

ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Атанас Ивелинов Иванов¹

¹ докторант, катедра „Бизнес, инвестиции, недвижими имоти“,
Икономически университет, Варна, България.

E-mail: atanas.ivanov@ue-varna.bg

РЕЗЮМЕ

JEL: M12, M14

Получена: 12-04-2024

Приета: 22-06-2024

Публикувана:
28-0-2024

Copyright: © 2024
Иванов, А.

Предоставя се за
възможно
публикуване в
свободен достъп при
условията и по реда
на Creative Commons
Attribution (CC BY)
license
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Управлението на човешките ресурси (УЧР) в организациите е актуална тема, свързваща капацитета на придобитите знания, умения и компетенции на служителите с факторите, влияещи върху ефективността и конкурентоспособността на предприятията. През последните десетилетия осъзнатата необходимост от подобряване на работните процеси доведе до разработването на иновативни практики за УЧР. В условията на съвременната икономика стойността на човешкия капитал се превръща във фактор със стратегическо значение, а УЧР системите се превръщат в един от основните двигатели на икономическия растеж във всички браншови организации. Настоящата разработка има за цел да разгледа преориентирането на приоритетите на компаниите в посока развитие на иновативни практики за идентифициране на компетенции, привличане и задържане на таланти, непрекъснато обучение и индивидуален подход към личностните качества на служителите. Целта на автора на тази статия е да анализира иновативните подходи за УЧР, да разбере техните предимства и недостатъци и на тази основа да предложи възможности за подобряване на управленските функции.

Ключови думи: управление, човешки ресурси, иновация, иновативни подходи

Цитиране: Иванов, А. (2024) Иновативни подходи за управление на човешките ресурси в организациите. Списание „Човешки ресурси & Технологии = HR & Technologies“, Сдружение „Креативно пространство“, 1, pp. 48 – 67.

ВЪВЕДЕНИЕ

Актуалните примери за УЧР се характеризират с все по-ясни концепции, систематизиращи структурата, функциите и управлението на човешкия капитал. Все по-забележима става тенденцията към преориентация на приоритетите на компаниите в посока, развиваща иновативни практики за идентифициране на компетенции, привличане и задържане на таланти, постоянно обучение и индивидуален подход към личностните качества на служителите. В условията на динамично променящи се фактори на външната среда организациите трябва да планират своите стратегии в съответствие със съвременното развитие на пазара на труда.

Целта на автора на настоящата статия е да анализира иновативните подходи за управление на човешките ресурси, да вникне в преимуществата и недостатъците им и на тази база да предложи възможности за усъвършенстване на управленските функции. **Обект** на конкретното изследване са иновационните практики за управление на човешките ресурси използвани от организациите. **Предмет** на разработката е да се извърши цялостно проучване и детайлен анализ в областта на иновативните подходи.

В настоящата разработка се използват различни методи на изследване като теоритичен анализ, сравнение, обобщение, анализ и синтез и др. Постигнатите резултати включват идентифицирането на добри практики, както и възможности за развитие на иновативни подходи, които да помогнат на организациите още по-успешно да функционират в условията на съвременната динамична среда.

1. СЪЩНОСТНА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ИНОВАЦИИТЕ.

Понятието „иновация“ произлиза от латинския термин „*novatio*” и според тълковния речник означава нововъведение или изменение на определен процес или явление. Съществуващите дефиниции в научната сфера се обединяват около тезата за нещо ново и различно, което води до бърз напредък в областта на знанието и технологиите. Понятието иновация се използва за пръв път от Schumpeter (1911) в началото на XX век. Известният австрийски икономист обозначава с него бъдещото икономическо развитие през призмата на нови стоки и услуги, нови пазари, различни иновативни подобрения в работните процеси, технологиите, инфраструктурата и транспорта. Десетилетие по-късно представител на руската школа изказва революционна теория във връзка с периодите на икономическо развитие. „Преди началото на

възходящата вълна на всеки голям цикъл, а понякога и в самото ѝ начало се наблюдават значителни изменения в стопанския живот на обществото.“ (Kondratiev, 1925). В труда си той обяснява как на всеки 45–60 г. се редуват различни фази на подем и забавяне, които условно разделя на просперитет, рецесия, депресия и обратно подобряване.

Мнението на Yordanova (2014) е, че иновациите са целенасочено провеждани изменения във всички сфери на стопанската дейност на предприятието с цел бърза адаптация към динамичната външна среда и постигане на дългосрочна ефективност от функционирането му на пазара.

Georgieva (2018) счита, че иновацията представлява едновременно процес на креативно разрешаване на проблеми и промяната, която настъпва в резултат на такъв процес. Тази промяна може да има различно съдържание, но задължително поражда положителен икономически, екологичен или социален ефект.

„Всеки нов или усъвършенстван продукт, услуга, процес, технология, оборудване, метод на управление и осъществяване на производствения процес, снабдяването, дистрибуцията, организацията и условията на работа, промени в уменията на заетите, нова дейност, нова организационна структура, като всичко това води до затвърдяване и подобряване на конкурентоспособността на съответния пазарен субект. В основата на иновациите стоят новите знания и творческата дейност на хората.“ (Ivanova, 2019).

Скоростното развитие на методики, практики и процеси в областта на новаторските подходи оформя изцяло нова наука наречена **иноватика**. За да вникнем по-задълбочено в обхвата на тази наука е необходимо да разгледаме видовете иновации. Проучването на терминологията в областта ни насочва към съвременни тенденции, които на свой ред показват, че най-често срещаното разграничение на иновациите е според обекта, в който се реализира конкретното нововъведение. Твърдението ни се подкрепя от класификацията на Националния статистически институт, който разграничава иновациите в четири основни направления (Фиг. 1).



**Фиг. 1. Видове иновации според класификация на
Национален статистически институт**

Източник: Разработка на автора

- Продуктови иновации – свързани преди всичко с проектирането и изработката на нови продукти/услуги, или усъвършенстване на вече съществуващите такива с цел задоволяване на нуждите на ползвателите;
- Процесови иновации – свързват се с новите способности и методи използвани за производството на иновативните продукти, или предоставянето на иновативни услуги с цел постигането на по-високо качество, ускорен темп на производство и минимизиране на разходите;
- Организационни иновации – могат да се определят като нови начини за формиране или преобразуване на устройството и фирмената структура на компаниите, най-често с цел адаптиране към външната среда;
- Маркетингови иновации – свързват се с различни нови варианти за навлизане на непознати пазари, реклама, пласмент и продажба на реализираната продукция.

За да направим по-изчерпателно описание на видовете иновации е редно да вземем под внимание мненията на ползвателите на термина. Литературният преглед разкрива множество класификации на иновациите, разработени от специалисти в различни области, подредени според специфични критерии и свързани с определени етапи, сектори, процеси и явления (табл. 1).

Таблица 1.

Видове иновации

Според обекта на реализация	Продуктови Процесови Пазарни Организационно-управленски
Според степента на новост в практическо приложение	Радикални иновации Подобри иновации Псевдоиновации
Според степента на новост за организацията	Нови продукти в световен мащаб Нова продуктова линия Нови продукти за допълване на съществуваща продуктова линия Усъвършенствани продукти
Според степента променяща потребителското потребление	Последователни (непроменящи) Иновации променящи навиците Иновации създаващи нови навици
Според степента на принуда	Принудителни иновации Изборни иновации
Според мащаба на въздействие	Малки иновации Локални иновации

	Авангардни иновации
Според организационната система	Иновации на входа Иновации свързани със структурата Иновации на изхода
Според честотата на повторение	Еднократни Повтарящи се
Според източниците на идеи	Вътрешни Външни
Според характера на практическата дейност	Производствени Управленски
Според начина на управление	Затворени Отворени

Източник: Съставена от автора по Ivanova (2018)

Във връзка с дефинирането на понятието иновация и видовете иновации считаме, че една от задачите на настоящата разработка е да постави акцент върху **„иновативното управление на човешките ресурси“**. В тази връзка Koster (2019) извършва обстоен преглед на литературата в областта на развитието на човешките ресурси и стига до извода, че предвид нарастващия акцент върху иновативното управление на човешките ресурси, въпросът дали политиките и практиките в тази сфера имат действителен ефект по отношение на развитието на човешките ресурси става по-актуален от всякога. Като се има предвид, че технологичните промени ще засегнат работното място сега и в близко бъдеще и факта, че организационната иновативност остава източник на конкурентно предимство, научните изследвания, интегриращи иновативни практики в областта ще предоставят едно от основните обяснения за ефективността на организацията. Авторът обяснява въвеждането на иновативно управление на човешките ресурси чрез четири общи теории:

- Икономически обяснения – свързани с претеглянето на ползите и загубите съпътстващи въвеждането на иновативни политики за управление на човешките ресурси;
- Обяснения за подравняване – вземайки предвид размера, стратегията и технологиите, с които разполага една организация, да се прецени дали иновативните практиките за управление на човешките ресурси са адекватни и приведени в съответствие с по-широка организационна среда;
- Обяснения за вземане на решения – свързват направените избори в една организация с действията на различни участници и резултатите от потенциални противоречия по между им;

➤ Дифузионни обяснения – свързани с легитимацията на иновативните практики в областта на управлението на човешките ресурси и с това как се разпространяват в различните страни, региони и сектори.

2. ПРИЛОЖЕНИЕ НА ИНОВАЦИИТЕ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Иновациите в УЧР представляват съвкупност от иновативани подходи анексирани във всички функции на системата за УЧР.

Според Som (2008) иновативното управление на човешките ресурси се концептуализира с внимателно проектирани комбинации от практики, насочени към подобряване на организационната ефективност и следователно по-добри резултати от изпълнението.

Мнението на Lasisi (2020) и други учени е, че иновативната и креативна работна среда осигурена от организациите, помага на служителите да действат и мислят необщоприето, което улеснява опитите им да генерират нови идеи за продуктите, услугите и процесите на организацията, както и да предлагат иновативни решения на проблеми. Създаването на такъв тип среда предполага, че служителите са склонни да бъдат по-иновативни в работата си, когато тяхната индивидуална проактивност се допълва от оценка съвпадаща с творческите им резултати.

По подобен начин Perdomo-Ortiz, González-Benito и Galende (2009) разглеждат иновативните модели за управление на човешките ресурси като ключово измерение в иновационния процес и неговото представяне. За тях знанията на хората, съставляващи персонала и тяхната креативност са от решаващо значение. Авторите определят човешките ресурси като източник на конкурентоспособност и в резултат на това изтъкват необходимостта от въвеждане на управленски практики, които да насърчават най-добрите работни компетенции. Zhang и Morris (2014) добавят, че иновативните практики за управление на човешките ресурси могат да бъдат несвършено имитирани поради редица причини, като например уникални исторически условия, причинно-следствена неяснота или социална сложност.

Интересна е тезата на Camelo-Ordaz, Fernández-Alles и Valle-Cabrera (2008). Авторите са на мнение, че иновациите в областта на управлението на човешките ресурси могат да бъдат идентифицирани в три измерения: иновация по отношение на резултатите, иновация по отношение на процесите и иновацията като основен атрибут на организациите – изцяло иновативни фирми.

Иновативните практики в областта на управлението на човешките ресурси изискват иновативни подходи в отделните функции на системата. В условията на динамично променящите се фактори на средата, организациите трябва да планират стратегиите си в съответствие със съвременните тенденции. За достигането на тази цел е необходимо провеждане на всеобхватно проучване и детайлен анализ в областта на конкретните нововъведения. Според Olszak, Zurada и Cetindamar, (2021) за постигането на иновативно и устойчиво развитие на организациите трябва да се използват данни. Те трябва да увеличат продажбите, да идентифицират бъдещи възможности и нови пазари, да надминат конкуренцията, да подобрят продуктите и услугите, да наемат таланти, да подобрят операциите, да направят прогнози, да защитят марката и да идентифицират области за подобрение. Много организации обаче използват ограничено тези ценни данни, или защото им липсват необходимите инструменти, или защото не разбират стойността им.

По наше мнение иновативния подход във **функцията по проектиране и анализ** на работните места изисква определянето и групирането на трудови задължения за конкретна длъжност, по начин обединяващ максимално уменията на служителя с възможните вариации за изпълнение на задачите. Подобна е позицията на Galeazzo и Furlan (2021), които считат, че простите работни места, които изискват от служителите да използват умствени усилия по ограничен начин не влияят на способността за решаване на проблеми. Напротив, служителите със сложни работни места са по-склонни да откриват грешки и да ги решават. Това генерира чувство за лично постижение, което насърчава служителите да имат капацитета да изследват нови работни идеи. Следователно служител, изпълняващ сложни задачи, вероятно е по-ангажиран и когнитивно подготвен да идентифицира проблемите, да изследва основните им причини и да намери най-ефективното решение.

Hong, Zhao, и Snell (2019) са на мнение, че иновативните практиките за **набиране и подбор на персонал** могат да бъдат проектирани да избират кандидати, които имат силен потенциал за изграждане и поддържане на вътрешни и външни връзки, които създават вътрешно и междуорганизационно сътрудничество. В този контекст процедурите за набиране на персонал, могат да бъдат насочени към търсене на умения за работа в екип и способности за сътрудничество, тъй като ориентирани към сътрудничество служители ще ускорят потока и интегрирането на знания.

Характерна особеност на функцията по набиране и подбор на персонал е способността ѝ да се развива прогресивно при наличието на извънредни обстоятелства. Безсъмнено пандемията от Covid 19 значително спомогна за прогреса на тази функция в посока използване на иновативни практики като електронно набиране на персонал, кандидатстване за работа чрез видео автобиография и провеждане на онлайн събеседвания. Редица изследвания в областта сочат, че такъв тип иновационни техники са значително по-ефективни в сравнение с традиционните методи за набиране и подбор.

Технологията за видео автобиография (CV, „Curriculum vitae“ в превод от латински език – „История на живота“) има за цел да помогне на кандидатите да подобрят своята кандидатура за определена позиция с помощта на видеообръщение. Съществуват множество платформи, които предоставят възможност за отдалечено кандидатстване в различни организации, но Videobuilder Recruit, разработен от компанията за видео технологии Video Direct се различава от повечето други инструменти за видео CV по това, че предлага индивидуални обяви за работа. Освен това вместо кандидата да използва или запише общо CV, иновативната система му позволява да го приспособи към конкретната длъжност.

От друга страна електронното набиране на персонал крие известни рискове. В нередки случаи търсещите работа се сблъскват с предложения на нелоялни работодатели, фалшиви възможности за работа и несъществуващи работни места. Мнението ни е подкрепено от скорошно проучване на Kissi (2023), което потвърждава, че по време на процеса по онлайн набиране на персонал се извършват безскрупулни практики. През последните години търсещите работа се натъкват на фалшиви обяви за работа включващи високи заплати, гъвкаво работно време, работа от разстояние и възможности за кариерно израстване. Следователно има нужда от подобряване на системите за електронно набиране на персонал, чрез включване на повече верификации, последователни актуализации, изнесени графици за интервюта и създаване на персонализирани сайтове с директни връзки за електронно набиране на служители.

Интересен иновативен подход спрямо **функцията по заплащането** на служителите предлага американската компания LEAPROS Workforce Solutions (PR Newswire, 2018), специализирана в предоставянето на решения за набиране на персонал и работна сила. През 2018 г. компанията издава изключително иновативно Национално ръководство за заплатите. Ориентираното към потребителя онлайн приложение включва както национални, така и регионални данни за заплатите, заедно с автоматизирани

изчисления за професионални позиции във всички големи градове в САЩ. Благодарение на новата система работодателите имат достъп до данните за заплатите на всички нива и позиции в областта на финансите, счетоводството, информационните технологии, инженерството, човешките ресурси, администрацията, веригата за доставки, операциите, продажбите и маркетинга.

Във връзка със своевременното актуализиране на възнагражденията на настоящите си служители и привличането на доказали се в работата специалисти, голяма част от организациите обвързват **функциите по оценяването и заплащането** с постигнатите лични резултати. В този контекст Shipton (2006) и други учени разглеждат условното заплащане като част от общото изплатено възнаграждение, когато са изпълнени специфични условия в работния процес. Авторите стигат до извода, че индивидуално оценяване обвързано с проучвателно учене от страна на служителя, със сигурност ще окаже значително влияние върху продуктите иновации. Като се има предвид, че много организации вероятно ще инвестират в отдели за научноизследователска и развойна дейност или специализирани функции, това представлява важна нова перспектива.

По-различно е мнението на Della Torre, Salimi и Giangreco (2020). Според тях политиките за възнаграждение, които се основават на индивидуалното представяне не са оптимален вариант за ръководството, а по-скоро рискуват да увеличат чувството за външен контрол сред служителите, да ги обезсърчат да споделят своите знания и да намалят шансовете им да допринесат за организационните иновации. Такива отрицателни ефекти могат да бъдат неутрализирани и приведени в положителни, чрез приемане на колективни схеми, които свързват заплащането на служителите с организационното представяне. Авторите считат, че за да стимулират фирмените иновации, мениджърите трябва да създадат и насърчат директни механизми и множество форми на заплащане, които да поощрят колективните измерения на представянето.

Понастоящем един от най-популярните иновативни подходи във функцията **обучение и развитие** на персонала е електронното обучение. Според Mohan, Strobl и Watson (2018) голяма част от организациите акцентират върху вътрешнофирменото обучение в процеса на развитие на уменията на служителите. Същите обръщат внимание, че немалко работодатели обикновено се колебаят да осигурят обучение, тъй като ползите не са осезаеми, ако цената на обучението надвиши печалбите в резултат от него. От друга страна опасенията на организациите са свързани с възможността работниците да предадат уменията си на други фирми.

В тази връзка Li (2016) определя въвеждането на електронно обучение като неизбежно. Еквивалентно на въвеждането на черна дъска в областта на развитието на персонала, организирането и провеждането на отворени онлайн курсове, обучения, семинари и наличието на отворени образователни ресурси, благоприятства технологичния напредък и създава възможности за подобряване на производителността чрез постигане на по-голяма ефективност. Електронното обучение е метод използван от много корпорации по света поради факта, че онлайн подготовката осигурява по-голяма гъвкавост, ефикасност, удобство и по-малко разходи в сравнение с традиционния метод лице в лице.

Предвид факта, че **мотивацията** е основен източник на креативност, иновативния подход към тази функция е от особено значение за привличането и задържането на таланти. Harkness и Venest (2018) твърдят, че за да задържи един талант, организацията трябва да събере колектив от технолози и иноватори с еднакво мислене и да им даде възможност да изградят култура, която се самозащитава, учи се от данни и повтаря, за да се подобри. Това ще гарантира, че тези, които се присъединят към екипа ще намерят среда, в която могат да процъфтяват. Една от основните задачи на организациите е да осигури на специалистите кариерно развитие, без да им пречи да водят пълноценен личен живот.

3. ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ИНОВАТИВНИТЕ ПОДХОДИ ЗА УЧР В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Видно е, че мненията на цитираните автори гравитират около тезата, че степента на новост от гледна точка на практическото приложение на иновациите е от съществено значение. В тази връзка прецизна формулировка на „радикалните“ и „постепенните“ иновации прави Al-Adwan (2023). За него радикалната иновация представлява високата степен на новост, която променя целия ред на нещата отнасящи се до придобиването и прилагането на нови знания за разработване на напълно нови продукти или услуги за нови клиенти или нововъзникващи пазари. Същият определя постепенната иновация като ниската степен на новост водена от малки промени в технологиите и подобренията на продуктите. Казано по-просто, радикалните иновации включват ядрото, докато постепенните иновации се отнасят до незначителни иновации, произхождащи от наличните продукти, услуги, знания и платформи.

По линия на практическото приложение на иновациите в последните години все по-голяма популярност набират системите за „управление на човешките ресурси с високо участие на служителите“. По своята същност тези системи може да се определят като „радикални“ иновации, работещи в посока развитие на дългосрочни отношения между служителите и организацията. Основната концепция на системите от този тип се изразява в събирането и предоставянето на знания на служителите, в комбинация с оптимално използване на индивидуалните им компетенции, което от своя страна да гарантира конкурентно предимство.

Le, T. и Le, P. (2023) посочват необходимостта от повишаване на способността за иновации като един от най-важните приоритети за организациите за постигане на конкурентно предимство в бързо променящите се технологични среди. Тяхно изследване потвърждава значителното и положително въздействие на практиките за **управление на човешките ресурси с високо участие на служителите** върху постепените и радикалните иновации. Авторите са на мнение, че практиките за управление на човешките ресурси с висока ангажираност спомагат за увеличаване на капитала от знания на организациите, а именно компетентността се счита за важна предпоставка за иновации. Същите отбелязват, че в съвременната икономика иновативните практики и стратегиите на организациите в нововъзникващите и развиващите се пазари са склонни да бъдат повлияни от екологични турбуленции и ограничения на ресурсите.

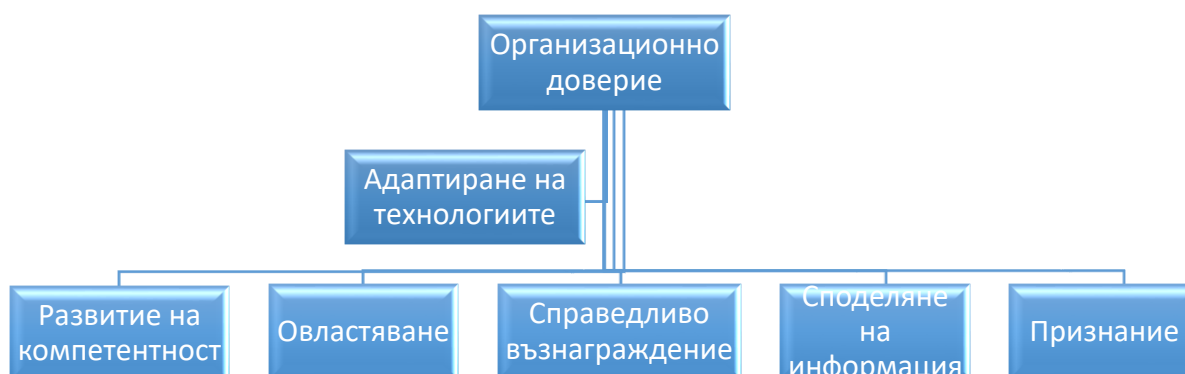
Boxall и Нюо (2022) определят моделите на работа с **високо участие на служителите** като начин за овластяване на работниците да използват повече от своите умения и преценка, включително капацитета си за учене и творчество, за да допринесат по-пълно за организационното представяне. Същите уточняват, че работата с висока степен на ангажираност не е абсолютна, защото винаги има някои ограничения върху действията на служителите: например защита на безопасността на работното място или поддържане на етично поведение с колеги или клиенти. Авторите подчертават, че това е въпрос на относителното ниво на автономност и влияние, което мениджърите насърчават сред служителите, които не са ръководни.

Рак и Kim (2018) идентифицират положителна връзка между интензивното прилагане на системи за управление на човешките ресурси с висока производителност и изпълнението на психологически договор на индивидуално ниво, което от своя страна е свързано с индивидуалното представяне.

Qin и Klein (2014) считат, че внедряването на системи за управление на човешките ресурси с висока производителност сигнализира, че организацията инвестира в своите служители и поради това служителите се чувстват длъжни да отвърнат чрез увеличаване на усилията. По-специално практиките за високо участие предоставят възможности и директно стимулират служителите да полагат повече усилия.

Rubel (2017) и други учени от Бангладеш разработват модел за управление на човешките ресурси с високо участие на служителите. Основната идея на модела, е че определен набор от практики за управление на човешките ресурси има потенциала да донесе организационна ефективност. Целта е насърчаване на мотивацията на служителите чрез развиване на техните знания, умения и способности директно към организационни проблеми.

Моделът позволява на организацията да изгради специфичен човешки капитал, който от своя страна влияе върху организационното представяне по два начина: директно, чрез ефекта си върху представянето на служителите, и косвено, чрез привързаността на служителите към организацията. Авторите акцентират върху емоционалния ангажимент на служителите с мисълта това да допринесе за организационното гражданско поведение. Основните характеристики на модела имат положителен ефект не само върху организационното доверие, но и върху адаптирането на технологиите (Фиг. 2).



Фиг. 2. Модел за управление с високо участие на служителите

Източник: разработено от автора

Интересно изследване в областта провеждат испанските автори Oltra, Donada и Alegre (2019). Същите пишат за таен технологично ориентиран проект на компанията „Lockheed Martin“, основан на принципа на управление с високо участие на служителите наречен „skunkworks“. Проектът стартира през 1943 г. провокиран от спешната нужда за разработка на нов американски реактивен изстребител в края на Втората световна

война. „Skunkworks“ проектите се осъществяват посредством работа в пълна автономия, без управленски надзор, осъществявана от доказали се висококвалифицирани експерти в конкретната област. Целта на иновативния подход в този ранен период е била бързото производство и доставка на самолети, с които САЩ да вземе превес във въздушното пространство и в крайна сметка да спечели войната.

По примера на „Lockheed Martin“ компанията „Peugeot-Citroën“ (PSA), която е водеща мултинационална организация в областта на автомобилната индустрия също стартира таен технологичен проект с името "Hybrid Air". Планът е да се създаде хибриден двигател, съчетаващ бензинов мотор, агрегат за съхранение на енергия със сгъстен въздух и хидравлична помпа в комбинация с автоматична трансмисия, като основната идея е компанията да си върне лидерските позиции на пазара. Отделът натоварен с изпълнението на проекта работи в пълна автономност и отдалеченост (30 км.) от централата на компанията. За съжаление технологията „Hybrid Air“ не е окончателно внедрена поради проблеми с ефективността, силно ограничение във времето и малко автономни ресурси за подготовка на масово производство. В контекста на конкретното изследване можем да обобщим, че „skunkworks“ подхода е изключително иновативен и ориентиран към бързо постигане на конкурентно предимство, тогава когато е най-необходимо. Фактът, че „skunkworks“ проектите се реализират в рамките на засекретени процедури обуславя наличието на набор от специфични управленски подходи:

1. Изключително овластяване и автономност при проектирането на работни места и разработването на задачи – специалистите да имат право да поемат рисковете, да се учат чрез опити и грешки, да могат да вземат решения сами с много доверие дадено им от ръководителите на екипа

2. Обширно екипно обучение – новите членове на екипа трябва да бъдат подробно запознати с естеството на проекта, както и с неговия многофункционален състав и паралелна динамика на инженерния стил

3. Оценка на изпълнението, основана на творчеството – недостигът на предварително определени цели и липсата на критерии за изпълнение, свързват оценката на изпълнението с новите процеси, поведението на служителите и личните резултати

4. Ултра-отворени длъжностни характеристики – основната концепция се основава върху широк дизайн и свободно проектирани работни места

5. "Под прикритие" – изключително дискретни и бързи процеси по набиране и подбор на експерти, които изискват специфични трудови договори

6. Турбулентно-ориентирана гъвкавост – служителите имат възможност да прилагат различни стратегии, съобразявайки ги по своя преценка с конкурентните изисквания

Ярък пример за мащабен и отлично работещ „skunkworks“ проект в съвременната икономика дава корпорацията „Мерцедес-Бенц“, чиято търговска марка по последни данни от януари 2023 г. е оценена на 58,8 милиарда щатски долара. „Skunkworks“ подхода на компанията намира отражение в създаването на отделно подразделение, ангажирано с проектирането и създаването на автомобили с подчертана индивидуалност, символизиращи не просто премиум сегмента на марката, но и ползата от това, което може да предостави една система с високо участие на служителите. Специалното подразделение на „Мерцедес-Бенц“ с наименование „AMG“¹ е разположено на 35 км. от централата на концерна в град Щутгарт. Малкото провинциално селище Афалтербах с население едва 4500 души става дом на революционни разработки, които изстрелват и без това популярната в световен мащаб марка на съвсем различно ниво от преките си конкуренти. Високото ниво на автономност и овластяване на служителите в заводите на „AMG“, в комбинация с изключително подробни проучвания и анализи на преките конкуренти и потребителските нагласи, водят до съвсем нов подход в производството. Поточната линия в автомобилостроенето въведена още през 1913 г., считана за революционно откритие и свръх иновация в областта отново е заменена от хора – експерти, които вземат решения сами, борят се за постигане на лични резултати, прилагайки различни подходи. Възползвайки се от факта, че „двигателят е сърцето на един автомобил“, инженерите на „AMG“ започват да изработват всички двигатели ръчно от един човек на принципа „един човек – един двигател“. Това се удостоверява с метална пластина с подписа на съответния специалист, монтирана на лицевата част на двигателя. Трудно можем да дадем по-добър пример за **нефинансов стимул** свързан с творческите резултати на служителя от това собственото му име да стои редом до името на компания с традиции от 1886 г. (Фиг. 3).

¹ AMG Motorenbau und Entwicklungsgesellschaft – съкращението AMG идва от инициалите на двама бивши инженери на Мерцедес-Бенц Ханс Вернер Ауфрехт и Ерхард Мелхер и на родното място на Ауфрехт - Гросаспах.



Фиг. 3. Двигател 5.5 V8 AMG ръчно сглобен от Sasha Greiner

Източник: изображението е собственост на автора

Изследване на Ungurytė-Ragauskienė и Bileišis (2017) проведено сред униформените служби в Литва установява, че нарастването на вниманието към кариерното развитие в управлението се дължи на предизвиканите от глобализацията промени на пазара на труда. Засилената конкуренция създава повече възможности за мобилност на служителите, докато от друга страна това води и до по-голяма несигурност, тъй като натискът за автоматизиране на бизнес процесите и преследване на икономии нараства.

Обръщайки внимание на китайската икономика можем да твърдим, че тя е една от най-бързо развиващите се в световен мащаб. Скоростта на внедряване на новаторски практики, подходи и средства в работния процес, в комбинация с евтината работна ръка и мащабът на китайските организации спомага за развитието на иновативно управление на човешките ресурси, което е предпоставка за технологичния прогрес.

Според Cooke, Xiao, Q. и Xiao, M. (2021) развитието на глобалната и националната политика, творческите приложения на цифровите технологии и променящите се изисквания на клиентите и социалното поведение са довели до много промени в начина, по който бизнесът в Китай конфигурира своите бизнес модели и начин на действие. Те включват преконфигуриране на организационната структура, премахване на посредничеството във веригите за стойност/доставка и разделяне на големи бизнес

сегменти на малки модули, за да се реагира по-бързо на пазара. Всички тези развития имат отражение върху стратегиите на организациите, включително развитието и внедряването на човешкия капитал.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

От направения обзор личи, че иновационните практики в УЧР могат значително да повлияят представянето на организацията. Видно е, че цитираните автори ги представят по различен начин, но нашето становище е, че иновациите в УЧР представляват съвкупност от нововъведения по отношение на това как се наемат и управляват хората в една организация. Предвид осъзнатата необходимост от въвеждане на адекватни системи за УЧР и различните подходи за управление на човешкия капитал възприети от организациите считаме, че внедряването на иновативни практики в основни отрасли на икономиката ще спомогне не само за постигането на стратегически цели и по-ефективни производствени процеси, но и за проектирането на съвсем нов профил на съвременния служител.

ИЗВОДИ

Съгласни сме с мнението на част от цитираните автори, че положителните взаимоотношения между персонала и мениджърите повишава мотивацията на служителите. Според нас прецизният анализ на външната среда и навременното внедряване на адекватни практики са доминиращите фактори при формиране на целите и стратегиите на компаниите.

Приемаме иновативните подходи на азиатските автори, развиващи качествата на служителите чрез предоставяне на по-голяма свобода за учене и развитие на проактивност, без да пренебрегваме необходимостта от контрол и мониторинг заложена в тезите на европейските им колеги. Обръщаме внимание, че е желателно системите за управление на човешките ресурси да не допускат смесване на отговорности и неясна йерархичност.

БЕЛЕЖКИ ПОД ЛИНИЯ

1. AMG Motorenbau und Entwicklungsgesellschaft – съкращението AMG идва от инициалите на двама бивши инженери на Мерцедес-Бенц Ханс Вернер Ауфрехт и Ерхард Мелхер и на родното място на Ауфрехт – Гросаспах.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. Al-Adwan, A. (2023) Determinants of Radical and Incremental Innovation: The roles of Human Resource Management Practices, Knowledge Sharing, and Market Turbulence. *Journal of Information, Knowledge, and Management*, 18, 203-224.
2. Boxall, P. and Huo, M. (2022) Fostering the high-involvement model of human resource management: what have we learnt and what challenges do we face?, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), pp. 41–61.
3. Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M. de la L. and Valle-Cabrera, R. (2008) Top management team's vision and human resources management practices in innovative Spanish companies, *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), pp. 620–638.
4. Cooke, F.L., Xiao, Q. and Xiao, M. (2021) Extending the frontier of research on (strategic) human resource management in China: a review of David Lepak and colleagues' influence and future research direction, *International Journal of Human Resource Management*, 32(1), pp. 183–224.
5. Della Torre, E., Salimi, M. and Giangreco, A. (2020) Crowding-out or crowding-in? Direct voice, performance-related pay, and organizational innovation in European firms, *Human Resource Management*, 59(2), pp. 185–199.
6. Galeazzo, A. and Furlan, A. (2021) Developing operational problem solvers: the role of job design decisions, *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(15/16), pp. 1768–1785.
7. Georgieva, T., (2018) *Inovatsii v agrobiznesa*, Univ. izd. Nauka i ikonomika, pp. 1–304.
8. Harkness, K. and Benest, F. (2018) Tech Talent, *Public Management* (00333611), 100(5), pp. 20–22. Available at:
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=129655017&site=ehost-live> (Accessed: 5 April 2024).
9. Hong, J.F.L., Zhao, X. and Stanley Snell, R. (2019) Collaborative-based HRM practices and open innovation: a conceptual review, *International Journal of Human Resource Management*, 30(1), pp. 31–62.
10. Ivanova, R., (2018) *Upravlenie na inovatsiite*, GEA-Print, pp. 248.

11. Ivanova, R., (2019) Upravlenski aspekti na otvorenite inovatsii i sreda za prilozhenie v Bulgaria, Univ. izd. Nauka i iekonomika, pp. 1–233.
12. Kissi, P.S. (2023) Job seekers satisfy or dissatisfy with the existing electronic recruitment: A theoretical and empirical investigation, *Cogent Business & Management*, 10(3), pp. 1–18.
13. Kondratiev, N. (1925) Sazdadel na teoriyata za dalgotraynite iкономически tsikli, izvestni kato „tsikli na Kondratiev“ ili „dalgite valni na Kondratiev“, „Glavnite iкономически tsikli“
14. Koster, F. (2019) Innovative HRM. A review of the literature, Erasmus University Rotterdam, the Netherlands [To appear in *Journal of Technology Management & Innovation* 14(2)], pp. 1–30.
15. Lasisi, T.T. et al. (2020) Explanatory investigation of the moderating role of employee proactivity on the causal relationship between innovation-based human resource management and employee satisfaction, *Journal of Public Affairs* (14723891), 20(2), pp. 1–11.
16. Le, T. T., Le, P.B., High-involvement HRM practices stimulate incremental and radical innovation: The roles of knowledge sharing and market turbulence.
17. Li, J. (2016) Technology advancement and the future of HRD research, *Human Resource Development International*, 19(3), pp. 189–191.
18. Mohan, P., Strobl, E. and Watson, P. (2018) In-firm training, innovation and productivity: the case of Caribbean Small Island Developing States, *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(9/10), pp. 987–1011.
19. Olszak, C.M., Zurada, J. and Cetindamar, D. (2021) Business Intelligence & Big Data for Innovative and Sustainable Development of Organizations, *Information Systems Management*, 38(4), pp. 268–269.
20. Oltra., V., Donada, C., Alegre, A., (2019) Facilitating radical innovation through secret technology-oriented, pp. 133– 50.
21. ONLINE RECRUITMENT: More action for tailored video CV (2011) Corporate Adviser (Online Edition), p. 8. Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=79575638&site=ehost-live> (Accessed: 4 April 2024).

22. Pak, J. and Kim, S. (2018) Team Manager's Implementation, High Performance Work Systems Intensity, and Performance: A Multilevel Investigation, *Journal of Management*, 44(7), pp. 2690–2715.
23. Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J. and Galende, J. (2009) An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation, *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), pp. 1191–1218.
24. PR Newswire (2018) LEAPROS® Releases Innovative Salary and Job Search Mobile App with National Search Capabilities, PR Newswire US, 14 November. Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=201811141130PR.NEWS.USPR.LA72296&site=ehost-live> (Accessed: 2 April 2024).
25. Qin L. and Klein, C. (2014) 'Him and Employee Psychological Strain', *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2014(1), pp. 1437–1442.
26. Rubel, M.R.B. et al. (2017) Adapting technology: effect of high-involvement HRM and organisational trust, *Behaviour & Information Technology*, 36(3), pp. 281–293.
27. Schumpeter, J. (1911) – австрийски икономист и политолог, представител на Еволюционната икономическа школа, автор на „Теория на икономическото развитие“.
28. Shipton, H. et al. (2006) HRM as a predictor of innovation, *Human Resource Management Journal*, 16(1), pp. 3–27.
29. Som, A. (2008) Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India, *International Journal of Human Resource Management*, 19(7), pp. 1278–1297.
30. Ungurytė-Ragauskienė, S. and Bileišis, M. (2017) Career Development in the Uniformed Services of Lithuania: Wide Open Innovation Possibilities vs. Inert Hierarchical Culture, *Svajūnė Ungurytė-Ragauskienė, Mantas Bileišis*, pp. 365 – 376.
31. Yordanova, V., (2014) *Inovatsii v stroitelnoto predpriyatie*, Univ. izd. Nauka i ikonomika, pp. 283–290, ISSN 1313–2369.
32. Zhang, B. and Morris, J.L. (2014) High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China, *International Journal of Human Resource Management*, 25(1), pp. 68–90.

INNOVATIVE APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Atanas Ivelinov Ivanov

Abstract: Human resource management (HRM) in organizations is a current topic, connecting the capacity of acquired knowledge, skills and competencies of employees with the factors influencing the efficiency and competitiveness of enterprises. In recent decades, the perceived need to improve work processes has led to the development of innovative HRM practices. In the conditions of the modern economy, the value of human capital becomes a factor of strategic importance, and HRM systems become one of the main drivers of economic growth in all branch organizations. This paper aims to examine the reorientation of the priorities of companies towards the development of innovative practices for identifying competencies, attracting and retaining talents, continuous training and individual approach to the personal qualities of employees. The aim of the author of this article is to analyze innovative approaches to HRM, to understand their advantages and disadvantages and on this basis to offer opportunities for improving management functions.

Keywords: *management, human resources, innovation, innovative approaches*

Citation: *Ivanov, A. (2024). Innovative Approaches To Human Resource Management In Organizations. Journal “Човешки ресурси & Технологии = HR & Technologies”, Creative Space Association, 1, pp. 48 – 67.*