии и политики за управление на персонала. Една трета обаче от респондентите (31%) нямат стратегия за управление на иновативното поведение на персонала. Идентифицирани са иновационна насоченост и усилия за закрепване на иновационните ценности в предприятието, като в 88% от стопанските субекти иновациите имат водеща позиция сред фирмените ценности. Същевременно, 62% отчитат, че нямат разработени правила или не са достатъчно наясно с необходимостта от закрепване на подобни ценности към иновационната култура (съответно – 38% и 24%). Установено е, че стратегия за управление на иновативното поведение на персонала не се разработва. Липсват правила и техники за закрепване на иновационната култура в предприятията. Стигнато е до заключението, че добрите икономически показатели на стопанските субекти вероятно се дължат на други причини, а не толкова на иновационната култура.

Идентифицираните проблеми могат да се разглеждат като допълнителна ниша (възможност) за използване на нови източници на конкурентен успех – иновативно поведение, подкрепяно от иновационна култура. Мениджърските усилия са ориентирани към разработването и прилагането на механизми за усъвършенстване на фирмената дейност в други направления и подсистеми. Установено е, че персоналет се припознава като носител и субект на иновационни ценности и култура, но за по-голямата част от мениджърите иновационният успех се дължи в много по-голяма степен на технико-технологичния компонент на иновационните промени, отколкото на ролята и приноса на персонала, особено на неговото иновативно поведение. Прави се заключението, че наличието на целесъобразна иновационна инфраструктура в съчетание с подходяща иновационна култура в предприятията е предпоставка и условие за форми-

рането на устойчиви управленски процеси и механизми, водещи до непрекъснато фирмено развитие, но малка част от респондентите се възползват от тези възможности.

## 2.4. Анализ и оценка на иновативното поведение на персонала

В параграф 2.4. са представени данни, свързани с емпиричното проучване на иновационния потенциал на личността и иновативното поведение на персонала. Направени са анализ и оценка на тяхното състояние, характеристика и обвързаност с трудовото представяне на заетите лица.

### 2.4.1. Състояние и оценка на иновационния потенциал на личността

Представено е състоянието и е направена оценка на иновационния потенциал на личността. Данните показват, че в 69 % от респондентите иновационният потенциал на персонала не се проучва и оценява. В параграфа състоянието му е представено на база оценени от респондентите професионално-квалификационни и психофизиологични характеристики и качества по категориите: „работници“, „специалисти“ и „мениджъри“ (вж. табл. 3).

Таблица 3

### Оценка на професионално-квалификационните и психофизиологичните характеристики и качества на персонала, брой отговори<sup>2</sup>

#### Професионално-квалификационни

	1	2	3	4	5	НО
<b>Работници</b>						
Професионализъм (квалификация)	1	0	3	10	1	1
Стриктно спазване на трудовата дисциплина	0	0	1	10	5	0
Удовлетвореност от труда	0	0	1	10	1	4
Творчески потенциал	0	4	6	5	0	1
Дълъг трудов стаж	0	1	3	7	3	2
Заплащане	0	0	2	9	1	4
<b>Специалисти</b>						
Професионализъм (квалификация)	0	0	2	6	6	2
Стриктно спазване на трудовата дисциплина	0	0	2	9	4	1
Удовлетвореност от труда	0	1	2	8	3	2
Творчески потенциал	0	1	2	6	3	4
Дълъг трудов стаж	0	1	1	3	8	3
Заплащане	0	0	5	5	3	3
<b>Мениджъри</b>						

#### Психофизиологични

	1	2	3	4	5	НО
<b>Работници</b>						
Здраве	0	0	1	9	5	1
Работоспособност	0	0	1	9	6	0
Психологически особености	0	0	1	12	2	1
Пол	0	0	2	2	1	11
Възраст	0	0	8	2	2	4
Конфликтност	0	0	9	7	0	0
Комункативност	0	0	3	11	2	0
<b>Специалисти</b>						
Здраве	0	0	1	7	4	4
Работоспособност	0	0	1	8	6	1
Психологически особености	0	0	0	7	4	5
Пол	0	0	3	2	1	10
Възраст	0	0	2	6	3	5
Конфликтност	0	0	7	4	1	4
Комункативност	0	0	0	7	7	2
<b>Мениджъри</b>						
Здраве	0	0	0	8	8	0

<sup>2</sup> Отчита се броят отговори на респондентите. Един отговор за всеки ред. Скала за оценяване: 1 – много ниска; 2 – ниска; 3 – умерена; 4 – висока; 5 – много висока.

Професионализъм (квалификация)	0	0	1	5	10	0
Стриктно спазване на трудовата дисциплина	0	0	2	4	10	0
Удовлетвореност от труда	0	0	1	6	7	2
Творчески потенциал	0	0	1	6	8	1
Дълъг трудов стаж	0	0	1	6	9	0
Заплащане	0	0	1	6	7	2

Работоспособност	0	0	1	6	8	1
Психологически особености	0	0	1	6	8	1
Пол	0	0	3	2	1	10
Възраст	0	0	1	6	5	4
Конфликтност	0	0	6	7	3	0
Комункативност	0	0	1	6	9	0

*Идентифицирана е потребност от усъвършенстване на професионално-квалификационните характеристики и качества най-вече за групата „работници“ и отчасти за групата „специалисти“.*

Направена е и оценка на качествата и характеристиките, формиращи съдържателно-компонентния обхват на иновационния потенциал на личността по категориите: „работници“, „специалисти“ и „мениджъри“ (вж. табл. 4).

**Таблица 4**

**Оценка на степента на притежавани психофизиологични характеристики и качества на персонала, брой отговори<sup>3</sup>**

	1	2	3	4	5	НО
<b>Работници</b>						
Високо интелектуално ниво	1	1	12	2	0	0
Аналитичност на ума	0	3	11	1	0	0
Нестереотипно мислене	0	4	11	1	0	0
Интуиция	0	4	9	3	0	0
Творчески наклонности	0	3	8	5	0	0
Настойчивост	0	4	10	2	0	0
Наблюдателност	0	1	9	2	3	1
Ценностна ориентация, съответстваща на фирмената	0	4	4	1	4	3
Социална зрялост	0	3	4	8	0	1
Често проявява симпатии	1	4	4	3	2	2
Отговорност	0	0	6	7	2	1
Акцент върху задоволяване на личните потребности	0	2	3	8	1	2
<b>Специалисти</b>						
Високо интелектуално ниво	0	0	2	5	7	2
Аналитичност на ума	0	0	5	6	3	2
Нестереотипно мислене	0	1	4	7	4	0
Интуиция	0	0	2	8	4	2
Творчески наклонности	0	0	0	10	4	2
Настойчивост	0	0	1	4	9	2
Наблюдателност	0	0	0	8	6	2
Ценностна ориентация, съответстваща на фирмената	0	0	1	3	10	2
Социална зрялост	0	0	0	9	6	1
Често проявява симпатии	0	3	4	3	3	3
Отговорност	0	0	1	6	7	3
Акцент върху задоволяване на личните потребности	0	1	1	7	3	4
<b>Мениджъри</b>						
Високо интелектуално ниво	0	0	4	4	8	0
Аналитичност на ума	0	0	2	6	8	0
Нестереотипно мислене	0	0	2	9	3	2
Интуиция	0	0	1	8	6	1
Творчески наклонности	0	0	0	9	7	0

<sup>3</sup> Отчита се броят отговори на респондентите. Един отговор за всеки ред. Скала за оценяване: 1 – много ниска; 2 – ниска; 3 – умерена; 4 – висока; 5 – много висока.

Настойчивост	0	0	1	4	11	0
Наблюдателност	0	0	0	5	10	1
Ценностна ориентация, съответстваща на фирмената	0	0	1	7	7	1
Социална зрялост	0	0	3	7	5	1
Често проявява симпатии	0	3	3	3	4	3
Отговорност	0	1	1	3	11	0
Акцент върху задоволяване на личните потребности	0	1	3	5	2	5

Оценено е, че групата „мениджъри“ е с най-развити психофизиологични качества и характеристики, подходящи за пълното разгръщане на иновационния личностен потенциал, следвана от групата „специалисти“. Най-ниски стойности са отчетени за групата „работници“. Установено е, че разнообразието от възможни съчетания на конкретни характеристики и качества на лицата води в различна степен до изграждането на иновационния потенциал на персонала, като е препоръчано да се отдели по-голямо внимание на обучението и развитието на персонала.

#### 2.4.2. Иновативно поведение на персонала – характеристика, типология и връзка с трудовото представяне

В параграфа е направена характеристика на иновативното поведение на персонала на база оценка на характеристики и качества, идентифицирани като присъщи за „истинското“ иновативното поведение (според систематизацията в първа глава) (вж. табл. 5), и са очертани отделни типове иновативно поведение (на работници и мениджъри и специалисти)(вж. табл. 6, 7 и 8).

Таблица 5

#### Оценка на специфични поведенчески характеристики на персонала в рамките на трудовия процес, брой отговори<sup>4</sup>

	1	2	3	4	5	НО
Гъвкав и отворен към различните начини на постигане на целите	0	1	4	6	5	0
Винаги готов за действие и нагаждащ се към обстоятелствата	0	0	7	5	3	1
Улавя и коментира наученото от работата	0	0	5	8	3	0
Изчаква точни инструкции и указания	0	0	2	10	4	0
Предпочита да изпълнява добре структурирани и ясни задачи	0	0	2	10	4	0
Притежава нестандартно и оригинално мислене	0	1	10	5	0	0
Предпочита да работи индивидуално	0	4	7	5	0	0
Непрекъснато търси съвет	0	4	8	4	0	0
Несигурен в трудовото си поведение	2	4	10	0	0	0

<sup>4</sup> Отчита се броят отговори на респондентите. Един отговор за всеки ред. Скала за оценяване: 1 – много ниска; 2 – ниска; 3 – умерена; 4 – висока; 5 – много висока.

Открити са характеристиките гъвкавост, творчество, нестандартно мислене и др. за осъществяването на иновации.

**Таблица 6**

**Оценка на трудовите поведения на персонала, брой отговори**

	1	2	3	4	5	НО
Нищо не се приема, но всичко отрича	3	11	1	0	0	1
Разбира от всичко, но малко неща (или нищо) конкретно може да свърши	2	11	2	0	0	1
Само напред с всички средства и с цената на всичко	3	1	6	5	0	1
Изчакване "посоката" на вятъра	4	1	8	2	0	1
Търсене на изгодата на всяка цена	2	9	3	1	0	1
Проява на противоположни чувства в отношенията	4	1	10	0	0	1
Нищо не предлага, нищо не отрича	3	8	4	0	0	1
Несъгласието с определени неща мотивира бездействие	4	2	8	0	0	2
Манипулиране на другите за оправдаване на действия с мним враг	4	4	4	0	0	4
Търсене на компенсатор от външната среда за липсата на професионални качества	2	2	5	1	5	1
Знае цената си и се позовава на възможността да напусне или приеме друга работа, за да постигне (изтъргува) свое искане.	3	2	6	4	0	1
Дава изключително ценен принос в определено отношение, като същевременно успява да разстрои останалите лица, участващи в трудовата дейности.	2	6	7	0	0	1
Преждевременно прекрива границата, надхвърля правомощията си и захвърля останалите „в канавката”.	9	1	5	0	0	1
Става претенциозен спрямо това, какво ще върши и какво не, претенциозен спрямо бъдещите си задачи.	4	5	7	0	0	0
Думите на талантливия човек, с репутация на креативен и новатор, звучат като безсмислица, но той продължава да оставя у другите усещането, че това, което казва, има смисъл.	7	2	5	0	0	2
„Краде” от доверието, защото му се приписват заслуги, без оглед на същинския му принос, оставяйки истинския „виновник” за постижението в сянката на прожекторите.	6	6	2	0	0	2
Мениджър от друг екип или отдел се опитва да съблазни и открадне лице от екипа или отдела, в който текущо работи.	10	4	1	0	0	1
Лица от екип или отдел идват и се оплакват от фаворизирането (в техните очи) на талантливите хора.	7	6	1	0	0	2
Способностите да се създадат възможности за развитие на талантливо лице се блокират от отказа на друг мениджър да признае друго за талантлив, на основание, че е неприемливо човек да бъде елитарен.	4	10	0	0	0	2
Лицето се натъква на пречка, не успява да оправдае очаквания от него потенциал и не показва очакваните резултати.	3	9	2	0	0	2

Таблица 7

### Оценка на основни качествени показатели – ориентир за типа трудово поведение на персонала, брой отговори

	Работници						Мениджърите и специалистите					
	1	2	3	4	5	НО	1	2	3	4	5	НО
Инстинкти	3	3	7	0	2	1	0	0	6	7	3	0
Натрупан опит	0	0	0	11	4	1	0	1	2	5	8	0
Постигано съответствие с вътрешните разбирания	1	2	2	8	3	0	0	1	3	4	7	1
Лични интереси	2	3	1	8	1	1	1	4	8	0	3	0
Професионални интереси	0	2	3	4	5	2	0	2	2	8	4	0
Установени навици	0	1	5	8	1	1	0	1	2	9	4	0
Предлагани стимули	0	0	8	5	2	1	0	1	4	5	5	1
Мотивиращи фактори	0	1	5	9	1	0	0	0	5	6	5	0
Резултати от взаимоотношенията с другите	0	2	9	3	2	0	0	0	8	7	1	0
Желание да се харесат	3	2	8	1	1	1	3	1	5	3	1	3
Вътрешни си потребности	0	3	6	3	3	1	0	1	6	4	2	3
Желание за изява	0	4	5	7	0	0	1	0	3	5	3	4
Желание за запазване на работата	0	3	5	4	3	1	0	0	3	9	2	2

Таблица 8

### Оценка на трудовите поведения при колективна работа, брой отговори

	1	2	3	4	5	НО
Членовете са събрани заедно единствено от административни съображения.	8	3	3	2	0	0
Работата на всеки член е независима и свързана с края на работното време.	6	9	1	0	0	0
Членовете са независими и приемат независимостта на другите.	6	3	1	0	1	5
Времето не се пропилява в “боричкане за нещо” или за постигане на лични успехи за сметка на останалите.	6	6	0	1	1	2
Членовете не са въввлечени в планирането на общите цели.	9	4	1	2	0	0
Подхождат към работата си от позицията на “наета работна ръка”.	4	5	4	3	0	0
Между членовете витае чувство на общност и партньорство, защото те са се ангажирали с целите, като са взели участие в тяхното поставяне.	1	0	7	5	3	0
На членовете се казва какво трябва да правят, кой трябва да бъде най-добрият подход в работата им.	0	1	1	8	5	1
Членовете спомагат и допринасят за постигането на целите чрез използването на техния уникален талант и знания.	0	0	2	12	2	0
Изяването на мнение или на несъгласие се счита за пречка и разногласие, което затруднява работата.	6	6	3	1	0	0
Насърчава се откритото изразяване на идеи, мнения, несъгласия.	0	0	0	7	9	0
Въпросите се приветстват.	0	0	1	6	9	0
Членовете са прекалено предпазливи в това, което казват, така че истинско споделяне и разбиране не са възможни.	6	4	3	3	0	0
Комуникацията между членовете е откровена и искрена.	0	0	4	7	4	1
Те правят усилие да разберат гледната точка на другия.	0	2	2	5	2	5
Членовете могат да участват в обучения, отнасящи се до тяхната работа, но прилагането на наученото в практиката е временно.	5	6	2	0	2	1
Членовете са насърчавани да развиват своите умения и подготовка и да ги прилагат на практика.	0	0	3	6	6	1
Те получават подкрепа и поддръжка от екипа.	0	0	0	6	10	0
Конфликтите между членовете се решават от ръководителя, и то след като конфликтът е нараснал по размери и влияние.	2	1	5	3	1	4
Членовете приемат конфликта като нормална част от човешките взаимоотношения. Опитват се да разрешават конфликтите навреме и конструктивно.	0	0	1	7	5	3
Членовете по-скоро не участват във вземането на решения.	3	4	7	2	0	0
Членовете участват активно в обсъждането на решенията, давайки си сметка, че ръководителят е този, който взема финалното решение.	0	0	6	9	1	0

Анализът на резултатите относно трудовото поведение на персонала показва ниска степен на творчество и готовност за поемане на инициатива. Фокусът е върху „нагаждане“ към обстоятелствата. Установена е силна несигурност в собственото поведение. Препоръчано е: промяна в поведението на персонала; по-пълно разгръщане на екипната работа като неделима част от иновативното поведение на персонала, въвеждане на системни практики по делово оценяване във връзка с формирането на иновативно поведение на персонала.

## **2.5. Анализ и оценка на управлението на иновативното поведение на персонала**

В параграф 2.5 са разгледани иновативните практики в управлението на персонала, параметрите на управление на иновативното поведение на персонала, както и механизмите за управление на иновативното му поведение.

### **2.5.1. Иновативни практики в управлението на персонала**

Наличието на иновативни възможности за подобряване на управленското въздействие върху персонала в предприятието провокира интереса на мениджърите към алтернативи, които да стимулират активността на заетите. С водещо значение за успеха на предприятията е синхронизацията на практиките по управление на персонала със съвременните тенденции в тази насока. Данните показват, че по-голямата част от предприятията (62%) следят новостите в теорията и практиката, свързани с поведението на персонала, но не прилагат активно добрите практики, използвани от лидерите на пазара – 56% въобще не използват подобни практики. Единствено се дава възможност на персонала за включване в професионален научен и приложен обмен на знания (62%). Прави се заключението, че за мениджърите утвърждаването на устойчиви иновативни практики по управление на персонала съдейства за формирането на гъвкави фирмени политики, водещо значение за които е постигането на професионална, личностна и интелектуална компетентност на персонала. Направено е заключението, че иновативните подходи допринасят за осигуряването на иновативно мислещ и действащ персонал, което е предпоставка и условие за трайно конкурентно предимство на всяко предприятие, но за проучваните предприятия подобно виждане е все още само на думи.

### **2.5.2. Управление на иновативното поведение на персонала – параметри, измерения и фактори на въздействие**

В параграфа са представени основните параметри на управлението на иновативното поведение на персонала на база: извършван мониторинг на дейностите по проследяване, развитие и използване на необходимите за постигане на фирмените цели специфични личностни качества, потенциал и характеристики на заетите лица; наличие на система за отчитане на иновативното поведение на персонала и прилагани управленски методи и решения, насочени към формиране и управление на иновативното поведение на персонала. Конкретните измерения на посочените параметри показват, че в по-голямата част от предприятията (38% – „от време на време“, 43% – „при необходимост“) не се осъществяват перманентни дейности по наблюдаване на промените в поведението. Само в 19 % от респондентите се прави системно проследяване. За целта се използват предимно наблюдението (63 %) и редовната комуникация (63 %). В 81% от изследваните предприятия липсва система за отчитане на иновативното поведение на персонала, а 19 % от отговорилите не знаят дали в предприятието им такава система съществува.

Развитието на свързания с иновативното поведение на персонала иновационен потенциал се възлага на преките ръководители (62%) и на звената по управление на човешките ресурси (38%). Предприятията по принцип декларират, че се стремят да отчитат и използват лансираните като нови аспекти в поведението на персонала. В 69 % от тях обаче през последните години не са прилагали методи и решения, насочени към формирането и управлението на иновативното поведение на персонала. Около една трета (31%) са респондентите, които използват в определена степен подобни методи и решения. Тревожен е фактът, че едва в 13 % от предприятията се прави делово оценяване, обвързано с промените в поведението на персонала. В значителна част от предприятията (62%) програми за вътрешно обучение и квалификация на персонала за формиране на иновативно поведение не се прилагат. В 38% подобни програми се организират, като в 31 % от тях се прави оценка на ползата и ефективността от тяхното осъществяване.



Като **фактори, подтикващи лицата към иновативно поведение** най-голям дял респонденти идентифицират следните: „*възможност за развитие*“ (44 %) и „*обучение и преквалификация*“ (38 %), следвани от факторите – „*подкрепа от мениджърите*“ (31 %), „*стремеж към успех*“ (31 %), „*признание*“ (31 %) и „*материален и морален интерес от резултатите от работата*“ (30 %). За значими **фактори, възпрепятстващи изграждането на иновативно поведение на персонала**, предприятията считат: „*недостатъчните професионални знания и опит*“, „*страхът от неизвестното и нежеланието за промени*“ и „*неувереността в собствените способности*“ (44% при всеки оценен фактор).

Формулирани са следните изводи: липса на политики за проследяване на промените в поведението на персонала; не се използват методи за отчитане на иновативно поведение на персонала; слабо застъпени програмите за обучение, квалификация и преквалификация на заетите лица във връзка с изграждане на иновативно поведение на персонала; необходимо е в системите за делово оценяване да се включат показатели за оценка и на иновативното поведение на персонала.

### **2.5.3. Системи и механизми за управление на иновативното поведение на персонала – емпирични проекции**

Параграфът включва резултати от оценка на системите и механизмите за управление на иновативно поведение на персонала, насочени към формирането на качества, които допринасят за повишаване на трудово представяне. Акцентът е поставен върху прилаганите мотивационни политики. Данните показват слабо застъпени компоненти, насърчаващи инициативното, творческото поведение на персонала. Като инструмент за мотивиране в 56 % респондентите се използват предимно възнагражденията, което не е достатъчно за стимулиране на иновативно поведение. Слабо застъпени са „*мотивирането чрез екипност*“ (25%), „*мотивирането чрез самата работа*“ (19%), „*мотивирането чрез организационна култура*“ (19%) и „*мотивирането чрез участие*“ (13%). В 88% от предприятията измерването на трудовите резултати се обвързва пряко с трудовото възнаграждение (88%), но само в 13% – се отчитат и промените в поведението на персонала. В 44% от изследваните предприятия се използват индивидуални мотиватори, а в останалите – такива липсват. При по-голямата част от

респондентите се включват и нефинансови мотиватори (81%): „сздаване на усещането, че работещият е нужен и значим на предприятието“ (63%), „разработване и прилагане на комбинации от методи, при отчитане на индивидуалния подход и професионалните цели на работещите“ (31%), „подкрепа на устойчива активност за повишаване на професионалните знания и опит“ и „моделиране на „отворено“ поведение спрямо установеното статукво“ (25%). Като слабо значими са оценени методите за провокиране на иновативност у персонала – „сздаване на среда, благодатна за творчество, саморазвитие и иновативно трудово поведение“, „непрекъснато насърчаване на инициативите, идващи „отдолу“ и „предоставяне на условия за извършване на интересна и разнообразна дейност“ (13%). За насърчаване на иновативната проява в поведението на заетите се използват предимно: „насърчаването на работата в екип и обмяна на идеи“ (69%) и „сздаването на възможности за непрекъснато усъвършенстване на квалификацията“ (44%). Много малка част от предприятията залагат на „специалното финансиране“ (13%) и „подобряване на творческите умения на персонала посредством оптимизиране на организационните процеси“ (25%). Като основни причини за недостатъчна мотивация са оценени (31%): „лошата организация на работа“ и „неспазването на поставените от прекия ръководител срокове“.

В параграфа е представена съдържателната рамка на емпиричните данни за предприятията с добри резултати и активност в областта на управлението на иновативното поведение на персонала, като са обвързани качествените характеристики на иновативно поведение на персонала и начините за тяхното поддържане и усъвършенстване в предприятията (вж. табл. 9).

**Таблица 9**

**Качествени характеристики на иновативно поведение на персонала и начини за тяхното поддържане и усъвършенстване в предприятието**

Формирани качества и характеристики	Резултати от използването на формираните качества и характеристики	Дейности за поддържане и усъвършенстване на формираните качества и характеристики
Иновативни знания и професионална компетентност	Повишаване качеството на изпълнение на трудовите задачи	Обучение, развитие и квалификация - не само вътре в предприятието, но и извън него (натрупване на нови знания и умения чрез посещения на семинари, конференции и др.)

<i>Креативност и нестандартни умения</i>	<i>Генериране на нови творчески идеи и умения за решаване на нестандартни задачи, възможности за прогнозиране</i>	Подобряване на работната среда и климат; реализиране на персонални планове за развитие
<i>Отговорност и ангажираност</i>	<i>Демонстриране на инициатива и стремеж към надхвърляне на очакваните резултати от трудовата дейност</i>	Поддържане на иновационна фирмена култура
<i>Гъвкавост и адаптивност</i>	<i>Намаляване на съпротивата към промяната, изграждане на приспособимост към промени на работното място</i>	Предоставяне на свобода и пълна информированост
<i>Екипност</i>	<i>По-пълно използване на иновационните възможности на персонала</i>	Общи групови цели и споделена отговорност
<i>Мотивираност</i>	<i>Всеотдайност и изграждане на желание и нужда заетите да са част от предприятието</i>	Заплащане при проява на иновативно поведение

Направен е изводът, че предприятията, които активно използват управленски въздействия за моделиране на желаното трудово поведение, акцентират върху неговите иновативни характеристики, отчитат по-добро трудово представяне, което от своя страна е потенциален източник за генериране на нарастващи фирмени ползи и растеж.

## **2.6. Основни проблемни области в управлението на иновативното поведение на персонала**

**В параграф. 2.6.** са изведени основните проблемни области, идентифицирани при анализа и оценката на иновативното поведение на персонала и неговите управленски аспекти в изследваните предприятия, по-конкретно:

✓ *Недостатъчно висока степен на насоченост (стремеж и стратегическа цел) на управляващите към изграждането на качества, умения и потенциал на персонала в предприятията във връзка с изграждане на иновативното поведение на персонала.*

✓ *Липса на определени условия и възможности за изграждане и поддържане на иновативно поведение на персонала в изследваните предприятия.*

✓ *Отсъствие в предприятията на системи, отчитащи иновативното поведение на персонала.*

✓ *Недостатъчно ефективен мениджмънт на персонала по отношение на обучението и развитието на заетите във връзка с формирането на иновативно поведение. Наблюдава се подценяване на обученията в тази посока.*

✓ *Липса на конкретна насоченост на системата за мотивиране към стимулиране на персонала за формиране на иновативно поведение.*

Направено е заключението, че за преодоляване на проблемите и предизвикателствата предприятията трябва да използват широк спектър от модели, техники и механизми за въздействие върху персонала, за да провокират иновативна проява в поведението му.

### **Втора глава - основни изводи и обобщения:**

✓ Иновационните дейности имат особено значение за повишаване равнището на фирмена конкурентоспособност. В значителна степен те зависят от професионалните знания, умения и компетенции на персонала, което води до нарастване ролята на дейностите, свързани с изграждането и управлението на иновативното поведение на персонала в изследваните предприятия.

✓ Увеличаването и разширяването на иновационната дейност в изследваните предприятия и необходимостта от формиране и управление на устойчиво иновативното поведение на персонала налагат изграждането на иновационна инфраструктура и иновационна култура в предприятията. Тяхното взаимодействие оказва съществено отражение върху вида поведение на персонала и степента, в която иновативните качества и потенциал ще доминират при реализирането на иновативното поведение. В част от предприятията съществуват пропуски в действащата иновационна култура и иновационна инфраструктура, като: липса на конкретни правила и техники за закрепване на иновационна култура в изследваните предприятия; отсъствие на стратегии за управление на иновативното поведение на предприятията; недостатъчно насърчаване на проактивно поведение на персонала; ограничена свобода за реализиране на иновационните си идеи; невъзможност на персонала да се включва и участва в дейностите по планиране на предприятията.

✓ За изследвания период 2011 г. – 2017 г. се констатира негативни тенденции, свързани с: липса на дейности по регулярно атестиране и оценка на персонала във връзка с иновационния потенциал, което създава предпоставки за неговото непълноценно използване и развитие. Проблемът с оценката на иновационния потенциал не е приоритетен за доминиращата част от предприятията. Наличието на персонал, непритежаващ подходящите иновативни качества, умения и опит води до ограничаване възможностите за иновационно развитие на индустриалните предприятия. Сред причините за слабата мотивация на служи-

телите е липсата на яснота за начините и методите за оценка на техния потенциал за развитие и възможните ползи на предприятието. Необходимо е да се приоритетизират дейностите по повишаване качествения параметри на персонала, развитието на техния потенциал и качества.

✓ Значителна част от мениджърите не отчитат необходимостта от промени в поведението на персонала. Естествен негативен резултат е значим дял на предприятията, в които иновативните качества и иновационната способност на персонала са значително подценени като източник на ползи и възможност за повишаване на фирмената конкурентна способност. Анализът на резултатите относно проявата на конкретни поведения в трудовия процес показва ниска степен на готовност на персонала за поемане на инициатива, както и липса на творчество. За да се проявят инициативата и творческото отношение към работата, а оттука и иновативното поведение на персонала, е необходимо ефективен фирмен мениджмънт, който да успява да изготвя и прилага стратегии за формиране и управление на иновативното поведение на персонала.

✓ Недостатъчно активно и ефективно е мениджърското въздействие върху иновативното поведение на персонала. В предприятията липсва система за отчитане на иновативно поведение на персонала, която да обвързва иновационните потребности на предприятието от иновативно активен персонал с неговите бизнес цели и стратегии. По-конкретно, липсват приоритетна насоченост на системни практики по делово оценяване на иновативното поведение на персонала, а също и включване на персонала в програми по обучение с конкретна иновационна насоченост.

✓ Налице е необходимост от усъвършенстване на съществуващите подходи, механизми, техники, насочени към адекватно управленско въздействие върху иновативното поведение на персонала. На преден план се извеждат необходимостта от разширяване и включване на нефинансовите начини за мотивиране на заетите в предприятието.

## ГЛАВА III. ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ УПРАВЛЕНИЕТО НА ИНОВАТИВНОТО ПОВЕДЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Трета глава има практико-приложен и концептуален характер. Структурирана е в четири параграфа. В нея са разгледани условията и предпоставките за стимулиране на иновативното поведение на персонала в индустриалните предприятия. Систематизирани са идентифицираните възможности за устойчиво иновативно поведение на персонала. Представен е авторов модел за управление на иновативното поведение на персонала. Концептуализирани са ползите за предприятията от управлението на веригата „иновационен потенциал – иновационна култура – иновативно поведение – трудово представяне – фирмени резултати”.

### 3.1. Условия и предпоставки за стимулиране на иновативното поведение на персонала в индустриалните предприятия

В параграф 3.1. са разгледани конкретни условия и предпоставки, необходими за стимулиране на иновативното поведение на персонала в изследваната група предприятия (вж. табл. 10):

**Таблица 10**

#### Условия и предпоставки за стимулиране на иновативно поведение на персонала в изследваните предприятия

<i>Условия и предпоставки</i>	<i>Описание</i>	<i>Начин на въздействие върху персонала</i>	<i>Предимства за предприятието</i>
Изграждане на гъвкава организационна структура и подходяща работна среда в предприятието	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Създаване на подходяща творческа среда;</li> <li>- Предоставяне на възможности за работа в екип;</li> <li>- Подобряване на трудовите условия и организацията на работа с цел насочване към иновативно поведение на персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Насърчаване на висока иновативна активност на персонала;</li> <li>- Изграждане на екипен дух и сплотеност между членовете на персонала;</li> <li>- Повишаване на възможностите за личностно развитие на заетите лица.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подобряване на вътрешната комуникация между заетите;</li> <li>- Подобряване на творческото мислене на персонала;</li> <li>- Открито мислене при работа в екип;</li> <li>- Персонал с развити личностни иновативни качества, умения и потенциал.</li> </ul>
Стъпки по изграждане на иновационна култура в предприятието	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отворена атмосфера на доверие, сътрудничество и комуникация;</li> <li>- Позитивно (демократично) ръководство;</li> <li>- Предоставяне на свобода и пространство за развитие пред персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формиране на чувство за свобода на заетите лица спокойно да изразяват своите виждания и идеи;</li> <li>- Предоставяне на възможност за участие на персонала при вземане на управленски решения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Трансформация на ценностите на заетите лица – приемане на целите на предприятието като свои собствени;</li> <li>- Подобряване на качеството при вземане на управленски решения.</li> <li>- Подобряване на климата в предприятието и усвояване на нови ценности.</li> </ul>
Рационализирани на системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Въвеждане на перманентни обучения за развитие,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Усъвършенстване знанията и опита на заетите лица;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Следствие на непрекъснатото личностно развитие;</li> </ul>

мата за обучение и развитие на персонала	повишаване на квалификацията и преквалификацията на заетите лица.	- Изграждане на уникални умения и компетенции; - Развитие на иновационен потенциал на персонала.	- По-добро трудово представяне на заетите в рамките на предприятието.
Формиране на подходяща система за мотивация на персонала	- Поддържане на балансирана система за вътрешна и външна мотивация на персонала – включване на творчески елементи, материални и нематериални стимули; - Индивидуални мотиватори, възможност за развитие и др.	- Създаване на дългосрочна мотивация, изразяваща се в желание на персонала към себerealизация, себедоказване и ангажираност към целите на предприятието.	- Инициативност и отдаденост от страна на персонала към целите на предприятието.

Направено е заключението, че липсата на подходящи механизми и методи за стимулиране на иновативно поведение са силен ограничител за разгръщане на творческите умения и потенциал на заетите. Наличието на посочените условия и предпоставки ще съдейства за нарастване възможностите на индустриалните предприятия по-пълно и целенасочено да стимулират иновативното поведение на персонала. Много от моделите на фирмено управление на персонала следва да бъдат концептуално предефинирани, с акцент именно върху мотивационните компоненти.

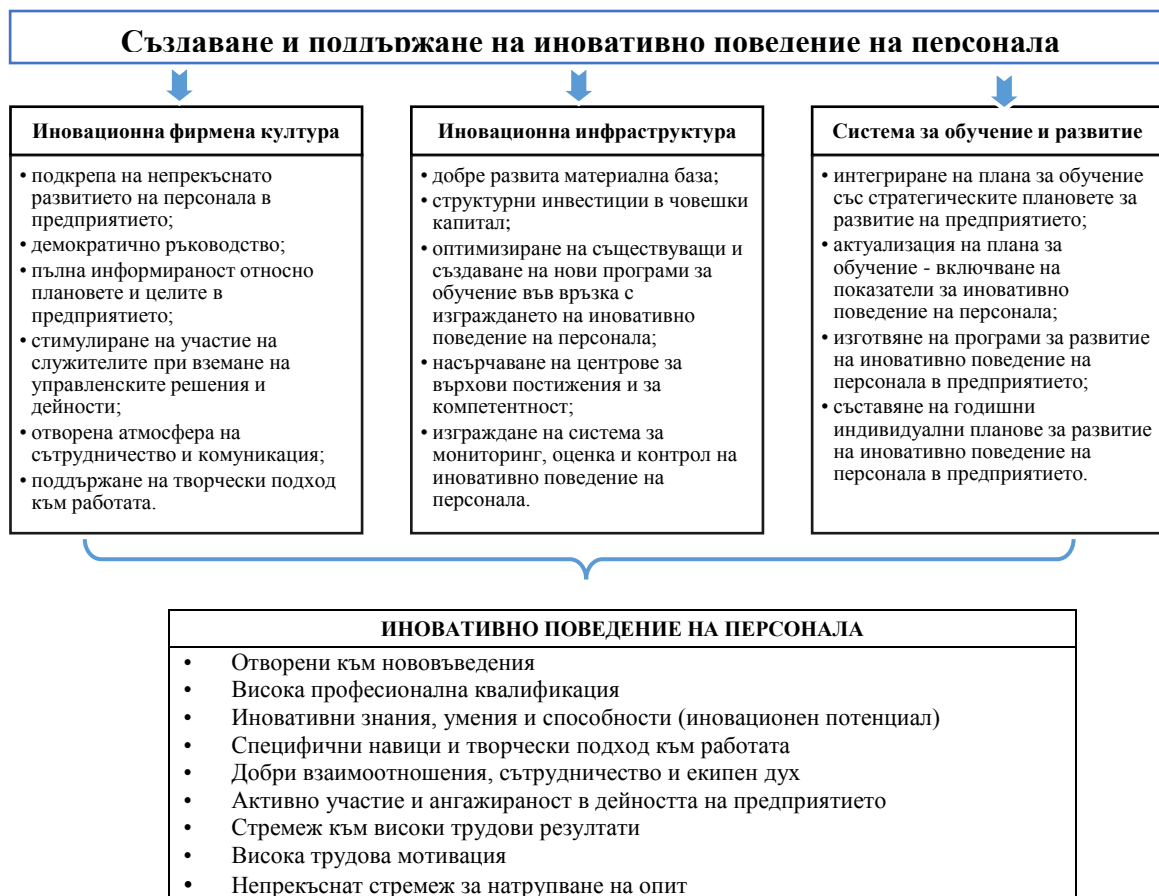
### 3.2. Възможности за устойчиво иновативно поведение на персонала в индустриалното предприятие

В параграф 3.2. са разгледани възможностите за постигане на устойчиво иновативно поведение на персонала чрез прилагането на специфични модели. В тази връзка, е представен *концептуален модел на иновативно поведение на персонала*, насочен към увеличаване на възможностите за създаване и поддържане на устойчиво иновативно поведение на персонала в изследваните индустриални предприятия (вж. фиг. 3).

<b>Концептуален модел на иновативно поведение на персонала</b>	Отворени към нововъведения
	Висока професионална квалификация
	Иновативни знания, умения, способности (иновационен потенциал)
	Специфични навици и творчески подход към работата
	Добри взаимоотношения, сътрудничество и екипен дух
	Активно участие и ангажираност в дейността на предприятието
	Стремеж към високи трудови резултати
	Висока трудова мотивация
Непрекъснат стремеж за натрупване на опит	

**Фигура 3. Концептуален модел на иновативно поведение на персонала**

Конструиран е и механизъм за формиране, развитие и поддържане на иновативно поведение на персонала (вж. фиг. 4).



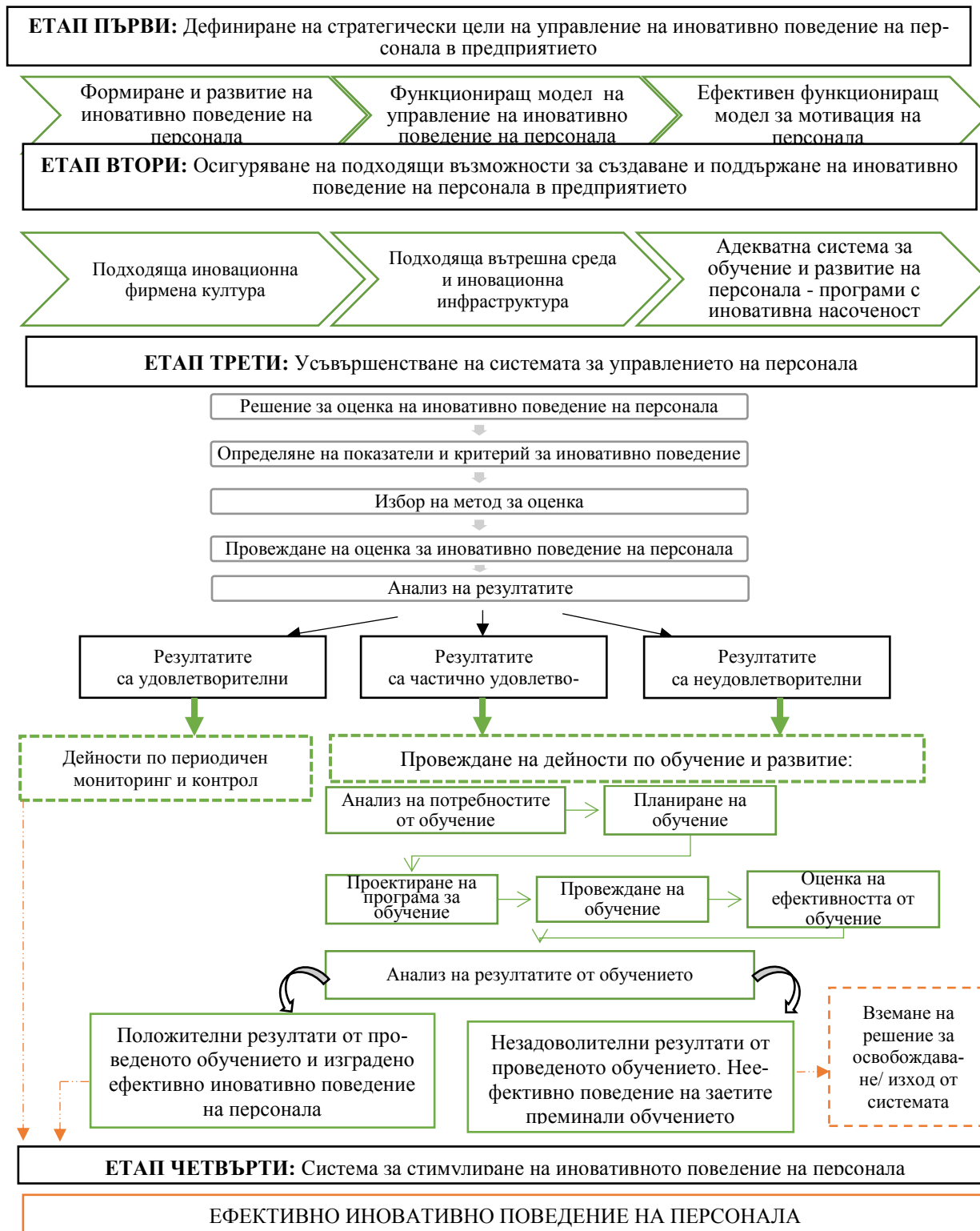
**Фигура 4. Механизъм за формиране, развитие и поддържане на иновативно поведение на персонала**

В основата на модела са поставени компонентите: *иновационна култура, подходяща иновационна инфраструктура и ефективна система за обучение и развитие на персонала.*

### 3.3. Модел за управление на иновативното поведение на персонала

В **параграф 3.3.** са представени насоките за усъвършенстване на моделите за управление на иновативно поведение на персонала в проучваните предприятия, като е предложен модел за управление на иновативното поведение на персонала с фокус върху организационните и личностните механизми на въздействие и функциониране (вж. фиг. 5).





**Фигура 5. Модел за управление на иновативното поведение на персонала**

Последователността на етапите определя алгоритъма за извършване на специализирани дейности по усъвършенстване на системите за управление на персонала, с цел установяване на реалното и изграждане на желаното иновативно поведение. Твърди се, че модел е възможна алтернатива за осъществяване на ефективна и конкурентноспособна фирмена дейност на база *иновативна насоченост, мисия, иновационен потенциал и иновативно поведение, а оттук – и за реализиране на фирмените дългосрочни цели.*

#### **3.4. Концептуализиране на ползите от управлението на веригата „иновационен потенциал – иновационна култура – иновативно поведение – трудово представяне – фирмени резултати”**

В параграф 3.4. са разгледани основните ползи по веригата „иновационен потенциал – иновационна култура – иновативно поведение – трудово представяне – фирмени резултати“, които биха се реализирали следствие управление на иновативното поведение на персонала, базирано на широкоаспектен мениджърски подход. Твърди се, че ефективното прилагане на управленските въздействия може да доведе до редица ползи, не само за изследваните предприятия, но и за самия персонал, изграждайки система от припокриващи се ценности и интереси, основни от които по веригата са:

- ✓ Развитие на иновационния потенциал на персонала допринася за нарастване продуктивността на всеки член на персонала и за последващо увеличение на продуктивността на предприятието. От друга страна, чрез създаването на подходящи условия за развитие на иновационния потенциал на персонала се предоставя възможност на заетите за успешна реализация и самореализация.

- ✓ Стопанските субекти, ориентирани към поддържането на иновационна култура, придобиват конкурентно предимство, тъй като се постига стабилна мотивация на персонала за развитие и реализиране на притежаваните качества и потенциал, в интерес на предприятието.

- ✓ Въвеждането на модели за управление на иновативно поведение на персонала допринася за формирането на уникални умения и опит на заетите, които могат да способстват за реализирането на значими ползи за както за заетите, така и за предприятието.

✓ Въздействието върху и ефективното управление на качествените показатели като квалификация, знания, умения, опит, иновационна нагласа, екипност, комуникативност и пр., води до подобряване на обобщаващия и решаващ за конкурентоспособността на предприятието показател – производителност на труда.

✓ Възприемането на иновативното поведение на персонала като устойчиво конкурентно предимство, управлявано в интеграция с останалите обекти на системата за управление на персонала и на предприятието като цяло, при проследяване на входно-изходните параметри по цялата верига „иновационен потенциал – иновационна култура – иновативно поведение – трудово представяне – фирмени резултати“, носи многопосочни синергични ползи, рефлектиращи върху повишаване на рационалното използване на персонала, постигане на по-добри трудови резултати, висока производителност на труда и устойчиво нарастваща ефективност на индустриалното предприятие като цяло.

### **Трета глава – основни изводи и обобщения:**

✓ Резултатите от проведеното проучване доказват, че равнището на иновативно поведение на персонала до голяма степен зависи от наличието на специфични условия и предпоставки в изследваните предприятия. Тяхното присъствие се изразява в стимулиране стремежа на заетите лица към непрекъснато личностно развитие и усъвършенстване от гледна точка развитието на техните знания, умения и потенциал.

✓ Установена е тясна зависимост между иновационната култура, иновационната инфраструктура и иновативно поведение на персонала в предприятията. Правилно изградените иновационната култура и иновационната инфраструктура спомагат за устойчиво формиране и направляване на иновативно поведение на персонала в предприятията.

✓ Прилагането в предприятията на предложения модел за управление на иновативно поведение на персонала до голяма степен способства за формиране и поддържане на конкурентоспособен персонал, с развити иновативни качества и иновационен потенциал.

✓ Интеграцията на организационната стратегия с тази – за управление на персонала, по-конкретно – за управление на иновативно поведение на пер-

сонала, е необходимо и задължително условие за развитие на предприятието и персонала като цяло.

✓ Определящо място за повишаване конкурентоспособността на изследваните предприятия следва да заеме отчитането на новите подходи за управление на иновативното поведение на персонала, които да съдействат за изграждане и развитие на човешките качества и потенциал в предприятията.

## **Заключение**

В заключението са представени основните обобщения и изводи, резултат от теоретичното и емпиричното проучване на темата, и са формулирани конкретни препоръки към индустриалните предприятия.

Основните **изводи и обобщения са:**

**Първо**, иновативното поведение на персонала е сложна система за развитие и обогатяване на човешките знания, умения, нагласи, потенциал и др., чрез осъществяването на целенасочени управленски дейности, с цел постигане на целите на индустриалното предприятие. Това предопределя необходимостта от анализ на необходимите знания, умения и качества на персонала, въз основа на които може да се постигне ръст в резултатите от трудовата дейност.

**Второ**, управлението на иновативното поведение на персонала изисква поставянето му в центъра на фирмените стратегии и политики по управление на персонала в индустриалното предприятие.

**Трето**, изграждането на иновативно поведение на персонала търпи влиянието на редица фактори на средата. Тяхното познаване може да се допринесе за предприемането на адекватни реакции от страна на мениджмънта за постигането на ефективни резултати.

**Четвърто**, ефективното управление на иновативното поведение на персонала намира израз в насочване на поведението на заетите, чрез въвеждането на нови, нетрадиционни методи за мотивация и стимулиране персонала.

**Пето**, иновативното поведение на персонала намира израз в повишаване на производителността в индустриалните предприятия и е ефективен начин за бързото усвояване на иновациите в иновационно активните предприятия.

**Резултатите от теоретико-емпиричното изследване потвърждават изследователската теза, че формирането на желаното иновативно поведение на персонала и неговото адекватно управление предоставят значими конкурентни предимства – източник на многопосочни ползи по веригата „иновационен личностен потенциал – иновационна култура – иновативно поведение – трудово представяне – фирмени резултати“.**

**Препоръките, които се извеждат са със следната насоченост:**

- разработване и прилагане на комбинации от модели и методи, при отчитане на индивидуалния подход и професионалните цели на персонала;
- непрекъснато насърчаване на инициативите, идващи „отдолу“, и създаване на среда, благодатна за творчество, саморазвитие и иновативно трудово поведение;
- създаване на усещането, че работещият е значим и нужен на предприятието;
- подкрепа на устойчива активност за: повишаване на професионалните знания и опит, поддържане на непрекъснат стремеж за поемане на инициатива, породена от желанието за самоусъвършенстване и развитие, подобряване на финансовото състояние и позитивна промяна в трудовия и социалния статус;
- поддържане на желаното ниво на ентузиазъм за работата, заинтересованост, ангажираност, въвлеченост и готовност за преодоляване на нови предизвикателства;
- предоставяне на условия за извършване на интересна и разнообразна дейност;
- разпределение на трудовите ангажименти по начин, позволяващ реализирането на ползи от всички;
- моделиране на „отворено“ поведение към промените в установеното статукво и желание да не се уповава на постигнатото до момента и др.

#### **IV. СПРАВКА НА ОСНОВНИТЕ ПРИНОСНИ МОМЕНТИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

1. Допълнено е теоретичното познание относно иновативното поведение на персонала, като са изведени авторови дефиниции за иновационен потенциал на личността, иновативно поведение на персонала и ефективно управление на иновативното поведение на персонала.

2. Разработена е авторова методика за оценка на иновативното поведение на персонала и неговите управленски аспекти. Методиката е апробирана, като е обогатено емпиричното познание за индустриалните предприятия и са идентифицирани проблемните области, свързани с иновативните поведенчески характеристики и качества на персонала и управленското въздействие върху тях.

3. Идентифицирани са групи условия и предпоставки за стимулиране на иновативно поведение на персонала в индустриалните предприятия, на база обвързаност между съдържателни аспекти, начин на въздействие върху персонала и ползи за предприятието.

4. Разработен е концептуален модел на иновативно поведение на персонала, насочен към увеличаване на възможностите за постигане на устойчиво иновативно поведение на персонала в изследваните индустриални предприятия. Конструиран е съответен механизъм за формиране, развитие и поддържане на иновативно поведение на персонала, с акцент върху иновационна култура, иновационна инфраструктура и система за обучение и развитие на персонала. Конструиран е модел за управление на иновативното поведение на персонала с фокус върху организационните и личностните механизми на въздействие и функциониране. Моделът е алтернатива за ефективна и конкурентноспособна фирмена дейност на база иновативна насоченост, мисия, иновационен потенциал и иновативно поведение, а оттук – и за фирмени дългосрочни ползи.

5. Идентифицирани и концептуализирани са основните ползи по веригата „иновационен потенциал – иновационна култура – иновативно поведение – трудово представяне – фирмени резултати“, които могат да се реализират вследствие адекватно управление на иновативното поведение на персонала, базирано на широкоаспектен мениджърски подход. Ефективното прилагане на управленските въздействия може да доведе до реализирането на ползи и за персонала, и за предприятието, при изградена система от припокриващи се ценности и интереси.

## V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

### Студии (1):

**1. Пантелеева, И., Варамезов, Л., Найденов, С., Николов, Е., Станимирова, З., Гуцев, Г., Ангелов, И., Костов, И., Петрова, М., Килиджийска, Н., Маринов, М. (2017).** Предприемачески нагласи на студентите за стартиране на собствен бизнес и/или за реализиране на предприемаческа идея. // *Алманах научни изследвания. Управление на знанието, информацията и икономическия растеж*. Свищов: АИ Ценов, 24, 320-348, ISSN: 1312-3815.

### Статии (2):

**1. Килиджийска, Н. (2016).** Иновативното поведение на персонала и неговото влияние върху трудовото представяне в предприятието. // *Годишен алманах научни изследвания на докторанти*. Свищов: АИ Ценов, 11, 510-521, ISSN: 1313-6542.

**2. Килиджийска, Н. (2015).** Иновативното поведение на персонала – същностни аспекти и възможности за стимулиране и мотивиране. // *Годишен алманах научни изследвания на докторанти*. Свищов: АИ Ценов, 10, 482-494, ISSN: 1313-6542.

### Научни доклади (2):

**1. Килиджийска, Н. (2016).** Иновационна инфраструктура и иновационна култура. // *Международна научна конференция. Икономическо благосъстояние чрез споделяне на знания*. Свищов: АИ Ценов, 3, 303-308, ISBN: 978-954-23-1187-4.

**2. Килиджийска, Н. (2015).** Фактори, влияещи върху иновативното поведение на персонала. // *Сборник доклади. Правни и икономически проблеми на бизнес средата в Република България*. Свищов: АИ Ценов, 343-348, ISBN: 978-954-23-1086-0.

## VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

от Нели Иванова Килиджийска

Във връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователната и научна степен „доктор” по докторска програма „Икономика и управление” (Индустрия) декларирам:

1. Резултатите и приносите в дисертационния труд на тема „Управление на иновативното поведение на персонала в индустриалните предприятия” са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участия.

2. Представената от автора информация, във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и др. съответства на обективната истина.

3. Резултатите, които са получени, описани и/или публикувани от други автори, са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

гр. Свищов

Декларатор: .....

/Н. Килиджийска/