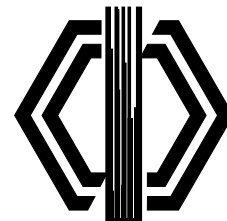




ТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ - СОФИЯ

СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ

Катедра „Икономика, индустриален инженеринг и мениджмънт”



маг. инж. Димчо Стефанов Димов

**ИЗСЛЕДВАНЕ И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ПОДХОДИТЕ ЗА
УПРАВЛЕНИЕ НА ТРУДОВИТЕ ПОСТИЖЕНИЯ В ИНОВАТИВНИ
ОРГАНИЗАЦИИ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд
за присъждане на образователна и научна степен
„Доктор”

Професионално направление: 5.13. Общо инженерство

Научна специалност:

„Организация и управление на производството”

Научни ръководители:

доц. д-р инж. Борислава Цв. Колчагова

доц. д-р инж. Лидия П. Гълъбова

София
2017

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от Катедрения съвет на катедра „Икономика, индустриален инженеринг и мениджмънт“ към Стопанския факултет на Технически университет - София, на редовно заседание, проведено на 10.04.2017 г.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 27.07.2017 г. от 13:00 ч. в Конферентната зала на БИЦ на Технически университет - София на открито заседание на научното жури, определено със заповед № ОЖ-160/ 25.04.2017 г. на Ректора на ТУ-София в състав:

Вътрешни за ТУ-София

1. проф. д-р Огнян Димитров Андреев - председател на научното жури
2. доц. д-р Олга Димтрова Гераскова - научен секретар

Външни за ТУ-София

3. доц. д-р Борислава Цветкова Колчагова - научен ръководител
4. проф. д.ик.н. Йосив Илиев Илиев
5. проф. д-р Матилда Иванова Александрова

Рецензенти:

1. проф. д-р Огнян Димитров Андреев
2. проф. д.ик.н. Йосив Илиев Илиев

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в канцеларията на Стопанския факултет на ТУ-София, блок № 3, кабинет № 3235.

Дисертантът е асистент към катедра „Икономика, индустриален инженеринг и мениджмънт“ на Стопанския факултет и е зачислен в докторантура на самостоятелна подготовка. Изследванията по дисертационния труд са направени от автора, като някои от тях са подкрепени от научноизследователски проект.

Автор: маг. инж. Димчо Стефанов Димов

Професионално направление: 5.13 Общо инженерство

Научна специалност: „Организация и управление на производството“

Катедра: „Икономика, индустриален инженеринг и мениджмънт“

Тема на дисертационния труд: „Изследване и усъвършенстване на подходите за управление на трудовите постижения в иновативни организации“

Научен ръководител 1: доц. д-р Борислава Цветкова Колчагова

Научен ръководител 2: доц. д-р Лидия Петрова Гълъбова

Тираж: 30 броя

Отпечатано в ИПК на Технически университет - София

София
2017

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. АНОТАЦИЯ

Предмет на дисертационния труд е организацията и управлението на трудовите постижения (УТП) на персонала, зает с иновационна дейност в иновативни предприятия в България.

В дисертационния труд са проучени и анализирани теорията и практиките, свързани с УТП; разгледани са подходите за УТП според използваните критерии за оценяване на резултатите, компетенциите и поведението на сътрудниците, заети с иновационна дейност. Изяснена е същността и особеностите на обекта на дисертационния труд - предприятията с интензивна иновационна дейност в България. Описани са техните характеристики според водещи статистически изследвания и специализирана научна литература и са изведени резултати, които да определят възможностите за усъвършенстване на тяхното управление и организационно представяне. В резултат на направените проучвания и анализ е обоснована възможността подходът за УТП да се прилага за подобряване на индивидуалното, колективното и организационното представяне. В дисертационния труд е предложен критериален модел, с помощта на който мениджърите разработват система от показатели за оценяване на трудовото представяне на сътрудниците, заети с иновационна дейност.

Въз основа на направеното теоретично изследване е доказана значимостта на системата за УТП (СУТП), като средство за усъвършенстване на организацията и управлението и е разработен концептуален модел на такава система за иновативни предприятия. Описани са рамката и същностните елементи на системата и техните взаимовръзки. В дисертационния труд е разгледан подробно инструментариумът на СУТП.

Предложена е класификация и метод за избор на методи за оценяване на представянето на сътрудниците в иновативни предприятия. На тази основа е разработена методика за проектиране на СУТП в иновативни предприятия, чрез която да се усъвършенства прилагания подход за УТП. Методиката е приложена експериментално в българско иновативно предприятие „ТехноЛогика“ ЕАД. Доказана е ефективността на методиката, на възприетите подходи и предложените в дисертационния труд модели.

2. АКТУАЛНОСТ НА ИЗСЛЕДВАНИЯ ПРОБЛЕМ

В условията на развиваща се глобализация и преход към икономика, основана на знанията, се търсят нови и ефективни подходи и инструменти за повишаване на конкурентоспособността на предприятията. В световен мащаб се е утвърдило мнението, че иновативните предприятия са движещата сила, следствие от която е развитието на технологиите и високия икономически растеж [3, 58, 138]. Създаването и развитието на предприятия с интензивна иновационна активност е приоритет за икономиката и политиката на целия Европейския съюз. Тези предприятия изискват значителен финансов и висококвалифициран човешки ресурс, който да бъде пряко ангажиран със създаването на иновации с висока добавена стойност [25]. Висококвалифицираният персонал и научноизследователската и развойната дейност (НИРД) са ключови фактори за постигането на пазарен успех и устойчиво развитие. Заетостта в интензивните на знание производства е индикатор за осъществяването на иновационен процес, основан върху собствена научна и технологична инфраструктура.

Специфичните особености на човешките ресурси, заети с иновационна дейност, оказват съществено въздействие върху крайния резултат от дейността на иновативното предприятие и налагат въпроса за управление на трудовите постижения, като водещ проблем в съвременната управленска наука. Чрез подхода за управление и непрекъснато усъвършенстване на трудовите постижения ръководството на предприятието цели да се подобрят индивидуалните и колективните резултати и да се постигнат целите и стратегиите на предприятието. Решаването на този проблем намира и практическо приложение, тъй като дава възможност на ръководството на предприятието да създаде необходимите условия за подобряване на индивидуалните и организационните резултати, като рационално използва интелектуалния, творческия и иновационния капацитет на човешките ресурси.

В научната и специализираната литература няма единно и категорично мнение относно същността, подходите, методите и измерителите на трудовите постижения [5, 7, 8, 20, 33, 72, 77, 82, 103, 105, 136, 137 и др.]. Още по-трудно става, когато се търсят начини за въздействие върху трудовите постижения на персонала, който е зает пряко с иновационна дейност. Това налага да се търсят средства за усъвършенстване на организацията и управлението им, чрез използването на съвременни системи за управление, които в максимална степен да удовлетворят изискванията на мениджърите в предприятието. Необходимо е изясняването и прилагането на цялостен интегриран подход за УТП в иновативни предприятия, който включва количествени и качествени параметри, комбинация от традиционни и съвременни методи и критерии за оценяване на трудовите постижения.

В резултат на нарастващата практическа актуалност и интерес към темата, дисертационният труд е посветен на теоретичното осветляване и практическото решаване на част от проблемите.

Предмет на дисертационния труд е изследване и усъвършенстване на подходи за УТП на персонала, зает с иновационна дейност. Интегрираният методически подход за оценка и УТП е насочен към човешките ресурси, ангажирани пряко с генерирането, разработването и внедряването на иновации в предприятието, с оглед постигането на по-висока и устойчива конкурентоспособност.

Обект на дисертационния труд са иновативни предприятия в България. Това са стопански организации, които системно, целенасочено и планирано създават, развиват и разпространяват иновации.

Целта на дисертационния труд е въз основа на задълбочено литературно проучване и практическо изследване да се предложи усъвършенстван подход за УТП в иновативни предприятия. Чрез усъвършенстване на подхода за УТП в предприятието се цели да се постигне по-висока организационна ефективност, производителност и конкурентоспособност; да се повиши качеството и ефективността на изпълнението на задачите от сътрудниците; да се подобрят индивидуалните, колективните и организационните резултати; да се повиши мотивацията на сътрудниците и да се реализира потенциала им за иновации.

3. НАУЧНА НОВОСТ

Идентифицирани и класифицирани са факторите, които влияят върху човешките ресурси, заети с иновационна дейност в иновативни предприятия.

Изследвана и доказана е възможността подходът на УТП да се използва като средство за повишаване на индивидуалните, колективните и организационните резултати на персонала, зает с иновационна дейност.

Разработена е класификация на методическия инструментариум за оценяване на трудовите постижения на персонала, зает с иновационна дейност. Предложен е комплексен, базиран на критерии модел за оценяване и е разработен метод за избор на подходи за оценяване в иновативни предприятия.

Доизяснена и доразвита е теоретичната концепция на СУТП в иновативни предприятия и е разработен модел, който показва нейните подсистеми и взаимовръзката им с останалите системи за управление на човешките ресурси (УЧР) в предприятието.

Разработена е методика и методически инструментариум за изследване и проектиране на СУТП в иновативни предприятия.

4. ПРАКТИЧЕСКА ПРИЛОЖИМОСТ

Разработените концептуални модели за определяне на критерии за оценяване и модел на СУТП създават необходимата теоретико-методическа основа за успешно внедряване на подхода за УТП в условията на иновативни предприятия.

Представената методика за проектиране на СУТП спомага за внедряването на подхода за УТП, като управленски подход в иновативни предприятия. Предложеният инструментариум от методи и форми за оценяване улеснява и подпомага организирането и управлението на персонала, зает с иновационна дейност. Разработената методика е полезна и необходима за

предприятията, които искат да повишат своята иновационна активност и да възнаградят, развиват и ангажират персонала, който твори и създава иновации в тях. Разработените методи могат да се използват за усъвършенстване на организацията и управлението на иновативни предприятия, както от високотехнологичните сектори, така и от средно и нискотехнологични иновативни предприятия.

5. АПРОБАЦИЯ

Реализиран е пилотен проект за експериментално приложение на разработената методика и модели в иновативно предприятие от сектор „Информационни и комуникационни технологии” - „ТехноЛогика” ЕАД.

6. ПУБЛИКАЦИИ

Основни постижения и резултати от дисертационния труд са публикувани в четири научни статии и доклади, от които две са самостоятелни. Статиите са публикувани в сп. „Индустриален мениджмънт” и International journal for science, technics and innovations for the industry Machines, Technologies, Materials. Докладите са представени на 10^{ти} Международен конгрес „Машини, технологии, материали” и XII Международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг 14”.

7. СТРУКТУРА И ОБЕМ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е в обем от 173 стр., като включва въведение, четири глави за решаване на формулираните цел и задачи, списък на основните приноси, списък на публикациите по дисертацията и използвана литература. Цитирани са общо 172 литературни източници, като 89 са на латиница и 73 на кирилица, останалите са информационни източници от Интернет. Разработката включва общо 21 фигури, 54 таблици, 5 методични приложения и 15 приложения към основния текст. Обемът на приложенията е 52 стр. Номерата на фигурите и таблиците в автореферата съответстват на тези в дисертационния труд.

8. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Въведение

Първа глава. Състояние на изследвания проблем

- 1.1. Същност и особености на иновативните предприятия
- 1.2. Същност и значение на управлението на трудовите постижения
- 1.3. Развитие на управлението на трудовите постижения
- 1.4. Подходи за управление на трудовите постижения според използваните критерии за оценяване
- 1.5. Процес на управление на трудовите постижения
- 1.6. Особенности на персонала, зает с иновационна дейност
- 1.7. Основни изводи

Втора глава. Теоретико-методически разработки

- 2.1. Основни положения
- 2.2. Критериален модел за оценка на трудовите постижения на персонала в иновативните предприятия
- 2.3. Изследване, анализиране и избор на методи за оценяване на трудовите постижения в иновативните предприятия
- 2.4. Концептуален модел на системата за управление на трудовите постижения в иновативните предприятия
- 2.5. Теоретични основи на подхода за оценяване и вземане на управленско решение относно управлението на трудовите постижения

Трета глава. Методика за проектиране на система за управление на трудовите постижения в иновативни предприятия

- 3.1. ФАЗА I Подготовка

- 3.2. ФАЗА II Проектиране
- 3.3. ФАЗА III Внедряване
- 3.4. Методични приложения

Четвърта глава. Експериментално въвеждане на методиката за проектиране на система за управление на трудовите постижения в иновативно предприятие от сектор Информационни технологии

- 4.1. Обща характеристика на обекта на апробация - „ТехноЛогика” ЕАД
- 4.2. Апробиране на методиката за проектиране на система за управление на трудовите постижения

Приноси на дисертационния труд

Списък на публикациите

Използвана литература

Приложения

II. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Глава първа. Състояние на изследвания проблем

В дисертационния труд са проучени и анализирани същността и особеностите на иновативните предприятия. Направено е проучване на количествени и качествени критерии, които класифицират предприятието като иновативно. По данни на Националния статистически институт (НСИ) [47] от 2014 г. делът на иновативните предприятия в България е 26,1%. Преобладаващата част от предприятията в България не разполагат със собствен научноизследователски потенциал, а при тези от тях, които разполагат - разходите за НИРД са недостатъчни. Най-голям брой иновативни предприятия има в секторите „Информационни технологии”, „Инженерни и консултантски дейности”, „Финансово посредничество”.

Направеният анализ показва, че иновативните предприятия се стремят да постигнат лидерска позиция и доминиране на пазара чрез иновации. Това, което отличава иновативното предприятие от традиционното, е способността му да създава и използва знание за усъвършенстване на стопанската дейност.

В резултат на обстойно проучване на специализирана литература в дисертационния труд са обобщени характеристиките на иновативните предприятия по следния начин:

- системно разработват и реализират на пазара нови продукти, услуги и процеси;
- имат висок дял на НИРД за създаване на нови конкурентоспособни продукти и услуги;
- иновациите имат значително влияние в оборота и печалбата им;
- имат висок дял на инвестициите за НИРД;
- имат висок дял на научните и инженерно-техническите специалисти.

Определението за иновативни предприятия, което ще бъде използвано за целите на дисертационния труд, е: **иновативни предприятия са всички стопански организации, в които системно, целенасочено и планирано се търсят, създават, развиват и разпространяват иновации. Те имат повишена научноизследователска и развойна дейност и в тях са заети висок процент висококвалифицирани специалисти със специфични професионално-квалификационни компетенции и опит.**

Проучването на различни съвременни системи за УЧР и средства за усъвършенстване на организацията и управлението показва, че ефективното и ефикасно УТП в иновативното предприятие заема приоритетно място сред задачите на мениджърите, за да могат да бъдат изпълнени иновационните цели и стратегии [13, 32, 67]. Обект на управленските процеси в иновативното предприятие са трудовите постижения на персонала, зает с иновационна дейност. От количество и качество на трудовите постижения на иновационния персонал зависи цялостното организационно представяне на предприятието. За да може то да се развива успешно и да бъде конкурентоспособно, трудовите постижения трябва да бъдат непрекъснато оценявани, анализирани и усъвършенствани. След направените проучвания и анализ на същността и описанията на УТП [33, 104, 154] се стигна до заключението, че УТП не трябва да се разглежда само и единствено като средство за оценяване на степента и качеството на изпълнение на трудовите задачи, а като цялостен подход за повишаване на

ефективността на предприятието чрез подобряване на индивидуалните и колективните резултати, развитие на капацитета на персонала и реализиране на потенциала му.

УТП се свързва с интензивното използване и развитие на човешките ресурси [60, 72, 73], което се изразява в обучение, усъвършенстване на придобитите компетенции и достигането на по-високо равнище на отговорност и компетентност. УТП способства за интензивността на иновационната дейност в предприятието, както и за подобряване на възприемчивостта към иновациите от страна на ръководството и сътрудниците [16]. Според автора на дисертационния труд целта на подхода в иновативното предприятие е подобряване на дейностите по организация и УТП в иновационната дейност.

Определението, което е прието за целите на дисертационния труд, е: **управлението на трудовите постижения е цялостен, интегриран подход за текущо управление на персонала и усъвършенстване на трудовото и организационното представяне чрез постигане на планираните цели, усъвършенстване и развитие на компетенциите на сътрудниците и осигуряване на възможности за тяхното професионално израстване в кариерата.**

В резултат на направеното проучване на теорията и практиката може да се заключи, че подходът за УТП в предприятието се осъществява чрез СУТП, която се свързва с текущия контрол и с повишаване на производителността на труда и качеството на работата на сътрудниците. За да управлява ефективно трудовите постижения, всяко предприятие трябва да разработи конкретна и специфична СУТП, която да развива и усъвършенства. Правилно проектираната, внедрена и прилагана СУТП спомага за постигането на по-добри резултати от сътрудниците, повишава мотивацията им и насочва развитието им в съответствие с поставените стратегически цели на предприятието, следи за спазването на установените стандарти за работа, изгражда и поддържа необходимия компетентностен профил на сътрудниците чрез непрекъснатото им усъвършенстване и развитие. СУТП е съществен инструмент за обратна връзка и въздействие върху персонала и неговите постижения.

Процесът на УТП е специфичен за всяко предприятие и зависи от контекста на вътрешната и външната среда, в които то осъществява дейността си. В научната литература [33, 70, 72, 73, 82, 106] са известни множество и различни критерии и показатели за оценяване на трудовото представяне на персонала. В зависимост от критериите за оценяване се определят и различни подходи за УТП [77, 147]. Критериите могат да се фокусират върху [4, 12, 33, 71]:

- 1) работата и постигнатите резултати;
- 2) персонала и изявата на неговите трудови качества и компетенции.

При обвързване на оценката с вземането на управленски решения за повишаване на възнаграждението и развитие на сътрудниците в кариерата се търсят по-обективни критерии, каквито са критериите, ориентирани към резултатите. При формирането на целите и резултатите от трудовото изпълнение трябва да бъде използван подхода SMART (конкретни, измерими, постижими, подходящи, определени във времето) [11, 13, 31, 33, 83].

Друг подход за УТП е подходът, ориентиран към компетенциите на сътрудниците. Освен оценяване на резултатите и индивидуалния принос на всеки сътрудник е необходимо също така да се оценяват и измерват притежаваните и проявените в работата професионални и личностни компетенции, които са предпоставка, за да се получат определени организационни резултати. За целите на дисертационния труд е приета класификацията за общи, функционални и специфични компетенции. Според подхода, ориентиран към поведението, главният фактор в УТП трябва да бъде анализът на поведението, изисквано за постигане на съгласуваните цели, а не оценяване на личността. Поведението се формира от нагласите, разбиранията, знанията и уменията на сътрудниците, които трябва да бъдат развивани в съответствие с потребностите на предприятието. Промяната в поведението ще доведе и до промяна в резултатите, затова усилията на мениджърите и сътрудниците в предприятието трябва да са насочени, освен към анализ и разбиране на получените резултати от трудовото представяне и към дейности за стимулиране на ефикасното и ефективно поведение у сътрудниците.

В литературата и практиката често се наблюдава сходство между компетенция и поведение, което е породено от това, че за компетенциите се съди по проявения

поведенчески модел. В дисертационния труд е изразено мнение, че те трябва да бъдат разглеждани поотделно, но като взаимосвързани и допълващи се критерии за оценяване и УТП.

Стремежът на подхода за УТП в иновативни предприятия е за непрекъснато усъвършенстване на трудовия процес, трудовото представяне и компетенциите на сътрудниците, заети с иновационна дейност. Развитието на висококвалифицирания персонал изисква специфични грижи и подходи за управление от страна на мениджърите, какъвто е подходът за УТП. Подходът за УТП подпомага привличането, развитието, мотивирането и задържането на талантливите хора в иновативното предприятие. Съществуват различни класификации, които се опитват да категоризират персонала, зает с иновационна дейност в предприятията, като класификацията на НСИ [47] и Националния класификатор на професиите и длъжностите [42]. В малките предприятия категориите персонал не са толкова ясно разграничени и персоналят често съвместява функции.

Вследствие на направеното литературно и практическо изследване на проблема беше установено, че съществува смесване и няма ясно разграничение на критериите за оценяване на иновационната дейност в предприятията от критериите за индивидуална оценка на персонала, което затруднява оценяването и УТП на персонала, зает с иновационна дейност. В научната литература и практиката се обръща повече внимание на колективните резултати от иновационната дейност и общите резултати за предприятието, отколкото да се отчита индивидуалния принос на всеки сътрудник, зает с иновационна дейност. Възможно е някои от показателите към съответните критерии да могат да се прилагат и за индивидуална оценка, но това не е общият случай и те трябва да се изследват, анализират и прецизират допълнително. Повечето показатели са свързани с производителността или по-общо организационните резултати, чрез които да се изясни въздействието на човешките ресурси върху организационните приоритети. Като такива се сочат например: разходи на един работещ от персонала, дял на текучеството, часове за обучение на един работещ, съотношение на разходите за възнаграждение към приходите и др. Тези критерии са насочени към специалистите, заети с НИРД, но те са твърде общи.

На база на проучени множество информационни източници се установи, че иновациите изискват знание, идеи, познавателни способности и творчество. Това налага в иновативните предприятия да работят интердисциплинарни екипи и специалисти с различна професионална квалификация [57]. Иновационната дейност изисква да се натрупва и споделя знание, да се работи в проектни екипи и да се изграждат продуктивни работни отношения и сътрудничество, както в предприятието, така и извън него. В иновационния екип участват сътрудници с различен принос към успешното постигане на иновационните цели. Една част от тях са силни в генерирането на идеи, извършването на анализи, определянето на насоки за работа (генератори, анализатори и реализатори на иновации). Други от участниците имат силни страни в оказването на подкрепа, помощ и сътрудничество. Трета група - в реализирането на практическите планове, в спазването на срокове, в изработката на различни детайли [51]. Това, заедно с особеностите на иновативните предприятия, предопределя голямото разнообразие и комплексността на изискванията към персонала, зает с иновационна дейност.

Въз основа на обстойни изследвания на различни качества и компетентностни модели [20, 167, 168, 171, 172], компетенциите на персонала, зает с иновационна дейност, са групирани в табл. 1.10. Групите компетенции са обобщени за всички категории персонал, зает с иновационна дейност. Някои от компетенциите не са задължителни за изследователите, заети пряко със създаването на иновации, като например Лидерски компетенции.

В дисертационния труд е направено заключението, че изследователите трябва да притежават както професионална компетентност, така и високо ниво на личностни компетенции. Личностните им характеристики остават съществен признак за вписването им в иновационния екип и поддържането на добри трудово-социални отношения в предприятието.

Табл. 1.10. Обобщени групи компетенции за всички категории персонал, зает с иновационна дейност

Група компетенции	Примери за компетенции от съответната група
Общи компетенции	Комуникация, работа в екип, творческо решаване на проблеми, аналитично и концептуално мислене, междуличностни умения, самодисциплина, управление на отношенията с клиентите, гъвкавост, професионализъм
Функционални компетенции	Знания и умения за същността на бизнеса и бизнес процесите - финансови и бизнес познания, управление на проекти и процеси
Специфични компетенции	Научно знание - специализирани знания в съответната научна област, консултиране, създаване на инструкции, проектиране
Технически компетенции	Знания, умения, способности, изисквани за техническо изпълнение и анализ за продуктите и услугите
Административни компетенции	Знания и умения за поддържането на оперативната работа.
Лидерски компетенции	Лидерство, визия, работа в екип, оценяване на ситуацията, управление на конфликтите, наставничество и обучение на подчинени
Личностни компетенции	Творчество, въображение, интелигентност, инициативност, ориентация към постижения, интерес към новото и неоткритото, упоритост и постоянство в работата, настойчивост да преодолява трудности и препятствия, увереност в успеха на начинанието, склонност към поемане на изследователски риск, убеденост във важността на даден проблем, умение да преодолява съпротивата на околните

След направеното проучване и анализ на теорията и практиката, свързани с УТП в иновативни предприятия, в дисертационния труд се стигна до следните по-важни **изводи**:

1. Проведеното задълбочено проучване на теорията и практиката показва, че понятийният апарат, свързан с УТП, не е еднозначно изяснен. Основните различия в теорията и практиката са свързани със същността и предназначението на управленската дейност в съответствие със стратегиите на предприятието. Традиционното разбиране е насочено изключително към оценяването, а съвременното УТП се извършва с оглед развитието на сътрудниците и повишаването на организационните резултати. Чрез използването на подхода за УТП в иновативните предприятия се цели подобряване на средата и условията за повишаване на иновационната активност на персонала. УТП способства за повишаване на интензивността на иновационната дейност в предприятието, както и за подобряване на възприемчивостта към иновациите от страна на сътрудниците и ръководството. Подходът за УТП помага на мениджърите да поемат отговорност за трудовото представяне и работата на сътрудниците им и в същото време да бъдат оценявани за постигнатите резултати и развитието на творческия и иновационен потенциал в предприятието.

2. Недостатъчно обстойно са изследвани и изяснени спецификата на иновационните дейности и изискванията към персонала, който ги осъществява. Поради това не са разработени съответни критерии и показатели за оценяване и УТП в тяхната дейност.

Персоналът, зает с НИРД, е специфична категория персонал, за която са необходими специфични критерии и показатели за оценяване на резултатите от научната и развойната дейност. Не са разработени специализирани критерии и показатели, съответстващи на особеностите на иновационната дейност, които имат значение за обективното и точно оценяване и качеството на управленските решения с оглед на постигане целите за УТП и организацията като цяло.

3. Съществуващите методи за оценяване се отнасят за всяко предприятие, но не всички могат да отчетат особеностите на трудовата дейност на персонала в иновативните предприятия, поради което те не са приложими за оценка на резултатите и равнището на изпълнението им. Проведеното литературно проучване показва голямо разнообразие от методи за оценяване на трудовите постижения, но те не са анализирани относно прилагането им при оценяване на персонала, зает с иновационната дейност в иновативни предприятия.

4. Проучванията показват, че прилаганият инструментариум не винаги обхваща комплексно проблемите на УТП. Въпреки че оценяването е ключова дейност, тя не би могла да реши успешно всички задачи за подобряване на организационната ефективност. В резултат на обстойно литературно проучване и анализ на съществуващите практики сред иновативни предприятия в България е установено, че в преобладаващата част от тях няма обвързване на УТП със спецификата и особеностите на иновационната дейност. Трудно е да бъдат открити случаи на представена цялостна интегрирана СУТП, чрез която да се реализира подхода за УТП, отговаряща на иновационните цели и иновационната дейност на

предприятието. Тя трябва да осигури необходимото съответствие на УТП с фирмените стратегии, иновационната стратегия на предприятието и стратегията за УЧР.

5. Не винаги се обръща достатъчно внимание на заключителната част от управленския процес - вземането на управленско решение, съответстващо на равнището на трудовите постижения на сътрудниците. Твърде оскъдна е литературата относно вземането на управленски решения, свързани с възнаграждението, обучението и кариерното израстване на персонала. Тази част е от изключително значение, тъй като изводите от оценката и последващите управленски решения за по-нататъшно усъвършенстване и развитие на компетенциите и резултатите на персонала влияят върху удовлетвореността и мотивацията от труда и съдействат в решителна степен за подобряване на организационните резултати.

6. Научните изследвания и практиката показват, че липсват методически разработки за проектиране на СУТП в иновативните предприятия. Това ограничава обхвата на управленските решения, което от своя страна не позволява УТП да изпълни изцяло своето предназначение, свързано с подобряване на социалната и икономическата ефективност. СУТП създава предпоставки за спазване на установените стандарти за работа, изграждане и поддържане на необходимия компетентностен профил на сътрудниците чрез непрекъснатото им усъвършенстване и развитие, което води до подобряване на мотивацията на сътрудниците и постигане на по-високи индивидуални резултати. Това от своя страна създава необходимите условия за постигане на колективните и организационните резултати, които отговарят на поставените стратегически цели на предприятието.

Въз основа на направените изводи от проучване състоянието на изследвания проблем е формулирана целта на дисертацията и задачите за нейното постигане.

Целта на дисертационния труд е въз основа на задълбочено литературно проучване и практическо изследване да се предложи усъвършенстван подход за УТП в иновативните предприятия с оглед повишаване на организационната ефективност.

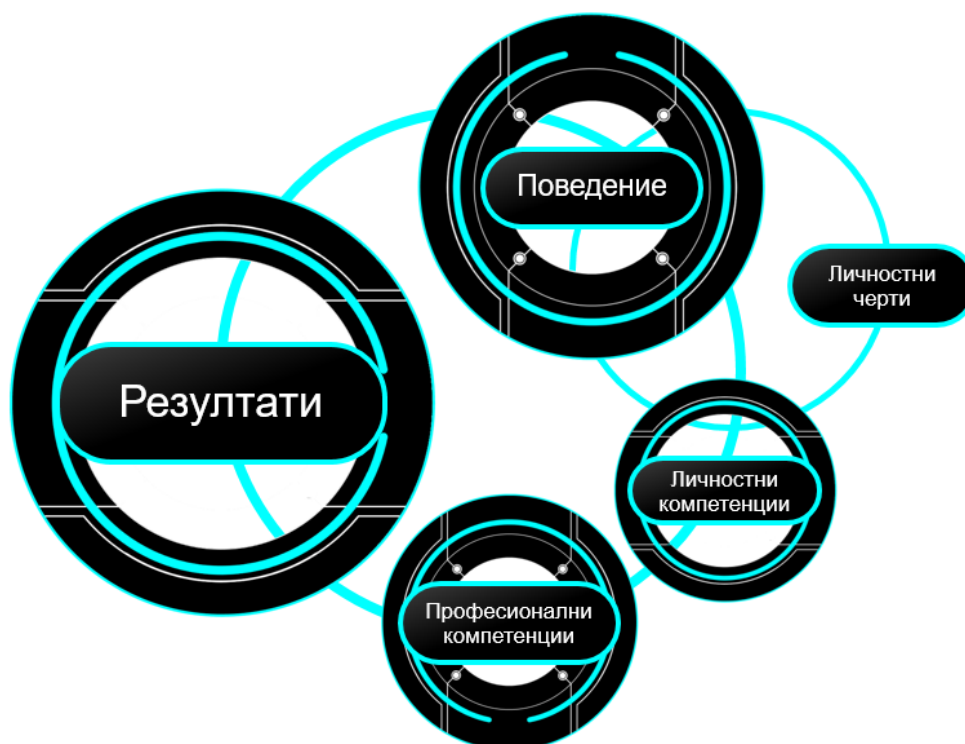
За постигане на целта трябва да се решат следните **задачи**:

1. Да се разработи критериален модел и да се определят показателите за оценяване на персонала, зает с иновационна дейност.
2. Да се направи сравнителен анализ на методите за оценяване и да се избере подходящ методически инструментариум.
3. Да се изяснят същностните елементи на УТП и да се разработи концептуален модел на СУТП в иновативни предприятия.
4. Да се разработи методически подход за оценка и вземане на управленски решения, съответстващи на равнището на трудовите постижения.
5. Да се разработи и апробира методика за проектиране на СУТП в иновативните предприятия.

ВТОРА ГЛАВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИ РАЗРАБОТКИ

В дисертационния труд е представена теоретична разработка на виждането, че УТП в иновативни предприятия е дейност, която е насочена към определяне на връзките на системата за УЧР с целите и стратегията на предприятието, с функционалните стратегии, както и с изискванията и процедурите за извършване на иновационния процес. За да може да бъде управляван ефективно, персоналът, зает с иновационна дейност, е необходимо да се изяснят специфичните критерии и показатели, които са характерни за него.

Въз основа на факторите, които влияят върху трудовите постижения и на съществуващите подходи за УТП, е предложен критериален модел (КрМ) за оценяване на трудовите постижения, в който са приети следните три критерия: 1) резултати; 2) компетенции и 3) поведение (фиг. 2.1). В повечето предприятия се дава превес на критерия за резултатите пред компетенциите и поведението. Оценяването на резултатите е насочено към представянето на сътрудника за изминал период, докато оценяването на компетенциите и поведението на сътрудника има за цел подобряване на бъдещите постижения.



Фиг. 2.1. Критериален модел за УТП

КрМ доразвива подходите за УТП чрез определяне на конкретни показатели за оценяване на персонала, зает с иновационна дейност и формирането на ключовите области за резултатите. За по-ефективното УТП чрез експертни оценки за всеки критерий могат да се зададат коефициенти на значимост.

Задълбоченото литературно проучване и анализът на подхода показват, че критериите за оценка на персонала, зает с иновационна дейност в иновативните предприятия включват най-вече резултатите от участието в иновационни проекти, свързани със степента на изпълнение на индивидуалните задачи и постигнатите колективни и организационни цели.

В дисертационният труд резултатите от иновационната дейност са класифицирани като: 1) индивидуални, 2) колективни и 3) организационни резултати (табл. 2.1).

Табл. 2.1. Индивидуални, колективни и организационни иновационни резултати

Индивидуални резултати	Колективни резултати	Организационни резултати
Брой участия в НИРД проекти	Брой реализирани НИРД проекти	Брой реализирани НИРД проекти
Брой нови/усъвършенствани продукти, процеси, маркетингови методи, методи на организация на производството, на работното място, подходи към социалните услуги	Брой нови/усъвършенствани продукти, процеси, маркетингови методи, методи на организация на производството, на работното място, подходи към социалните услуги	Брой нови/усъвършенствани продукти, процеси, маркетингови методи, методи на организация на производството, на работното място, подходи към социалните услуги
Брой иновативни идеи	Брой иновативни идеи	Брой иновативни идеи
Процент идеи, преминали на етап развитие	Процент идеи, преминали на етап развитие	Процент идеи, преминали на етап развитие
		Брой иновации на инвестирани 1000 лв.
		Процент от приходите вследствие на иновацията
		Процент от печалбата вследствие на иновацията
Повишаване на компетентността на сътрудника: - придобиване на нови компетенции; - развитие на съществуващите		Повишен интелектуален капитал на предприятието
		Процент оптимизирани разходи вследствие на иновацията

Продължение на табл. 2.1

Съкратено време (срок) за генериране, разработване, внедряване	Съкратено време (срок) за изпълнение: - Разработване; - Разпространение.	Съкратено време (срок) за изпълнение: - Разработване; - Доставка.
Повишено качество на продуктите/услугите	Повишено качество на продуктите/услугите	Повишено качество на продуктите/услугите
		Процент увеличен пазарен дял вследствие на продажбите на иновации
		Откриване на нов пазар
Постигнати цели (относителен дял)	Постигнати цели (относителен дял)	Постигнати цели (относителен дял)
		Диверсификация на продуктите или услугите
Брой заявки за патент Брой регистрирани патенти/ полезни модели (в България; в ЕС; в света)	Брой заявки за патент Брой регистрирани патенти/ полезни модели (в България; в ЕС; в света)	Брой заявки за патент Брой регистрирани патенти/ полезни модели (в България; в ЕС; в света)
		Брой лицензи
		Дял на привлечените допълнително финансови ресурси от частни и международни източници
		Дял на продажбите на иновациите в общите продажби Дял на иновациите в общия износ
Брой научни публикации Брой цитирания	Брой научни публикации Брой цитирания	Брой научни публикации Брой цитирания
Удовлетвореност на клиента	Удовлетвореност на клиента	Удовлетвореност на клиента
Използване на предишен опит за създаване и реализиране на иновацията	Използване на предишен опит за създаване и реализация на иновацията	Използване на предишен опит за създаване и реализация на иновацията
Награди за иновации от национални и международни изяви	Награди за иновации от национални и международни изяви	Награди за иновации от национални и международни изяви

Направеното изследване на примери от литературата и практиката показват, че в повечето случаи иновационната дейност не е програмируема и не могат да бъдат използвани общовалидни стандарти. Ето защо мениджмънтът на предприятието се нуждае освен от критерий, свързан с резултатите и от критерии, като професионални и личностни компетенции и поведение, обвързани с възприетата фирмена култура. Иновационният климат е неразривно свързан с ефективността на творческите и иновационните колективи, с количеството и качеството на техните резултати. В дисертационния труд са обобщени компетенциите, които способстват за развитието на иновационна организационна култура, като: умения за работа в колектив и създаване на мрежа от взаимоотношения и партньорства; познания, свързани със същността на бизнеса и стойността за предприятието.

За развитието на иновации са необходими знания и опит в съответната област, свързана с основната дейност на предприятието. Компетенциите на персонала, зает с иновационна дейност, се оценяват на различни нива в предприятието - при наемане на работа (на входа на системата предприятие), когато предприятието трябва да избере сътрудници с конкретни компетенции за целите на бъдещ проект, или при планирането на кариерното израстване и развитие на сътрудниците. В зависимост от различните етапи на иновационната дейност изискванията към компетенциите на персонала, зает с иновации, са различни. Най-важни за персонала, зает с иновационна дейност, са специфичните компетенции, които са свързани с професионалните знания, придобити чрез формално образование и професионален опит. За да се улесни и подобри избора на необходимите за изпълнение на работата компетенции, в дисертационния труд се предлага за всяка група длъжности да се разработи компетентностен профил - набор от компетенции за определена длъжност или група длъжности, обединени по конкретен признак (например принадлежност към определен отдел, функция или друго). Компетентностният профил може да се използва, за да се определи дефицитът на компетенции на даден сътрудник, който той трябва да придобие или развие. Профилът може да служи като доказателство, че сътрудникът притежава определен набор от компетенции при наемането му на работа. По този начин ръководството на предприятието ще може по-лесно да преценява кой сътрудник да бъде назначен, как да се обучи и колко време ще му трябва да развие необходимите му компетенции чрез обучение, преквалификация и наставничество.

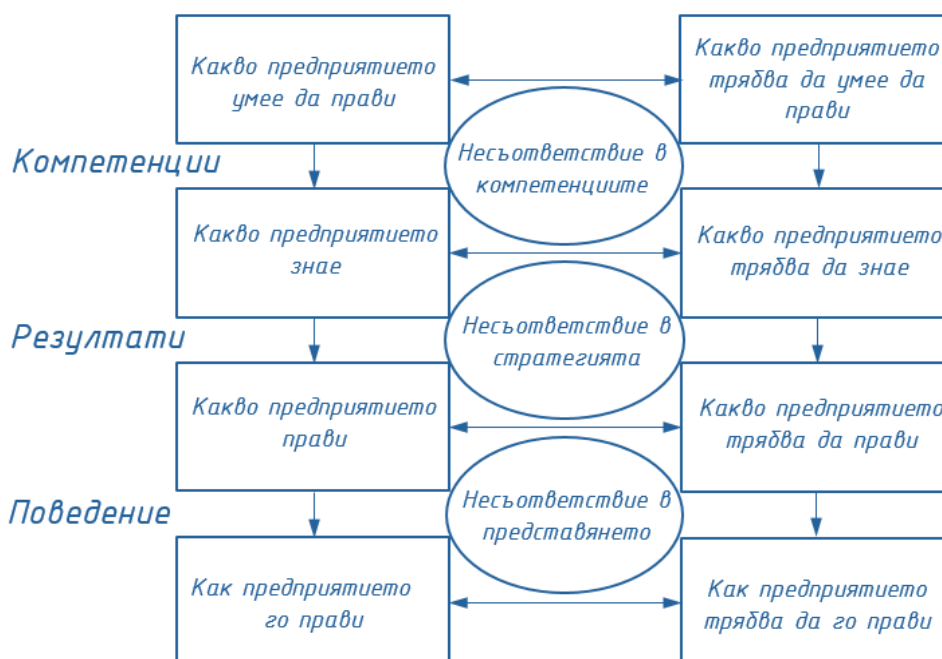
Компетентностният профил е модел, който съчетава различни класификации на компетенциите - от една страна - общи, функционални, специфични и от друга - изпълнителски (технически), научноизследователски и административно-управленски компетенции (табл. 2.3).

Табл. 2.3. Компетентностен профил на персонала в иновативното предприятие

Компетенции според функциите и дейностите			
Компетенции в зависимост от категориите персонал	Общи компетенции	Функционални компетенции	Специфични (специализирани) компетенции
Административно-управленски компетенции	++	+++	+
Компетенции за иновационна дейност	+	++	+++
Изпълнителски компетенции	+++	+	++

Във всеки дял на научни, технически и управленски компетенции количеството на общи, функционални и специфични компетенции е различно, например при научните работници специфичните компетенции са преобладаващи, докато при изпълнителските позиции водещи са общите компетенции. Профилът на компетенциите може да се използва както за оценяване на индивидуалния сътрудник, така и за оценяване на различните екипи и отдели в предприятието и когато процентното съотношение се наруши, да се търсят хора, които да го допълнят със своите знания, умения и опит.

На фиг. 2.2 е представен модел за определяне на областите на несъответствие на състоянието на УТП в предприятието. Като се използва рамката, представена от [161], в дисертационния труд е допълнен и доразвит съществуващия модел, който може да се използва за определяне на ключови зони на несъответствие между желано и действително състояние в УТП. Усъвършенстваният модел може да послужи като рамка за УТП и чрез него да се сравняват и утвърждават добри практики в УТП на различни предприятия, както и да се подобри цялостното организационно представяне.



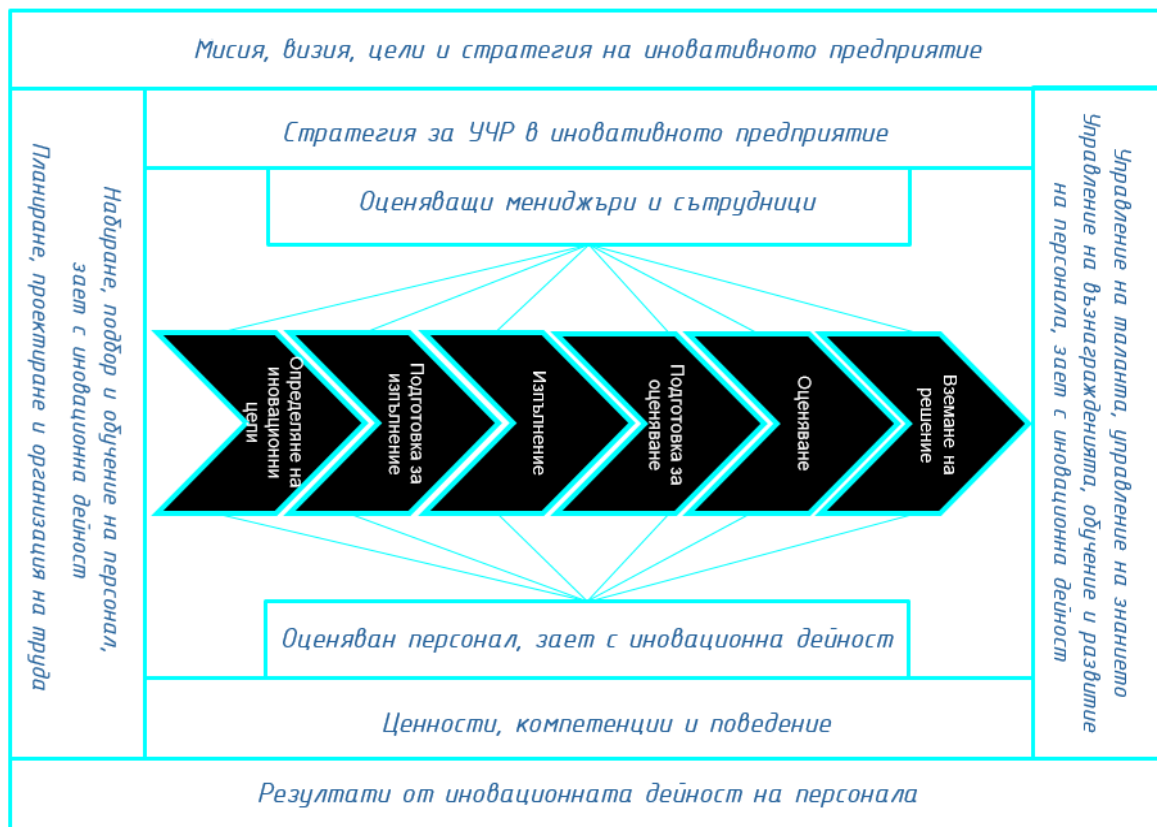
Фиг. 2.2. Модел за определяне на областите на несъответствие в УТП в иновативното предприятие

Вследствие на направеното обстойно литературно проучване на съществуващите методи за оценяване на трудовите постижения, в дисертационния труд е представена таблица за сравнителен анализ с критерии за всички 26 от проучените методи за оценяване. Методите са класифицирани според тяхното сходство в описанието и характеристиките им на приложение в осем групи. Те са сравнени въз основа на предварително определени критерии в дисертационния труд, както в класификационните групи, така и цялостно. По този начин те получават количествена оценка, като при избора на комбинация от методи за оценяване се счита, че е най-подходящо да се вземе методът с най-висока оценка от всяка група. След задълбочения критичен анализ е направено сравнение между методите, получили най-висока оценка от всяка квалификационна група и тези, които се използват за оценяване на иноватора. Полученият резултат е показан на табл. 2.6. Методите, които трябва да се използват за оценяване на персонала, зает с иновационна дейност в иновативните предприятия, са: 1) *Метод на свободните групировки*, 2) *Метод на атестационните формуляри*, 3) *Метод на оценъчното интервю*, 4) *Многостранна 360⁰ оценка*, 5) *Метод на отворения край*.

Табл. 2.6. Методи за оценяване на трудовите постижения в иновативните предприятия

№	Метод за оценяване на ТП	Обща оценка на метода	Иноватор
	Описателни методи		
1	Описателен/ писмена характеристика	12	•
2	Метод на отворения край	13	•
	Методи, използващи няколко оценители		
3	Експертна оценка	13	•
4	Многостранна 360 ⁰ оценка	16	•
5	Оценка от външен за звеното	12	
	Сравнителни методи		
6	Ранжиране	11	
7	Сравняване по двойки	8	
8	Сравняване с лица, избрани за еталон	9	
	Рейтингови скали		
9	Рейтингова скала	14	•
10	Зависима рейтингова скала	11	
11	Метод на свободните групировки	16	•
12	Метод на принудителното разпределение	11	
13	Конфиденциални записи/ доклади	10	
	Методи, използващи оценъчни форми		
14	Метод на свободния избор на оценъчните характеристики по готови форми	13	
15	Метод на принудителния избор на оценъчните характеристики по готови форми	12	
16	Атестационни формуляри/ отчетни карти	16	•
	Поведенчески методи		
17	Метод на критичните случаи	9	
18	Поведенчески скали	11	
19	Тестове	9	
20	Психологична оценка	6	
	Интервю методи		
21	УЧЦ	11	•
22	Оценъчно интервю/ обратна връзка	16	•
	Съвкупни/ комплексни методи		
23	Център за оценка	9	•
24	Метод на разходната отчетност	6	
25	Метод на нормативния отчет	11	
26	Ранжиране приоритетите на дейностите	8	•

Изводите от Първа глава показват, че подходът за УТП в иновативни предприятия може да се усъвършенства чрез приложение на цялостна и интегрирана СУТП в предприятието. СУТП установява споделено разбиране за това какво трябва да бъде постигнато и по какъв начин да се интегрират различните политики и управленски системи в предприятието, за да се постигнат стратегическите му цели. Системата се състои от различни елементи: вход, изход, цели, ресурси, процес на УТП, оценяваща и оценявана подсистеми, които са обвързани с другите системи за УЧР в предприятието. Въз основа на рамката за управление на представянето [112] в дисертационния труд е разработен концептуален модел на СУТП, която се отнася за иновативни предприятия и персонала, зает с иновационна дейност (фиг. 2.3). Обект на СУТП в иновативни предприятия е персоналет, зает пряко с иновационна дейност.

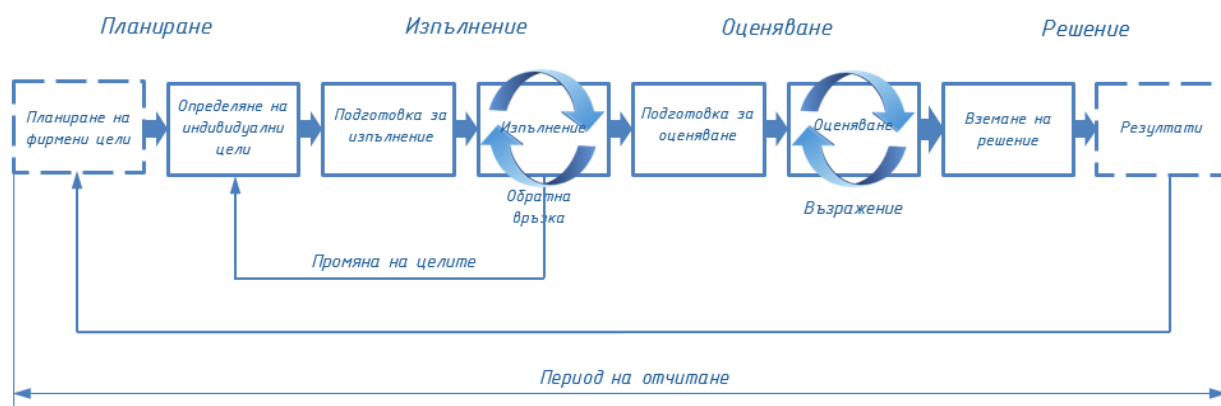


Фиг. 2.3. Концептуален модел на системата за УТП в иновативните предприятия

СУТП може да бъде разделена на подсистеми за различните категории персонал в иновативни предприятия, например за административно-управленския персонал, изследователите и техническия персонал. Тя се състои от стратегическа рамка и система за оценяване на трудовото представяне. Стратегическата рамка включва: мисия, визия и цели на иновативното предприятие, функционалните стратегии, човешките ресурси, които са носители на ценности, компетенции и поведение в предприятието и резултатите от иновационната дейност на персонала. УТП е обвързано със стратегическото управление и се определя от стратегията за УЧР, иновационната стратегия и другите фирмени стратегии на предприятието. Иновационната СУТП обвързва резултатите от труда с иновационните цели на предприятието. Процесът по УТП в иновативно предприятие е пряко свързан с иновационната стратегия, която е в резултат от общата стратегия и мисията на предприятието. Това е процес на планиране, съгласуване, измерване, обратна връзка, положителна подкрепа и комуникация. Входът и изходът на СУТП показват обвързаността на СУТП с другите функционални дейности от УЧР в предприятието. На входа на системата са дейностите по: планиране, проектиране и организиране на труда, набиране и подбор и обучение на персонала, зает с иновационна дейност. На изхода на системата са функциите по: управление на възнагражденията, обучение и развитие, управление на таланта и

управление на знанията. Процесът на УТП обхваща целите, стандартите и показателите на труда. Всички елементи на СУТП са взаимосвързани.

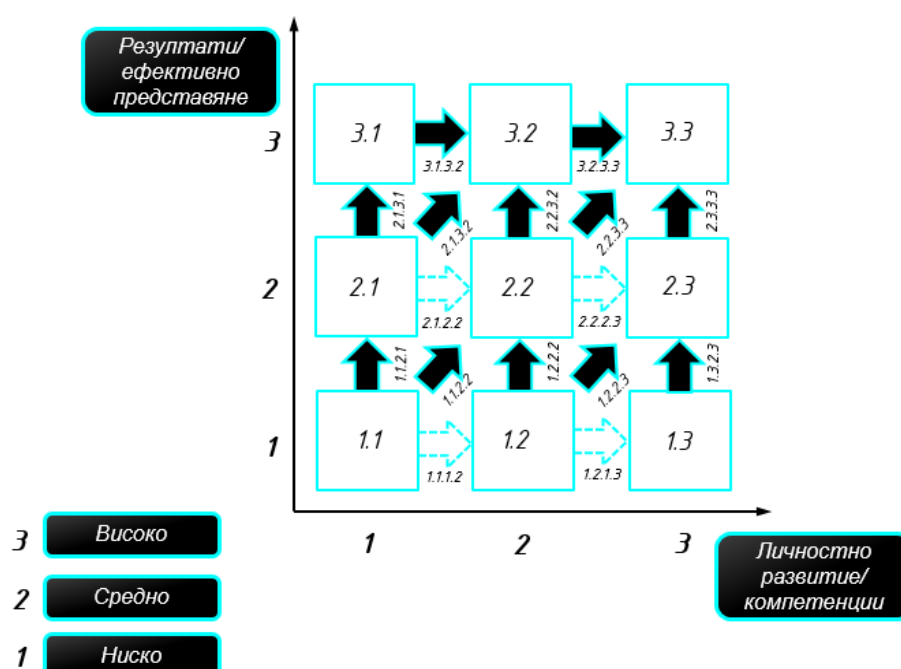
Процесът на УТП се състои от етапи и дейности и е детайлно представен на фиг. 2.5.



Фиг. 2.5. Етапи на процеса на УТП

В литературния обзор на дисертационния труд детайлно е проучена последователността на процеса и на тази основа са предложени следните шест етапи, които са ключови за разработения концептуален модел на СУТП в иновативните предприятия: 1) *Определяне на индивидуални и колективни иновационни цели*, 2) *Подготовка на изпълнението на иновационната дейност*, 3) *Мониторинг на изпълнението на иновационната дейност*, 4) *Подготовка за оценяване*, 5) *Оценяване*, 6) *Вземане на решение и предприемане на управленско действие*. Инструментариумът на интегрираната СУТП в иновативното предприятие включва следните елементи: критерии и показатели за оценяване, методи на оценяване, процедури, необходима нормативна и работна документация.

В дисертационния труд е разработена матрица за оценка и вземане на управленско решение за трудовите постижения, която има девет позиции в зависимост от това как е бил оценен сътрудникът от своя пряк ръководител или друг оценител спрямо постигнатите резултати и личностното развитие (придобити компетенции) (фиг. 2.6).



Фиг. 2.6. Матрица за оценка и вземане на управленско решение относно УТП

Подходът за оценка и вземане на управленско решение относно трудовите постижения прави връзка между лидерския стил на управление и методите за стимулиране и развитие на сътрудниците в предприятието. Моделът ще спомогне за успешното и ефективно организиране и ръководене на човешките ресурси в иновативни предприятия, чрез оценяване на техните резултати и компетенции и вземането на правилно управленско решение, относно възможностите за кариерно израстване, промяна на възнаграждението или обучение и развитие. Матрицата показва какво е текущото състояние на постиженията на сътрудника при оценката, какви са възможните причини за това и какви управленски решения биха могли да се вземат от оценяващите мениджъри. Подходът позволява да се прави съпоставка между оценката на прекия ръководител, оценката на сътрудника за собственото му представяне и оценката от трета страна, след което да се анализират разликите между отделните оценяващи. Като използва модела на матрицата, ръководството на иновативното предприятие може да планира програми за развитие на персонала.

Представеният модел за УТП е обобщен за иновативни предприятия, но може да бъде използван за УТП във всякакви предприятия и организации, като се променят показателите по отделните критерии.

ТРЕТА ГЛАВА. МЕТОДИКА ЗА ПРОЕКТИРАНЕ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ТРУДОВИТЕ ПОСТИЖЕНИЯ В ИНОВАТИВНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Въз основа на направените в дисертационния труд теоретико-методически разработки е предложена методика за проектиране на СУТП в иновативните предприятия. Проектирането на СУТП е дейност, която е насочена към определяне на връзките на системата с целите и стратегията на предприятието, с функционалните стратегии, както и с изискванията и процедурите за извършване на процеса на УТП (фиг. 3.1). Методиката дава обобщена представа за основните моменти и последователността при прилагането на подхода за УТП като средство за усъвършенстване на организацията и управлението на иновативни предприятия.

3.1. ФАЗА I Подготовка

Етап 1. Предварително проучване на организационните условия

Проектирането на СУТП изисква внимателно проучване на организационните условия, които имат съществено значение за предварителна ориентация относно основните й параметри и разработване на проектно задание.

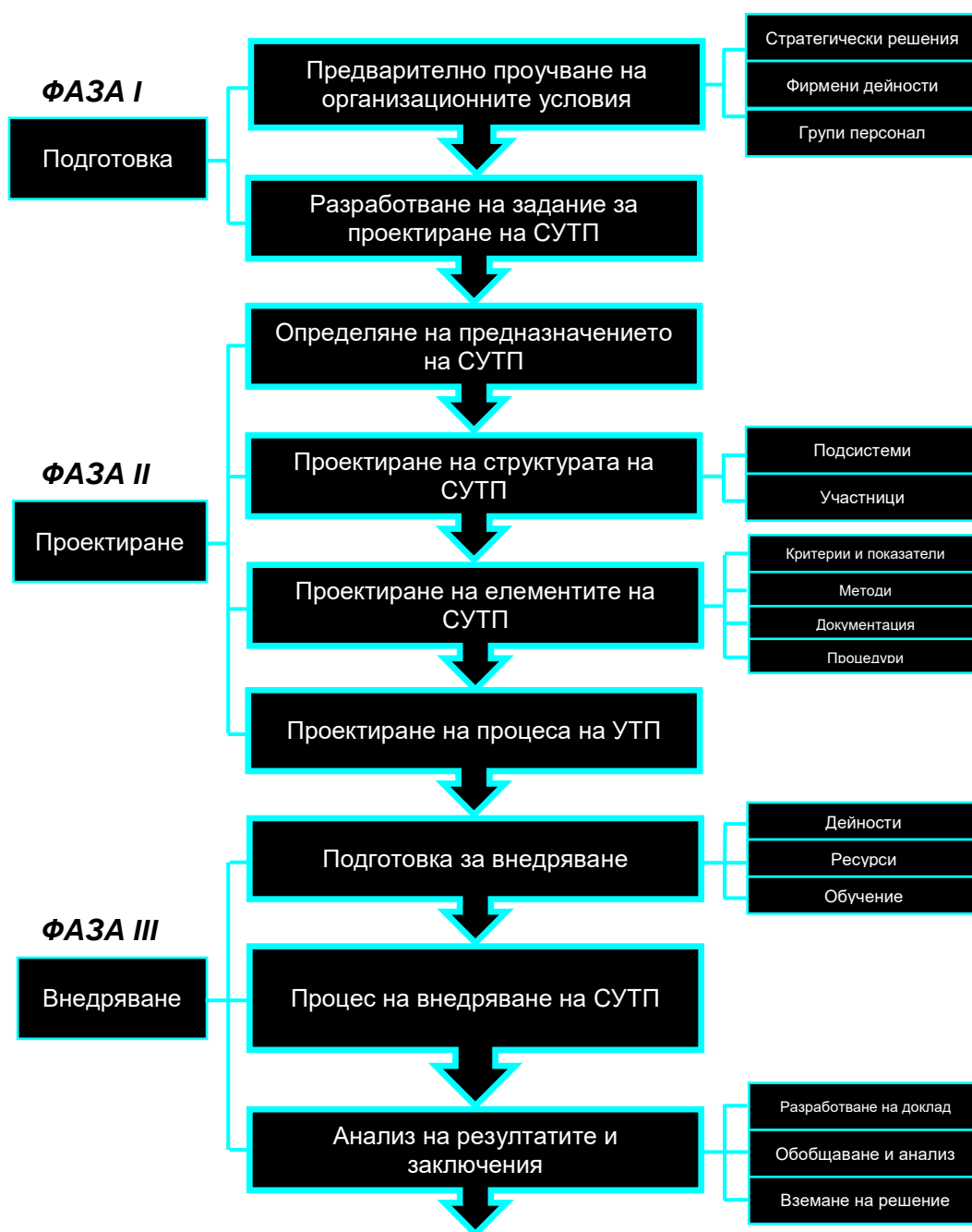
Подетап 1. Анализ на стратегическите решения - прави се анализ на съответните стратегии и взаимовръзката им с УЧР (по отношение на трудовите дейности, групите персонал, целите, показателите, методи на оценяване и др.).

Подетап 2. Анализ на фирмените дейности и групиране на персонала. Анализът се прави по основни звена от организационната структура, като дейностите в тях се характеризират по различен начин в зависимост от спецификата на предприятието. Анализират се и се изясняват групите изисквания към изпълнителите според длъжностните характеристики.

Етап 2. Разработване на задание за проектиране на СУТП

Заданието за проектиране включва:

- 1) Предназначение на СУТП - формулиране на цели и задачи;
- 2) Проектиране на структурата на СУТП - проектиране на подсистемите (определяне на групите персонал и ролите им в процеса на УТП); проектиране на елементите (критерии и показатели, методи за планиране и оценяване, документация и процедури);
- 3) Проектиране на процеса на УТП;
- 4) Периодичност и организация във времето.



Фиг. 3.1 Процес на проектиране на СУТП в иновативни предприятия

3.2. ФАЗА II Проектиране

Етап 1. Определяне на предназначението на СУТП

- 1) Целите на СУТП трябва задължително да бъдат свързани и да съдействат за постигането и реализацията на стратегическите цели относно предприятието, човешките ресурси и иновационната дейност.
- 2) Задачите на СУТП са свързани с конкретни изисквания към дейностите в нея с оглед постигането на поставените цели.

Етап 2. Проектиране на структурата на СУТП

При проектиране на структурата на СУТП се определят нейните подсистеми и участниците в процеса заедно с взаимовръзките между тях.

Подетап 1. Проектиране на подсистемите за изследователски, технически и управленски персонал

Подетап 2. Определяне на участниците в процеса и взаимовръзките между тях - оценявани, оценяващи и контролиращи сътрудници (табл. 3.7).

Табл. 3.7. Схема на взаимовръзките на участниците в УТП

Подсистема/звена	Оценявани	Оценяващи	Контролиращи
Изследователски персонал	Служители от звено	Пряк ръководител Други (колеги, клиенти и т.н.)	Висшестоящ ръководител
Технически персонал	Служители от звено	Пряк ръководител Други (колеги, клиенти и т.н.)	Висшестоящ ръководител
Управленски персонал	Ръководител на звено	Ръководител на следващо по-високо ниво Други (клиенти, подчинени и т.н.)	Висшестоящ ръководител

Етап 3. Проектиране на елементите на СУТП

Подетап 1. Определяне на критерии и показатели за оценяване - критериите за оценяване са спрямо разработения във Втора глава критериален модел.

За оценяване по тези показатели се използва 5-степенна скала (табл. 3.9, табл. 3.11).

Табл. 3.9. Скала за оценяване по постигнати резултати

Качествена оценка	Описание	Количествена оценка
Изключително изпълнение	Изпълнението значително превишава планираните резултати по отношение на всички показатели.	5
Изпълнение над очакванията	Изпълнението превишава планираните резултати по отношение на всички показатели.	4
Изпълнение според очакванията	Изпълнението напълно съответства на планираните резултати по всички показатели.	3
Изпълнение под очакванията	Изпълнението не съответства на планираните резултати по отношение на някои от показателите.	2
Неприемливо изпълнение	Изпълнението не постига планираните резултати по отношение на по-голямата част от показателите.	1

Табл. 3.11. Скала за оценяване по проявени компетенции

Качествена оценка	Описание	Количествена оценка
Изключително изпълнение	Висока степен проявление на дадената компетенция, надхвърлящо съществено изискванията от характеристиката.	5
Изпълнение, надхвърлящо изискванията	Достатъчна висока степен на проявление на необходимата компетенция, надхвърлящо по някои признаци изискванията от характеристиката.	4
Изпълнение, отговарящо на изискванията	Степен на проявление на необходимата компетенция, отговаряща на изискванията.	3
Изпълнение, отговарящо частично на изискванията	Недостатъчна степен на проявление на необходимата компетенция, съответстваща частично на изискванията от характеристиката; необходимо е подобрение, за да отговори напълно на изискванията.	2
Неприемливо изпълнение	Ниска степен или липса на проявление на необходимата компетенция, далеч под изискванията от характеристиката; необходимо е обсъждането на сериозни мерки за подобрение или вземането на други управленски решения за коригиране на трудовото поведение.	1

Подетап 2. Определяне на методите за планиране и оценяване

Използват се методите: 1) Управление чрез целите; 2) Метод на свободните групировки; 3) Атестационни формуляри; 4) Многостранна 360° оценка; 5) Оценъчно интервю и 6) Метод на отворения край.

Подетап 3. Проектиране на документация

В съответствие със заданието се проектира нормативна и работна документация.

Скалата за цялостно оценяване на равнището на трудово изпълнение е представена на табл. 3.14.

Табл. 3.14. Скала за формиране на обща оценка на трудовите постижения

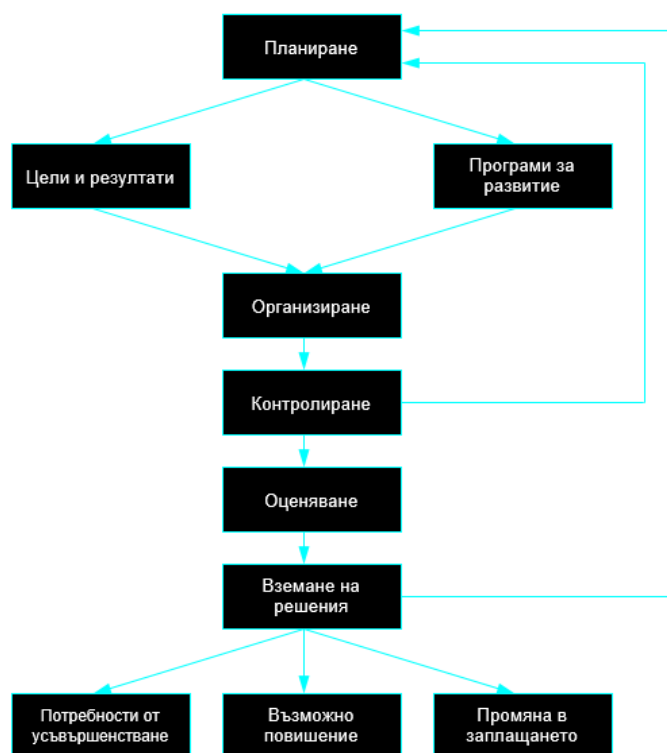
Качествена оценка	Характеристика	Равнище на трудово изпълнение	Диапазон на количествена оценка
Изключително изпълнение	Изпълнението значително превишава изискванията по отношение на качество, количество, срочност на изпълнение и използване на планираните средства, както и тези на характеристиките за компетенции и поведение и представлява съществен принос за постигане на колективните цели.	5	4,5 - 5
Изпълнение, надхвърлящо изискванията	Изпълнението постоянно превишава изискванията по отношение на качество, количество, срочност на изпълнение и използване на планираните средства при постигане на по-голямата част от целите и характеристиките за компетенции и поведение.	4	3,5 - 4,49
Изпълнение, отговарящо на изискванията	Изпълнението постоянно съответства, а понякога и надвишава изискванията относно постигане на някои цели и тези, свързани с характеристиките за компетенции и поведение.	3	2,5 - 3,49
Изпълнението се нуждае от подобрене	Изпълнението постоянно не съответства на изискванията по отношение на някои цели или характеристиките за компетенции и поведение, което налага планирането на мерки за подобрене.	2	1,5 - 2,49
Неприемливо изпълнение	Изпълнението постоянно не съответства на изискванията по отношение на важни цели и по-голямата част от характеристиките за компетенции и поведение. Необходимо е сериозно подобрене в съответните области, което налага да се поставят определени изисквания и срокове за изпълнение и да се контролира процеса на усъвършенстване и напредък.	1	1 - 1,49

Подетап 4. Проектиране на процедури

Дейностите по УТП се регламентират от следните процедури: 1) Процедура за планиране и оценяване на трудовите постижения; 2) Процедура за вземане на управленски решения след оценяването; 3) Процедура за обжалване на общата оценка на трудовите постижения.

Етап 4. Проектиране на процеса на УТП

Проектирането на процеса на УТП се извършва в съответствие с хода на неговата циклична повтораемост (фиг. 3.2).



Фиг. 3.2. Проектиране на процеса на УТП

Оценката за постигнати резултати K1 се прави въз основа на самооценка на служителя (Ксл) и оценка от ръководителя (Кр) по формулата:

$$K1 = Kр.Kтр + Ксл.Kтсл, \quad (3.1)$$

където:

Кр е оценката на ръководителя;
Ктр - коефициентът на тежест на оценката на ръководителя;
Ксл - оценката на служителя;
Ктсл - коефициентът на тежест на оценката на служителя.

Оценката за проявени компетенции K2 се прави въз основа на метода на многостранната оценка, която се формира от оценка на ръководителя, средноаритметична оценка от другите оценители (Кдо) и самооценка на сътрудника (при определянето им се вземат предвид съответните коефициенти на тежест на отделните показатели) по израз:

$$K2 = Kр.Kтр + Кдо.Kтдо + Ксл.Kтсл, \quad (3.2)$$

където:

Ктсл е коефициентът на тежест на оценката на другите оценители.

Оценката за демонстрирано поведение K3 се изчислява по аналогичен на горния начин:

$$K3 = Kр.Kтр + Кдо.Kтдо + Ксл.Kтсл, \quad (3.3)$$

Коефициентите на тежест на ръководителя са най-високи при всички критерии (във всички случаи повече от 0,5).

Крайната оценка за равнището на трудовите постижения (Ккр) на сътрудника се получава с израз:

$$Ккр = K1.Kм1 + K2.Kм2 + K3.Kм3, \quad (3.4)$$

където:

Кт1 - коефициент на тежест на първия критерий - постигнати резултати,
Кт2 - коефициент на тежест на втория критерий - проявени компетенции,
Кт3 - коефициент на тежест на третия критерий - демонстрирано поведение.

Обикновено коефициентът на тежест на постигнатите резултати се приема значително по-висок от тези на другите два критерия.

Въз основа на получената количествена оценка се определя и качествена обща оценка за равнището на трудовите постижения (табл. 3.14), която се използва по-нататък за вземане на управленски решения.

Окончателното оценяване се прави от контролиращия ръководител след представяне на документацията за утвърждаване.

За диференцирано определяне на конкретните решения са използвани диапазоните на изменение на количествената оценка за равнището на трудовите постижения от табл. 3.14, за да се предложат възможни управленски решения (табл. 3.17).

Табл. 3.17. Примерни управленски решения според равнището на трудовите постижения

Качествена оценка	Равнище на трудово изпълнение	Диапазон на количествена оценка	Възможни решения
Изключително изпълнение	5	4,5 - 5	Повишение; Увеличение на възнаграждението; Други форми за стимулиране (напр. делегиране на правомощия и др.).
Изпълнение, надхвърлящо изискванията	4	3,5 - 4,49	Увеличение на възнаграждението; Други форми за стимулиране; По-нататъшно усъвършенстване.
Изпълнение, отговарящо на изискванията	3	2,5 - 3,49	Запазване на позицията и възнаграждението или преместване в друго звено при аналогични условия; Повишение на квалификацията.
Изпълнението се нуждае от подобрене	2	1,5 - 2,49	Преместване на по-ниска позиция; Отнемане на надбавки, бонуси и др.; Повторно оценяване след 6 месеца.
Неприемливо изпълнение	1	1 - 1,49	Освобождаване от длъжност по чл. 328, ал. 1, т. 5 от КТ.

Сроковете на отделните дейности се определят подробно като календарен график.

3.3. ФАЗА III Внедряване

Разработеният във ФАЗА II проект за СУТП се представя на съответния колективен орган на управление на предприятието за обсъждане. След приемането му директорът издава заповед за внедряване и за формиране на работна група (РГ), отговаряща за протичане на дейностите. Ръководителят на РГ получава управленски правомощия и отговорности за целия процес на внедряване. Другите членове отговарят съответно за планирането и осигуряването с необходимите ресурси; за обучение на оценяващи и оценявани и за протичане на процеса по внедряването. Минималният възможен срок за планиране и оценяване се приема като шестмесечен.

Етап 1. Подготовка за внедряване

Подготовката за внедряване включва планиране на дейностите, осигуряване на необходимите ресурси и обучение на персонала за усвояване на процедурите по УТП.

Подетап 1. Планиране на дейностите

В плана за внедряване са включени подетапи, задачи, срокове и отговорници.

Подетап 2. Осигуряване на необходимите ресурси

Внедряването на СУТП налага осигуряването на определени материални, информационни и финансови ресурси. Те са свързани с обучението и с дейностите за постигане на някои цели.

Подетап 3. Обучение на персонала

Обучението е насочено към три целеви групи (оценяващи ръководители, оценявани сътрудници, други оценяващи). Конкретните цели на обучението са участниците да се запознаят подробно с документацията и да усвоят специфичните подходи при планиране и оценяване на трудовите постижения.

Етап 2. Процес на внедряване

Процесът на внедряване включва: 1) *Планиране на индивидуални цели и резултати*; 2) *Текущ контрол на изпълнението*; 3) *Оценяване*; 4) *Обсъждане на резултатите и заключения*.

Етап 3. Обобщаване и анализ на резултатите и заключения

Внедряването на СУТП трябва да покаже готовността за прилагането ѝ в бъдещата политика и практика на предприятието. За тази цел трябва да се прецени доколко предложеният инструментариум е релевантен и резултатите от прилагането му способстват за вземането на обосновани управленски решения.

Подетап 1. Разработване и представяне на доклад за резултатите от внедряването

След приключване на Етап 2 ръководителите разработват и представят доклад по следните въпроси: 1) Планирането на целите и резултатите; 2) Текущия контрол на изпълнението; 3) Попълването на работната документация и ползването на нормативната документация за оценяване; 4) Протичането на обсъжданията с оценяваните сътрудници.

Подетап 2. Обобщаване и анализ на резултатите

В този подетап последователно се извършва следното:

- 1) Обобщава се информацията от докладите на ръководителите на звена;
- 2) Анализират се резултатите от гледна точка на готовността за нормално функциониране по две основни направления:
 - Етапността на процеса на УТП;
 - Валидността на прилаганите елементи на СУТП.

Въз основа на направените изводи от анализа на получените резултати се правят препоръки за окончателното оформяне на методиката.

Подетап 3. Обсъждане на резултатите от внедряването и вземане на управленски решения

Вариантите на възможни управленски решения след общата оценка за успешно внедряване на проекта са:

- Проектът се приема за прилагане в предприятието в представения вид;
- Проектът се приема за прилагане след отразяване на направените препоръки за изменения (относно документация, процедури, срокове и др.);
- Проектът се приема за прилагане след привеждане на работната документация в електронна форма, позволяваща непосредствена обработка и получаване на оценките за улесняване и ускоряване на процеса на оценяване.

ЧЕТВЪРТА ГЛАВА. ЕКСПЕРИМЕНТАЛНО ВЪВЕЖДАНЕ НА МЕТОДИКАТА ЗА ПРОЕКТИРАНЕ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ТРУДОВИТЕ ПОСТИЖЕНИЯ В ИНОВАТИВНО ПРЕДПРИЯТИЕ ОТ СЕКТОР ИНФОРМАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ

4.1. Обща характеристика на обекта на апробация - „ТехноЛогика” ЕАД

За обект на изследване е избрано предприятието „ТехноЛогика” ЕАД, което отговаря на дефиницията за иновативно предприятие. Фирмата е най-голямата софтуерна компания с българска собственост според класацията на CBN България за 2014 г. „ТехноЛогика” може да бъде класифицирана като бързоразвиващо се високотехнологично предприятие, което целенасочено развива иновационна дейност и осъществява технологичен трансфер (предприятието заема 26-а позиция в класацията на Делойт „Technology Fast 50” за 2008 г.).

През 2012 г. „ТехноЛогика” получава отличието „Иновативно предприятие на годината” на „Фондация приложни изследвания и комуникации” в категорията „Процесна иновация/Иновационен хъб”.

4.2. Апробиране на методиката за проектиране на система за управление на трудовите постижения

Проектирането на иновационна СУТП в „ТехноЛогика” ЕАД цели усъвършенстване на съществуващата практика по оценяване на персонала, като повиши ефективността и ефикасността на трудовото представяне. СУТП трябва да се адаптира спрямо промени в стратегията и политиката на предприятието за УЧР, УТП и управлението на иновационната дейност.

ФАЗА I Подготовка за въвеждане на методиката за проектиране на СУТП

Етап 1. Предварително проучване на организационните условия

Бяха инициирани и се проведеха редица срещи с представители на ръководството на „ТехноЛогика” ЕАД относно възможността за прилагане на методиката за проектиране на СУТП. На срещите бяха обсъдени необходимостта от усъвършенстване на подхода за УТП в предприятието.

В работната група за проектиране и апробиране на методиката бяха включени Директор „Маркетинг и развитие софтуер и услуги за УЧР”, Ръководител направление „Софтуер и услуги за УЧР”, Ръководител „Технологично развитие” от направление „Разработка на софтуер”, Ръководител отдел „Човешки ресурси”, Методолог „ИСУЧР”, Ръководител проекти от отдел „Консултиране и внедряване” и Старши специалист „Договаряне с клиенти”. Работната група имаше за задача да организира работата по апробирането и да координира и контролира дейностите, съобразно другите поставени срокове, годишните планове и графици, приети в предприятието.

Подетап 1. Анализ на стратегическите решения на предприятието

Бяха проучени и анализирани стратегическите цели на предприятието относно УЧР и иновационната дейност, които са описани в стратегически документ на предприятието, който се преразглежда всяка година и се изменя спрямо съществуващата конюнктура.

В резултат на задълбочените проучвания относно УТП в „ТехноЛогика“ може да се заключи, че е необходимо усъвършенстване на процеса по оценяване и УТП чрез проектирането на нова СУТП, която да се обвърже с иновационната дейност на предприятието.

Подетап 2. Анализ на фирмените дейности и групиране на персонала

Направленията, които бяха предложени за апробиране на СУТП, са: направление „Софтуер и услуги за УЧР“ - отдел „Разработка на софтуер за УЧР“, отдел „Консултиране и внедряване“ и направление „Разработка на софтуер“.

Етап 2. Разработване на задание за проектиране на СУТП

При проектиране на структурата на СУТП, въз основа на по-рано определените длъжности от избраните направления, бяха формирани две подсистеми за оценяване:

- 1) Консултанти;
- 2) Разработчици на софтуер.

Проектирането на процеса на УТП беше извършено според описаната в методиката за проектиране на СУТП последователност.

ФАЗА II Проектиране

Етап 1. Беше определено предназначението на СУТП за „ТехноЛогика“ ЕАД

Етап 2. Проектиране на структурата на СУТП

Подетап 1. Проектиране на подсистемите

Съобразно представените длъжности в заданието за проектиране на СУТП в табл. 4.1 са изяснени състава на двете подсистеми на СУТП в „ТехноЛогика“ ЕАД.

Табл. 4.1. Изясняване състава на подсистемите

Подсистеми за	Персонал в състава на подсистемите от звената
Консултанти	Младши консултант, консултант, старши консултант, ръководител проекти
Разработчици на софтуер	Програмист, старши програмист, младши консултант софтуерни разработки, консултант софтуерни разработки, старши консултант софтуерни разработки, ръководител екип софтуерни разработки

Подетап 2. Определяне на участниците в процеса и взаимовръзките между тях

В табл. 4.2 са посочени взаимовръзките между участниците в процеса на УТП.

Табл. 4.2. Схема на взаимовръзките на участниците в УТП

Подсистема/звена	Оценявани	Оценяващи	Контролиращи
Консултанти	Консултанти Ръководител проекти	Мениджър софтуерни решения за УЧР Ръководител проекти Клиенти Колеги	Ръководител направление Висшестоящ ръководител
Разработчици на софтуер	Програмисти Консултанти софтуерни разработки Ръководители екипи софтуерни разработки	Ръководител направление Ръководител проекти Ръководител екип Колеги	Ръководител направление Висшестоящ ръководител

Етап 3. Проектиране на елементите на СУТП

Подетап 1. Определяне на критерии и показатели за оценяване

Във връзка с това, че СУТП е ориентирана към персонала, зает с иновационна дейност и подобряване на иновационната активност на предприятието, работната група избра три основни цели за апробирането на методиката и процеса по УТП, които бяха формулирани по-общо и всеобхватно (табл. 4.5).

Табл. 4.5. Групи цели за персонала, зает с иновационна дейност

Групи цели	Коеф. на тежест, %	Оценка на изпълнението
Цел 1* Приоритетни иновационни цели, пряко свързани с осъществяване на приоритетна иновационна дейност и задачи	50	Средна оценка от изпълнението на Задачи цел 1
Цел 2 Процесни иновации Усъвършенстване на процесите, подобряване на начина на изпълнение, съкращаване на времето и разходите за разработване и внедряване	20	Средна оценка от изпълнението на Задачи цел 2
Цел 3* Административно-отчетна дейност, свързана с изпълнение на ежедневните функции на персонала	30	Средна оценка от изпълнението на Задачи цел 3
Общо:	100	1-5

На всяка цел беше зададен коефициент на тежест: Цел 1 - 50% от 65 т. (максимален брой точки за критерия резултати); Цел 2 - 20% от 65 т.; Цел 3 - 30% от 65 т. Значимостта на целите бе определена от ръководството на предприятието в зависимост от приоритетните резултати, които трябва да постигне персонала. Изпълнението на Цел 1 и Цел 3 са минималните изисквания за постигане на целите на предприятието.

Скалата за оценка на компетенциите отчита степента на проява на съответната компетенция и също е петстепенна според методиката в Трета глава.

На табл. 4.10 е показан коефициентът на тежест на групите поведения за всяка една от организационните ценности.

Табл. 4.10. Коефициент на тежест на групите поведения според организационните ценности

Групи поведения според организационните ценности	Коеф. на тежест	Процент, %
Високо качество на работата	0,2	20
Сътрудничество и работа в екип	0,2	20
Постоянно учене и споделяне на опит	0,2	20
Мотивация и ангажираност	0,2	20
Дисциплина и спазване на срокове	0,2	20
Общо:	1,00	100

Подетап 2. Метдите за оценяване са избрани във Втора глава.

Подетап 3. Проектиране на документацията

В съответствие със заданието беше приложена нормативната и работната документация, разработена в Трета глава на дисертационния труд. Допълнително бяха разработени модели на електронни форми за оценяване в среда на Excel.

Подетап 4. Проектиране на процедури

Представители на ръководството на „ТехноЛогика“ проявиха интерес към методите и моделите за вземане на управленски решения, представени в дисертационния труд. Разработените във Втора глава на дисертационния труд методи и модели за УТП, бяха добре приети.

ФАЗА III Внедряване (Апробиране)

Разработеният проект на СУТП беше представен на Директор „Маркетинг и развитие на софтуер и услуги за УЧР“ за обсъждане и след приемането му беше издадена заповед до ръководителите направления за апробиране на СУТП.

Етап 1. Подготовка за апробиране

Подготовката за апробирането на новопроектираната СУТП включваше планиране на дейностите, без да се пречи на процесите в предприятието и започналите проекти за изпълнение; бяха предвидени необходимите ресурси и обучение за усвояване на процедурите по оценяване на УТП.

Планът включваше 1 месец подготовка за оценяване и 1,5 месец оценяване и контрол (4.13).

Табл. 4.13. План за апробиране

Етап	Задачи	Продължителност	Отговорници
1	Осигуряване на необходимите ресурси	07-21.09.2016	Ръководители направления Мениджъри отдели
1	Обучение на участниците (оценяващи и оценявани сътрудници)	28.09.2016 05.10.2016	Докторант Ръководител „Човешки ресурси“ Ръководители проекти
2	Планиране на индивидуални цели и резултати за 3-месечен период	03-14.10.2016	Ръководители и сътрудници
2	Текущ контрол на изпълнението	17.10.2016- 13.01.2017	Ръководители направление Ръководители проекти Ръководители екипи
2	Попълване на формуляри за самооценяване и предаване на ръководителите	16-20.01.2017	Оценявани сътрудници
2	Попълване на формуляри за оценяване и планиране от ръководителите	16-27.01.2017	Оценяващи ръководители
2	Провеждане на оценъчно интервю между ръководител и подчинен и уточняване на заключенията	23.01-3.02.2017	Ръководители и подчинени
2	Преглед на документацията от контролиращия ръководител	30.01-10.02.2017	Контролиращи ръководители
3	Представяне на доклад за резултатите от внедряването	21.02.2017	Ръководители направление
3	Обработка на получената информация	24.02.2017	Докторант и Ръководител „Човешки ресурси“
3	Анализ на получените резултати и заключения; обсъждане в колективния орган на управление на предприятието и вземане на решение за прилагане на СУТП	07.03.2017	Директор дирекция Ръководител на работната група Ръководител „Човешки ресурси“ Ръководители направление

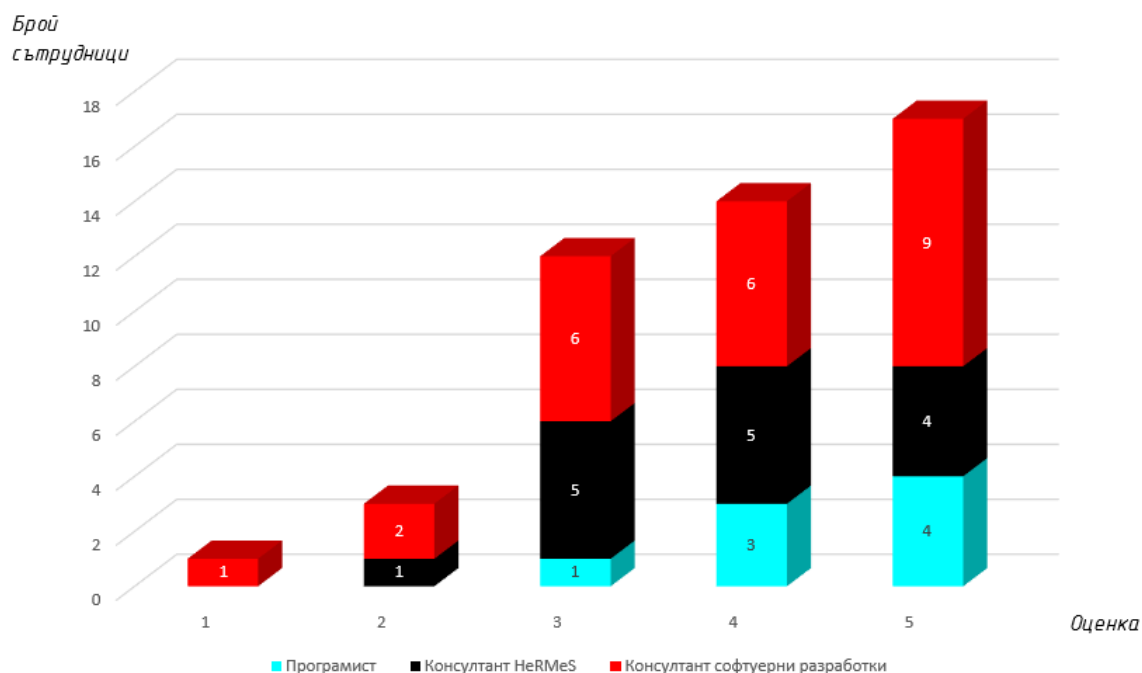
Етап 2. Процес на апробиране

При провеждането на оценката се използва разработения в дисертационния труд обобщен КрМ.

Въз основа на проведени серия от интервюта с Директор „Маркетинг и развитие на софтуер и услуги за УЧР“ и направените задълбочени литературни проучвания бяха определени следните ключови показатели за представянето: 1) работата по проекти; 2) количеството и качеството на задачите и степента на постигнатите цели; 3) професионалните компетенции - функционални и специфични; 4) личностните компетенции - общи компетенции като аналитично и иновативно мислене, комуникативност; 5) демонстрирано организационно поведение, като работа в екип и сътрудничество, учене и споделяне на опит, мотивация и ангажираност и др. Тези показатели бяха разпределени между критериите компетенции и поведение и са свързани с организационните ценности в предприятието.

Текущият контрол на процеса на УТП се проведе според последователността на органиграмите, разработени в дисертационния труд.

В процеса по оценяване по така предложената методика в дисертационния труд взеха участие сътрудниците от Дирекция „Маркетинг и развитие на софтуер и услуги за УЧР“, Направление „Софтуер и услуги за УЧР“, Отдел „Консултиране и внедряване“, Отдел „Разработка на софтуер за УЧР“ и Дирекция „Разработка на софтуер и обучение“, Направление „Разработка на софтуер“. В оценяването участваха 47 сътрудници от общо 92, които отговарят на посочените в методиката длъжности, разпределени в две подсистеми - консултанти и разработчици на софтуер. Процесът на УТП и резултатите от оценяването са представени в Приложения 13, 14 и 15 на дисертационния труд (фиг. П.10).



Фиг. П.10. Разпределение на изследвания персонал в „ТехноЛогика“ ЕАД по длъжности и оценки

Изводите от направената оценка и проведените срещи със сътрудниците доведоха до следните резултати: консултантите бяха насърчени да продължават в същия дух на работа и да се развиват; част от тях се нуждаят от подобрене на поведението и ще им бъде осигурено допълнително организационно обучение; сътрудниците, които успешно са приключили своите проекти, ще бъдат стимулирани чрез публична похвала и разглеждане на възможностите за промяна на възнаграждението; един от разработчиците се намира в застой на кариерата и се обсъждат възможности за неговото кариерно израстване с оглед на дългогодишния му опит и квалификация в предприятието; други двама разработчици имат множество идеи, свързани с нови продукти за предприятието и се обсъжда въпроса за допълнително обучение за лидерски и управленски умения и да им бъде предоставена възможност да ръководят свой изследователски екип, за да реализират проектите си.

Етап 3. Обобщаване и анализ на резултатите и заключения

След направените оценки на трудовите постижения мнението на ръководството на „ТехноЛогика“ ЕАД е, че методиката за проектиране на СУТП е ефективно изградена и може да функционира стабилно. Допускат се отделни слабости при изграждането на СУТП, но те са незначителни и могат бързо да се отстранят от оценяващите ръководители и оценявания персонал. Методиката за проектиране на СУТП съответства на приетите стратегия и политика за УЧР в предприятието. Законосъобразна е и не е в противоречие с нормативно-законовата уредба или вътрешно нормативната уредба. Процедурите, моделите и методите са приложими на практика и отговарят на общите условия, но трябва да бъдат специфични и конкретни спрямо различията и характеристиките на предприятията. Методиката позволява проектираната СУТП да се адаптира и за други категории персонал в предприятието след промяна на целите, показателите и оценките във формите за оценяване. Тя позволява вече проектирана и внедрена СУТП да се надгражда и развива с установяване на по-добри практики в областта на УТП. Компонентите на системата могат да се използват и самостоятелно при необходимост, което я прави лесно приложима в различни условия и е за предпочитане при използване както за потребностите на предприятието, така и при разработването на новия иновационен продукт - HeRMeS Express.

На заключителна среща в „ТехноЛогика“ ръководителят на работната група направи анализ на резултатите и готовността за промяна на съществуващата СУТП след въвеждането на необходимите корекции и промени, които в пълна степен да отговарят на изискванията и потребностите на предприятието (4.14).

Табл. 4.14. Тестване на СУТП в иновативното предприятие

Въпроси за тестване	Резултати от тестването		
	Има	Няма	Предстои да се разработи
Наличие на стратегия и политика за УЧР, УТП и управление на иновациите в предприятието	Има		
Обвързаност на стратегиите и функциите на управленските системи в предприятието			Предстои да се разработи
Екип, който се занимава с въпросите на УТП	Има		
Анализ на състоянието на съществуващата СУТП	Има		
Вътрешна нормативна уредба на СУТП			Предстои да се разработи
Обучени ли са оценяващите мениджъри и оценявания персонала за работа със СУТП	Има		Предстои да се разработи
Планове и програми за усъвършенстване на практиката по УТП			Предстои да се разработи

На табл. 4.15 е показана експертната оценката, която е дадена на СУТП от ръководители от различни йерархични равнища в предприятието.

Табл. 4.15. Критерии за оценка на ефективността на СУТП в иновативното предприятие

Критерии за оценка на ефективността на СУТП	Оценка				
	1	2	3	4	5
Време за внедряване			+		
Степен на сложност за прилагане		+			
Надеждност и верифициране					+
Практическа приложимост					+
Гъвкавост и адаптивност					+
Икономическа ефективност				+	
Степен на възприемане					+

Като решение на ръководството на „ТехноЛогика“ проектът се приема след отразяването на направените препоръки и привеждане на работната документация в електронната форма според стандартите и изискванията, възприети в предприятието.

Изводи

От извършеното апробиране на разработената методика за проектиране на СУТП в иновативни предприятия могат да се направят следните изводи:

Разработената методика е приложима в стопанската практика на „ТехноЛогика“ ЕАД. Тя може да бъде успешно използвана за проектиране на иновационна СУТП, която да усъвършенства подхода за УТП в иновативното предприятие. Правилното проектиране на СУТП ще помогне за вземането на управленски решения, свързани с ефективното и ефикасното управление на трудовото изпълнение и постижения, които да повишат конкурентоспособността на предприятието.

Методиката може да бъде използвана, освен за проектиране на нова СУТП и за текущо УТП и оценка на талантите в предприятието и при провеждане на вътрешен подбор на персонал, с цел търсене на най-подходящите хора за даден проект или екип. На тази основа могат да се определят успешни приоритетни управленски въздействия за подобряване на процеса на УТП, в резултат на което ще се повиши конкурентоспособността на иновативното предприятие чрез подобряване на трудовите постижения на персонала, зает с иновационна дейност.

Разработената методика е полезна и необходима за предприятията, които искат да повишат своята иновативност и да възнаградят, развият и ангажират персонала, който твори и създава иновации за тях. Проектирането на СУТП удовлетворява необходимата потребност от цялостна грижа за хората, заети с иновационна дейност в предприятието. Разработената методика и модели могат успешно да се използват в усъвършенстването на организацията и управлението на иновативните предприятия.

Резултатите от разработения дисертационен труд са насочени към подобряване на работата на българските иновативни предприятия и по-конкретно на високотехнологичните предприятия от сектора на „Информационните технологии“, но същевременно могат да

подпомогнат развитието на иновационната дейност и на останалите предприятия както на национално, така и на международно равнище.

III. Приноси

От разработените в дисертационния труд проблеми могат да се конкретизират следните научно-приложни и приложни приноси:

A. Научно-приложни приноси

1. Проучени, анализирани и систематизирани са основните, свързани с човешките ресурси, фактори, които оказват значимо влияние върху конкурентоспособността на иновативните предприятия. Идентифицирани и класифицирани са факторите, които влияят върху човешките ресурси, заети с иновационна дейност в иновативните предприятия.
2. Анализирани, систематизирани и класифицирани са методите за оценяване на трудовите постижения и на тази основа е разработен метод за избор на тези от тях, които са подходящи за прилагане спрямо персонала, зает с иновационна дейност в иновативните предприятия.
3. Разработен е комплексен, базиран на критерии модел за оценяване на трудовите постижения на персонала, зает с иновационна дейност. На базата на модела са разработени графо-аналитични методи за вземане на управленски решения относно управлението на трудовите постижения.
4. Разработен е концептуален модел за анализиране на взаимовръзките със стратегиите на предприятието и останалите системи за управление на човешките ресурси, на базата на който е предложено концептуално решение за система за управление на трудовите постижения от модулен тип, позволяващо автоматизация на функцията и процеса на управление на трудовите постижения.
5. Разработена е методика за изследване и проектиране на система за управление на трудовите постижения, с помощта на която на практика става възможно лесно реализиране на етапите на управление на трудовите постижения в иновативните предприятия. Към методиката е разработен методически инструментариум за оценяване на персонала, зает с иновационна дейност.

Б. Приложни приноси

1. Реализиран е пилотен проект за валидиране на разработената методика в иновативно предприятие „ТехноЛогика“ ЕАД. Доказана е ефективността на възприетите подходи в разработените модели и са направени препоръки за улесняване на практическото приложение на разработената методика за изследване.
2. Разработени са работни документи, формуляри и електронни форми за въвеждане, събиране и обработване на необходимата информация относно процеса на управление на трудовите постижения, с които се улеснява процеса на прилагане на разработената методика за изследване и проектиране на система за управление на трудовите постижения в иновативните предприятия.

IV. Списък на публикациите

1. Димов, Д., 2013. **Критерии за оценка на персонала, зает с иновационна дейност във високотехнологични предприятия.** сп. Индустриален мениджмънт към СФ при ТУ-София, год. 10, бр. 2, стр. 64-73.
2. Димов, Д., 2013. **Компетенции на персонала във високотехнологичните предприятия.** 10^{ти} Международен конгрес „Машини, технологии, материали“, Варна, България, 18-20.09.2013 г., стр. 31-34.
3. Танева, Н., Д. Димов, 2014. **Фактори, влияещи върху иновационната дейност на МСП,** XII МНК „Мениджмънт и инженеринг‘14“, Созопол, България, 22-25.06.2014 г., стр. 773-781.
4. Galabova, L., D. Dimov, 2015. **Performance Management Model for High-Tech Enterprises.** International journal for science, technics and innovations for the industry Machines Technologies Materials, Issue 2/2015, p. 37-39.

Research and Development of Performance Management Approaches Applied in Innovative Organisations

Dimcho Dimov

Abstract

It is widely believed that successful innovation management is a prerequisite to the organisational competitiveness in the conditions of knowledge-based economy. People are fundamental to the creation and implementation of innovations, thus the performance management of personnel involved in the innovative activity of an organisation becomes of crucial importance.

The aim of the PhD thesis is based on in-depth literature review on the existing performance management approaches and explorative studies to develop performance management approaches applicable in Bulgarian innovative organisations. The research is focused on studying day-to-day human resource management policies and practices of personnel involved in creating, developing, commercialising innovations.

As a result of the literature critical analysis the following conclusions were made. In the performance management literature there is no unanimity of the concepts and the terminology used. The nature and specific features of innovative activity are not studied in details. There are no criteria and indicators suitable to measuring of innovation intensive performance. Performance measurement methods developed in literature and applied in practice are far too general and most of them are not applicable to measuring the performance of personnel involved in innovation intensive work. However, there are single cases of developed coherent systems for performance management of personnel involved in innovative work. There is no methodical guidance enabling the development of performance management systems in the conditions of innovative organisations.

The above outlined research problems have been investigated and analyzed, as a result some theoretical and practical solutions are offered in the thesis.

A new criteria model for performance management is developed. With its aid managers can develop performance criteria and indicators system to assess the performance of the knowledge workers and research and development personnel in their enterprises.

A new conceptual model of the performance management system in innovative enterprises has been developed. It consists of an innovation framework, subsystems and elements and the connections between them. The author proposed a criteria model and selected appraisal methods for assessing performance in innovative organisations. The author has developed a simplified performance management model for small and medium-sized innovative enterprises, taking into consideration their specific features.

A new classification of the performance management methods and techniques is proposed according to their applicability in innovative organisations. A different approach and model for choosing the most appropriate appraisal methods in innovative organisations are shown. On its base a methodology for designing a performance management system in innovative enterprises is developed.

A pilot project for validation of the methodology in innovative enterprise has been implemented in "TechnoLogica" - a leading Bulgarian IT company. The implementation has been demonstrated the effectiveness of the developed approaches and models and recommendations are made to facilitate the practical application of the methodology. The author has developed working documents, forms and electronic entry forms for collecting and processing the necessary information on the process of performance appraisal, which facilitates the process of applying the methodology for the study and helps the design process of the performance management system in innovative organisations. The efficiency of the methodology is validated through assessment of 47 employees of the company.

The practical usage of the methodology is confirmed by expert assessments of managers from different hierarchical levels.

