

Iceland
Liechtenstein
Norway



**Active
citizens fund**

ARCFUND

ФОНДАЦИЯ "ПРИЛОЖНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ И КОМУНИКАЦИИ"

ИНОВАЦИИ НА РАБОТНОТО МЯСТО

МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНА ПОДКРЕПА

ПРОЕКТ „НАСЪРЧАВАНЕ НА ИНОВАЦИИТЕ НА РАБОТНОТО
МЯСТО СРЕД МАЛКИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В
БЪЛГАРИЯ: АНАЛИЗ И ПРЕПОРЪКИ“

ИНОВАЦИИ НА РАБОТНОТО МЯСТО МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНА ПОДКРЕПА

Финален доклад по проект „Насърчаване на иновациите на работното място сред малките и средните предприятия в България: анализ и препоръки“

Проектът се изпълнява от Фондация „Приложни изследвания и комуникации“ с финансовата подкрепа на Исландия, Лихтенщайн и Норвегия по линия на Финансовия механизъм на ЕИП. Основната цел на проекта е да идентифицира мерки за насърчаване на иновациите на работното място сред малките и средните предприятия в България, както и да повиши обществената осведоменост за ползите от внедряването им.

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Фонд Активни граждани България по Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Фондация „Приложни изследвания и комуникации“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство и Оператора на Фонд Активни граждани България.

СЪДЪРЖАНИЕ

Използвани съкращения	4
За проекта	5
Ключови послания	6
I. Въведение.....	5
II. Какво представляват иновациите на работното място?.....	8
III. Иновациите на работното място и COVID-19.....	11
IV. Резултати от консултациите по проекта	13
Резултати от онлайн анкетно проучване сред МСП.....	13
Резултати от дълбочинни интервюта.....	14
Резултати от консултации със заинтересовани страни.....	16
V. Предпоставки и пречки за внедряването на иновации на работното място в МСП в България	18
VI. Примери за институционална подкрепа за иновации на работното място от други европейски държави	20
Нидерландия	20
Финландия	21
VII. Мерки за публична подкрепа	22
Приложение 1.....	25
Приложение 2.....	30
Полезни препратки и информация за ИРМ	31
Използвана литература	32

ИЗПОЛЗВАНИ СЪКРАЩЕНИЯ

ЕС – Европейски съюз

ЕИП – Европейско икономическо пространство

ИКТ – Информационни и комуникационни технологии

ИРМ – Иновации на работното място

МСП – Малки и средни предприятия

НИРД – Научноизследователска и развойна дейност

ОИСР – Организация за икономическо сътрудничество и развитие

ПРЧР – Програма „Развитие на човешките ресурси“

B2B – Business-to-business

EUWIN – European Workplace Innovation Network (на бълг.: Европейска мрежа за иновации на работното място)

ЗА ПРОЕКТА

„Насърчаване на иновациите на работното място сред малките и средните предприятия в България: анализ и препоръки“ е проект, който се изпълнява с финансовата подкрепа на Исландия, Лихтенщайн и Норвегия по линия на Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство (ЕИП). Основната цел на проекта е да идентифицира мерки за насърчаване на иновациите на работното място сред малките и средните предприятия в България, както и да повиши обществената осведоменост за ползите от внедряването им.

В рамките на проекта бяха проведени консултации с малки и средни предприятия (МСП) и заинтересовани страни, вкл. институции, представители на неправителствените организации и на академичната общност. Консултациите с МСП имаха за цел да идентифицират иновации на работното място (ИРМ) чрез онлайн анкета, както и да изследват идентифицираните практики посредством дълбочинни интервюта. Анализът на резултатите от консултациите и от кабинетното проучване, извършено в рамките на проекта, послужи за идентифицирането на фактори, които възпрепятстват или мотивират предприятията при въвеждане на ИРМ, както и за изготвянето на предложения за мерки за публична подкрепа за този тип иновации. По време на последващите консултации със заинтересовани страни мерките бяха обсъдени и доразвити, а след това валидирани от МСП.

Анкетно проучване

В проведената между февруари и април 2021 г. онлайн анкета взеха участие 84 представители на МСП. В анкетата се включиха предприятия от всички райони за планиране в България,

като най-силно представен бе Югозападния (52%), следван от Северозападния със 17%. Най-голям е дялът на респондентите от средните предприятия с брой на заетите между 50 и 250 заети – 42%. Почти 37% са представители на микро предприятия с 1 до 9 заети и 21% на малки предприятия с персонал между 10 и 49 заети. Информация за анкетното проучване бе разпространена в социалните медии, както и посредством електронна поща сред партньорската мрежа на Фондация „Приложни изследвания и комуникации“.

Дълбочинни интервюта

В рамките на проекта бяха проведени осем интервюта с представители на фирми, въвели ИРМ. Те представляват различни сектори – ИКТ индустрия, преработваща промишленост, туризъм и хотелиерство, образование. Въпросите, на които отговаряха респондентите по време на интервюта, могат да бъдат намерени в Приложение 2.

Консултации със заинтересовани страни

С цел формулиране на мерки за подкрепа на ИРМ в МСП, бяха проведени три онлайн работни срещи с предприятия и заинтересовани страни от страната. Част от обсъдените мерки бяха предложени от фирмите, участвали в дълбочинните интервюта. Участниците представляваха всички основни групи заинтересовани страни, сред които МСП, министерства и държавни агенции, университети, работодателски и браншови организации, медии, както и други организации с интерес към темата.

КЛЮЧОВИ ПОСЛАНИЯ

- ▶ Все повече научни изследвания показват, че освен инвестициите в научноизследователска и развойна дейност, важен фактор за стимулиране на иновационната дейност на предприятията е и способността им да насърчават творческото мислене и генерирането на нови идеи сред служителите, както и превръщането на тези идеи в иновации. Иновациите на работното място са нови и различни от традиционните управленски практики, защото водят до промяна на модела на организация на работните процеси и организационната култура в едно предприятие, стимулирайки именно тези процеси.
- ▶ Иновациите на работното място помагат на икономиката да се справя със застаряващата работна сила, спомагат за привличането, ангажирането и задържането на квалифицирана работна ръка, както и за повишаването на добавената стойност на труда като част от икономиката, основана на знанието. ИРМ правят трудовия пазар по-приобщаващ и отговарящ на специфичните потребности на различни групи лица в неравностойно положение. ИРМ подобряват качеството на работните места и качеството на живот на служителите и се свързват с тяхното по-добро физическо и психично здраве.
- ▶ България е сред страните в ЕС с най-нисък процент на МСП, въвели практики, които съответстват на концепцията за ИРМ. С оглед на значението на малките и средните предприятия за растежа и стабилността на икономиката, е изключително важно те да бъдат стимулирани да внедряват този тип иновации, защото ИРМ водят до повишаване на иновационния потенциал, както и на устойчивостта в кризи като пандемията от COVID-19.
- ▶ Множество предприятия успяха да открият начини за справяне с кризата именно чрез ИРМ, което бе потвърдено от проведеното в рамките на проекта анкетно проучване сред МСП. Дълбочинните интервюта показаха, че успешно адаптиралите се към новата ситуация предприятия са въвели ИРМ преди кризата, а пандемията е ускорила вътрешнофирмените промени и е разширила обхвата на практиките. За тези предприятия иновациите на работното място са свързани със способността им бързо да се адаптират към промени в периоди на криза.
- ▶ Една от най-значимите пречки пред стимулиране на иновационния потенциал на МСП е ограниченият достъп до източници на знание. Бяха посочени следните причини: ограничен финансов ресурс; липса на информираност сред ръководителите на МСП по отношение на нужните умения и знания за повишаване на продуктивността и иновационния капацитет на предприятията; слабо партньорство с образователни и изследователски организации; затруднения при привличане и задържане на високкоквалифицирани кадри.
- ▶ В редица европейски държави от години съществуват механизми на национално и регионално равнище за подкрепа на ИРМ. Тези инструменти са създадени въз основа на разбирането, че конкурентоспособността на предприятията се стимулира не само чрез подкрепа за разработване и въвеждане на нови технологии, а и чрез подобряване на продуктивността на предприятията и изграждане на устойчива организационна култура, подкрепяща иновациите в предприятието.

- В доклад на ОИСР¹ от 2019 г. се подчертава нуждата от „нови политики, стимулиращи иновациите сред МСП, които въздействат върху организацията на работните процеси и допълват традиционните мерки за стимулиране на НИРД и иновациите“.
- За формулиране на адекватни и работещи политики и механизми за подкрепа на ИРМ в страната е необходимо по-добро разбиране на нуждите на предприятията, което може да се постигне чрез:
 - Машабно проучване на разпространението на ИРМ в различните групи предприятия (микро, малки, средни, както и МСП от различни сектори), предпоставките и бариерите пред внедряване на ИРМ, възможните рискове, както и произтичащите от това нужди и необходими инструменти за подкрепа.
 - Създаване на мрежа от организации, които се занимават с научноизследователска дейност с фокус върху организационни и социални иновации, както и иновации на работното място, за споделяне на знание и опит, а също и за реализирането на съвместни научни проекти.
- Предложените от представители на МСП мерки за повишаване на осведомеността за иновациите на работното място и за изграждане на капацитет за внедряването им сред служителите и ръководители от МСП включват:
 - Създаването на платформа за обучение на персонал и ръководен състав, която да информира относно същността на ИРМ, ползите от тях и подходите за внедряването им в работните процеси на предприятията.
 - Финансирането на пилотни проекти сред МСП от различни сектори, които да демонстрират ползите от ИРМ за предприятията.
 - Включването на темата за иновативни управленски подходи в програмите с бизнес насоченост във висшите училища.
- За подкрепа на МСП и организации на бизнеса за внедряване и популяризиране на ИРМ в рамките на четири работни срещи бяха направени следните предложения:
 - Програмата „Развитие на човешките ресурси“ (ПРЧР) за периода 2021 – 2027 г. е подходящ инструмент за подпомагане на МСП за въвеждане на ИРМ. Съгласно проекта на ПРЧР 2021-2027, *Приоритет 1* е фокусиран върху насърчване на заетостта и развитието на умения и ще бъде насочен към „преодоляване на предизвикателствата, свързани с пазара на труда, заетостта, качеството на работните места и пригодността на предприятията и работната сила към променящите се изисквания към уменията и условията на труд“².
 - Ангажирането на работодателските и браншовите организации, както и асоциациите в сферата на човешките ресурси, е ключово за предоставяне на експертна подкрепа на МСП в областта на ИРМ.
 - За успеха на мерките за подкрепа на иновациите на работното място е важно да се обхванат и фирмите от вътрешността на страната.
- За създаване на условия, благоприятстващи внедряването на ИРМ и подобряване на конкурентоспособността на предприятията, процесът на дигитализация е от ключово значение, както и повишаването на дигиталните умения на служителите в предприятията.

¹ Lorenz, Edward, and Jonathan Potter. 2019. *Workplace organisation and innovation in SMEs*. OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 17

² Проект на Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027 – Версия 1.4. Достъпна на: <https://esf.bg/proekti-na-prchr/>

I. ВЪВЕДЕНИЕ

Все повече научни изследвания показват, че освен инвестициите в научноизследователска и развойна дейност (НИРД), важен фактор за стимулиране на иновационната дейност на предприятията е и способността им да насърчават творческото мислене и генерирането на нови идеи сред служителите, както и превръщането на тези идеи в иновации. Иновациите на работното място (ИРМ) оказват влияние върху модела на организация на работните процеси и организационната култура в едно предприятие, стимулирайки именно тези процеси.

Иновациите на работното място са нови и различни от традиционните управленски практики, които имат за цел повишаване на качеството на работната среда в предприятието и мотивацията на служителите чрез нововъведения в управлението на човешките ресурси и/или организацията на труда³. Тези практики са приобщаващи и колаборативни, т.е. спомагат за сътрудничеството и обмена на знания, опит и творчески идеи сред служителите от различни звена и равнища на управление във фирмите. Ключови при тях са участието и ангажираността на служителите в процесите на вземане на решения (стратегически и оперативни) в предприятието. ИРМ водят до овластяване на отделния служител като предоставят по-голяма самостоятелност и гъвкавост на работещите при изпълнение на техните задължения. Те водят до повишена мотивация, по-добра ра-

ботна среда и развитието на фирмена култура, разгръщаща иновационния потенциал на предприятията.

Доказателствата за ползите от внедряването на ИРМ в предприятията не липсват. Проучване на Eurofound⁴, цитирано от Европейската мрежа за иновации на работното място⁵, сочи, че измежду 6000 фирми от ЕС, въвели иновации на работното място, 68% отчитат намаление на разходите, 87% – съкращаване на времето за производство, 98% – подобряване на предлаганите продукти и услуги, а 85% от предприятията отчитат увеличение на продажбите⁶. В проучване, проведено в Швеция, фирмите, въвели практики за повишаване на ангажираността на служителите, отчитат между 20% и 60% повишаване на продуктивността, намаляване на текучеството на персонала с 21% и намаляване на отсъствията на служителите по болест с 24%, в сравнение с традиционните предприятия⁷. Научни изследвания, проведени във Великобритания показват, че по-голямата самостоятелност на служителите в изпълнение на задълженията им, самоорганизиращите се екипи и по-активното включване на персонала водят до по-добро здраве и удовлетвореност сред служителите⁸. Проучване във Финландия сочи, че ангажирането на служителите в организационната промяна води до едновременно подобряване както на резултатите на фирмата, така и на средата на работа⁹.

³ Kesseling, Alexander, Cosima Blas, and Anette Scoppetta. 2014. *Workplace Innovation - Concepts and Indicators*. European Commission

⁴ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Достъпно на: <https://www.eurofound.europa.eu/>

⁵ <https://workplaceinnovation.eu/euwin/>

⁶ EUWIN. *Workplace innovation per companies*. Достъпно на: <https://workplaceinnovation.eu/euwin-workplace-innovation-for-companies/>

⁷ EUWIN. *Workplace innovation per companies*. Достъпно на: <https://workplaceinnovation.eu/euwin-workplace-innovation-for-companies/>

⁸ EUWIN. *Workplace innovation per companies*. Достъпно на: <https://workplaceinnovation.eu/euwin-workplace-innovation-for-companies/>

⁹ EUWIN. *Workplace innovation per companies*. Достъпно на: <https://workplaceinnovation.eu/euwin-workplace-innovation-for-companies/>

Насърчавайки развитието на иновационния потенциал на предприятията, ИРМ ги правят по-устойчиви към пазарните промени. В по-дългосрочна перспектива иновациите на работното място помагат на икономиката да се справя със застаряващата работна сила, като предоставят възможности за продължаващо обучение, развитие на нови умения и поддържане на нивото на продуктивност на служителите. Те, също така, спомагат за привличането, ангажирането и задържането на квалифицирана работна ръка в страната¹⁰, както и за повишаване на добавената стойност на труда като част от икономиката, основана на знанието¹¹. Повишавайки гъвкавостта на работещите по отношение на работно време и място, ИРМ правят трудовия пазар по-приобщаващ и отговарящ на специфичните нужди на различни групи лица в неравностойно положение. Някои научни изследвания показват връзката между качеството на работните места и физическото и психичното здраве на служителите, както и тяхното качество на живот¹².

Някои от практиките, свързани с ИРМ, отдавна се използват в компаниите в сферата на ИКТ, където „agile“ методологията е в ядрото на работните процеси. Сред основните принципи на работа на модела agile са именно гъвкавостта, екипната работа, самоуправляващите се и мултидисциплинарните екипи. Осъзнавайки потенциала на този вид практики, някои от големите компании вече правят стъпки към внедряване на елементи от концепцията на ИРМ в своята работа. Те разполагат с финансови и човешки ресурси, които им позволяват да инвестират в експериментални практики на работното място, за да внедрят тези, които са работещи.

При малките и средните предприятия, обаче, това не е така. Справочникът към Законодателния акт за малкия бизнес в Европа¹³ за 2019 г. показва, че българските МСП изостават съществено от европейските по отношение на внедряването на иновации в процесите, маркетинга и организационната структура, независимо дали става въпрос за

вътрешнофирмени иновации или иновации в сътрудничество с други предприятия¹⁴. Тези показатели са важни за степента на въвеждане на ИРМ сред МСП в страната. В доклад на ОИСР¹⁵ от 2019 г. се посочва, че България е сред страните с най-нисък процент на МСП въвели практики, които съответстват на концепцията за ИРМ (по-малко от 30%). Страните с най-добри показатели в това отношение са Швеция и Финландия (повече от 60% от МСП), следвани от Дания, Австрия и Германия (повече от 40% от предприятията).

Доклад на Eurofound¹⁶ от 2020 г. посочва в кои области България изостава в най-голяма степен по отношение на ИРМ. Една от тях е мотивацията на служителите, която липсва при 32% от служителите в България (за сравнение, средната стойност за Европейския съюз е 16%). България, също така, е сред страните с най-висок процент на мениджърите, от които се очаква да упражняват контрол върху служителите си, а не да поощряват тяхната самостоятелност при справяне с предизвикателства и вземане на решения (45% от запитаните при 27% средно в ЕС). По отношение на обученията страната е на едно от последните места по предоставени обучения на работещите в МСП, както и по отношение на обучения, реализирани в работно време¹⁷.

В условията на COVID-19 пандемията, МСП се оказаха изключително уязвими, особено в секторите, които най-силно бяха засегнати от кризата, като транспорт и туризъм. Поради ограничените си ресурси и по-трудния достъп до паричен ресурс, периодът, през който МСП могат да функционират с ограничени приходи, е значително по-кратък в сравнение с големите предприятия. МСП често срещат повече трудности в процеса на адаптиране към ограничените мерки (преминаване към дистанционен режим на работа, трудности в достъпа до ИКТ, както и трудности при тяхното използване). С оглед на значението на МСП за растежа и стабилността на икономиката и качеството на живот на наетите в тях лица, е изключително важно да бъде

10 Kesselring, Alexander, Cosima Blasy, and Anette Scoppetta. 2014. *Workplace Innovation - Concepts and Indicators*. European Commission.

11 Lorenz, Edward, and Jonathan Potter. 2019. *Workplace organisation and innovation in SMEs*. OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 17.

12 Pot, Frank. 2020. *New evidence for workplace innovation and health*. Достъпно на: <https://workplaceinnovation.eu/new-evidence-for-workplace-innovation-and-health/>

13 European Commission. 2019 *SBA Fact Sheet, Bulgaria*. Internal market, industry, entrepreneurship and SMEs

14 Национална стратегия за малките и средните предприятия 2021-2027 г

15 Lorenz, Edward, and Jonathan Potter. 2019. *Workplace organisation and innovation in SMEs*. OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 17.

16 Eurofound and Cedefop. 2020. *European Company Survey 2019 - Workplace practices unlocking employee potential*. Luxembourg: European Company Survey 2019 series, Publications Office of the European Union.

17 Национална стратегия за малките и средните предприятия 2021-2027 г.

стимулирано внедряването на ИРМ сред фирмите от тази група, за да се повиши устойчивостта им в периоди на криза.

Във втора глава на настоящия доклад представяме основните характеристики и области на приложение на ИРМ, а в трета глава коментираме отражението на COVID-19 пандемията върху ИРМ през 2020 г. и как ИРМ могат да помогнат за справяне с негативните последици от нея. В четвъртата глава са представени резултатите и изводите от направеното проучване – онлайн анкетно проучване, дълбочинни интервюта и консултативни срещи с МСП и заинтересовани страни. Предпоставките и пречките пред

внедряването на иновациите на работното място в МСП, очертани на базата на преглед на академичната литература, както и на информация от дълбочинните интервюта, са представени в пета глава. Следва описание на два от популярните модели за институционална подкрепа на ИРМ, които са реализирани в Нидерландия и Финландия. Накрая са предложени мерки за публична подкрепа на ИРМ в България. В приложенията към доклада читателите могат да се запознаят с: а) по-подробно описание на резултатите от проведеното анкетно проучване сред МСП; б) въпросника за интервюиране на МСП; в) полезни препратки и информация за ИРМ.

II. КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВАТ ИНОВАЦИИТЕ НА РАБОТНОТО МЯСТО?

В литературата могат да бъдат открити множество определения за иновации на работното място. Все още не съществува общоприета дефиниция за същността на този тип иновации. Ето защо в настоящия доклад са открити някои основни характеристики, които са изведени от дефинициите, предложени в академичната литература. Те са следните:

- **Наименование**

ИРМ е практика или комбинация от практики, които са „нови за организацията, пазара или света“¹⁸. Те могат да бъдат принесени от вън и адаптирани към нуждите на предприятието или зародили се като идея в рамките на предприятието. Под „работно място“ разбираме не просто пространството, в което се извършва дадена трудова дейност, а цялостната организация на работните процеси, взаимодействия и взаимовръзки, както между служителите в едно предприятие, така и с външни заинтересовани страни¹⁹.

- **Цели и очаквани резултати**

Иновациите на работното място се свързват с повишаването на качеството на работната среда в предприятието и мотивацията на служителите. По този начин те способстват за повишаване на производителността на труда, разгръщане на иновационния потенциал и подобряване на капацитета на предприятието за своевременна реакция към промените на пазара, как-

то и за повишена конкурентоспособност²⁰. Следователно, ИРМ носят ползи както за предприятията, така и за служителите (на англ. win-win situation).

- **Процес**

ИРМ се доближават и до известна степен се припокриват с някои организационно-управленски и процесни иновации, поради което се възприемат като „обединяващо понятие“, пресичащо границите на групи видове иновации²¹. Характерното за ИРМ и причината, поради която се разглеждат отделно, е фокусът върху процеса, а не върху резултата от дейността. За да бъде една иновация считана за ИРМ, тя трябва да бъде разработена и внедрена с активното участие на заинтересованите страни, сред които служителите са ключови. Това е важно не само по отношение на съответната практика, а и по отношение на формирането на устойчива организационна култура, стимулираща участието и ангажираността на служителите в процесите на вземане на решения на стратегическо и оперативно равнище. Поставяйки акцент върху процеса на създаване на добавена стойност в предприятието, познаването на ИРМ ни дава допълнителна призма, през която да анализираме фирмения иновационен потенциал.

ИРМ са „динамични“ и „рефлексивни“²², т.е. следват цикъл на разработване, внедряване, изпълнение, мониторинг и анализ на резултатите, при което заинтересованите

¹⁸ Eurofound. 2015. *Third European Company Survey – Workplace innovation in European companies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

¹⁹ Kesselring, Alexander, Cosima Blasy, and Anette Scoppetta. 2014. *Workplace Innovation – Concepts and Indicators*. European Commission.

²⁰ Kesselring, Alexander, Cosima Blasy, and Anette Scoppetta. 2014. *Workplace Innovation – Concepts and Indicators*. European Commission.

²¹ Dortmund Brussels Position Paper on Workplace Innovation, 2012

²² Dortmund Brussels Position Paper on Workplace Innovation, 2012

страни са ангажирани в постоянен процес на обратна връзка, на базата на която практиките се подобряват и адаптират.

• Приобщаващи и колаборативни

Друга характеристика на иновациите на работното място е сътрудничеството под различни форми между ангажираните заинтересовани страни. ИРМ са практики, които се „захранват“ от отворения диалог между заинтересованите страни²³ (служители и ръководители от едно звено, служители от различни звена, както и диалог с външни за предприятието лица), споделянето на знание и опит и експериментирането и ученето по метода проба-грешка. ИРМ могат да се разглеждат като изграждане на мост между стратегическото познание на ръководството и практичните знания на служителите на първа линия²⁴. По този начин се създава атмосфера на доверие и сътрудничество в предприятието, която спомага за използване на пълния потенциал на заетите в предприятията и насърчава благосъстоянието на работните места.

• Овластяване на служителите

Иновациите на работното място могат да засегнат формално установената организационно-управленска структура в едно предприятие и механизмите за контрол на дейностите в него. По различни начини и в различна степен те насърчават участието на работещите в процесите на вземане на решения и/или дават на служителите по-голяма отговорност и гъвкавост при изпълнението на оперативните дейности (напр. в случая на самоуправляващите се екипи). Други ИРМ целят разгръщане на потенциала на служителите и поощряване на тяхната ангажираност без да засягат формалните структури и механизми за контрол в предприятието. Такива могат да бъдат различни практики за повишаване на уменията на персонала, споделяне на опит, даване на обратна връзка и поощряване на вътрешнофирменото сътрудничество. За насърчаване на ИРМ, ключово е създаването на т. нар. „учеща организация“ (на англ. learning organisation), която подкрепя и възнагражда непрекъснатото учене от страна на служителите, насърчава креативността и гъвкавостта, системното мислене и процеса на подобряване и трансформация

на работните процеси.

• Области на приложение

Иновациите на работното място могат да бъдат практики от сферата на управлението на човешките ресурси и/или организацията на работните процеси, като например:

- ИРМ могат да бъдат практики, поощряващи участието на служителите в обсъжданията, стратегическото планиране и/или вземането на решения по важни за предприятието въпроси. Те могат да бъдат формални (напр. общо събрание, формални срещи с представители на служителите) или неформални (създаване на възможности за служителите да обсъждат с ръководителите си проблеми и решения в неформална среда, да дават обратна връзка). Тук може да се причисли и създаването на плоска организационна структура, която позволява по-бърза и ефективна комуникация с управленското равнище в организацията и повече свобода при вземането на решения.
- До голяма степен свързани с гореописаните са и ИРМ, които поощряват самостоятелността и гъвкавостта/адаптивността на служителите и на екипите при изпълнение на ежедневните оперативни дейности. Организацията на работните процеси до голяма степен се извършва от т.нар. самоуправляващи се екипи, при които служителите в рамките на един екип имат свободата да вземат решения, касаещи оперативната дейност по конкретни проекти, без да е нужно тяхното съгласуване с управленския екип. Управлението на екипите посредством коучинг, вместо упражняването на контрол, също така влиза в тази категория практики.
- ИРМ могат да ангажират служители от различни звена и/или външни за предприятието заинтересовани лица (клиенти, доставчици и др.) в процеси на обсъждане и/или съвместно създаване (на англ. co-creation) с цел подобряване на обслужването/продуктите и услугите, предлагани от предприятието.

²³ Gold, Michael, Oliver Exton, Peter Totterdill, and Rosemary Exton. 2012. Closing the gap between evidence-based and common practice - Workplace innovation and public policy in Europe. Elm Magazine

²⁴ Gold, Michael, Oliver Exton, Peter Totterdill, and Rosemary Exton. 2012. Closing the gap between evidence-based and common practice - Workplace innovation and public policy in Europe. Elm Magazine

► По отношение на управлението на човешките ресурси, най-често ИРМ са практики, които предоставят възможност за формално или неформално обучение с цел повишаване на знанията и развитие на уменията, както на служителите, така и на ръководителите в предприятието. Тук могат да се причис-

лят и практики за създаване на „мултифункционални“ или „мултидисциплинарни“ екипи, при които на служителите се дава възможност да изпълняват повече от една функция, като обучението невинно е формално, а може да бъде „учене чрез практика“ (на англ. learning by doing).

III. ИНОВАЦИИТЕ НА РАБОТНОТО МЯСТО И COVID-19

Иновациите на работното място повишават иновационния потенциал на предприятията и помагат при справянето с неблагоприятни пазарни условия като тези по време на COVID-19 пандемията. Въздействието на пандемията върху разпространението на иновациите на работното място сред предприятията, обаче, не е така еднопосочно.

Много предприятия не успяха да се адаптират към непредвидената новосъздадена обстановка през 2020 г. Голяма част от компаниите отбелязаха намаляване на приходите²⁵, което бе съпроводено със съкращаване на разходите за инвестиции с дългосрочна възвръщаемост, като например разходите за обучения на служителите и инвестиции в нововъведения.

Други, обаче, успяха да открият начини за справяне с кризата именно в ИРМ. Пример за това е една от представените по време на интервюта практики. За да минимизира последствията от отсъствията на служителите поради болест или наложена карантина, предприятието обучава служителите си да изпълняват повече от една дейност/функция, създавайки т.нар. „мултифункционални екипи“.

Една от най-масово използваните практики за справяне в условията на пандемия бе преминаването към частичен или изцяло дистан-

ционен режим на работа. Въпреки че т.нар. „телеуъркинг“ не е нов феномен и съществува като тенденция и преди 2020 г., пандемията повиши неимоверно мащаба на прилагането му. По данни, представени в доклад на McKinsey²⁶ от февруари 2021 г., хибридният модел на работа (съвместяване на дистанционен режим на работа и работа в офис) вероятно ще остане като масова практика сред компаниите, в които естеството на работата го позволява. Между 20 и 25 процента от работещите в развитите икономики и около 10 процента в развиващите се икономики могат да работят дистанционно от 3 до 5 дни в седмицата. Това би било от 4 до 5 пъти повече, отколкото преди пандемията. Данните за България²⁷ показват, че половината от работодателите в страната възнамеряват да продължат прилагането на т.нар. „хоум офис“ и след отпадане на протиепидемичните мерки, а едва 6% категорично са заявили, че ще се откажат от тази форма на работа.²⁸

Преминаването към дистанционен режим на работа в много случаи се отрази и на гъвкавостта на служителите по отношение на работното време. Това не винаги има положителен ефект върху равновесието между личния и професионалния живот. Работата от вкъщи за някои ръководители и служители означава, че служителят трябва да бъде на разположение непрекъснато. Често при работа от вкъщи служителите по-трудно разграничават времето за работа от времето

25 Национален статистически институт. 2021. Дейност и състояние на нефинансовите предприятия в условията на епидемична обстановка през април 2021. Достъпно на: https://www.nsi.bg/sites/default/files/files/pressreleases/ACT_NF2021-04_covid.pdf

26 McKinsey Global Institute. 2021. The future of work after COVID-19. Достъпно на: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20after%20covid%2019/mgi_the%20future%20of%20work%20after%20covid-19_report-f.pdf?shouldIndex=false

27 Национален статистически институт. 2021. Дейност и състояние на нефинансовите предприятия в условията на епидемична обстановка през април 2021

28 Българската асоциация за управление на хора (БАУХ) и Българската стопанска камара (БСК). 2021. Covid-19 и работата от разстояние. Достъпно на: <https://www.bia-bg.com/news/view/28640/>

за почивка. Проучвания²⁹ показват, че при дистанционния режим на работа служителите работят повече на брой часове в сравнение с режима на работа в офис.

Друг фактор, който трябва да се отчете, е отражението на дистанционната работа върху възможността за създаване на сплотени екипи в организацията. Съществуват хипотези, че положителният опит на много предприятия и служители с работата от разстояние до голяма степен се дължи на съвместната им работа в офиса преди пандемията и възможността да изградят връзки и доверие помежду си, на които се основава способността им за успешно сътрудничество от разстояние.

Отчитайки различните отрицателни ефекти, които работата в дистанционен режим и гъвкавостта в работното време могат да имат не само върху служителите, но и върху екипите и организациите като цяло, е важно да се акцентира върху значението на другите елементи от концепцията за ИРМ, които до голяма степен могат да противодействат на отрицателните последици, породени от дистанционния режим на работа.

- Създаването на работна среда, в която служителите са част от процеса на вземане на решения, както на оперативно, така и на управленско равнище, доказано повишава ангажираността на работещите. Възможността да участват активно и да оказват влияние върху крайния резултат повишава

чувството на отговорност на служителите за постигнатите резултати, което от своя страна повишава и тяхната мотивация. Участието, също така, създава атмосфера на доверие и прозрачност в предприятието, които биха могли да намалят негативния ефект от дистанционната работа, при която често служителите се чувстват откъснати от случващото се в предприятието.

- Създаването на самоорганизиращи се екипи допълнително мотивира служителите, поощрява екипната работа и връзките между тях, дори те физически да се намират на различни места.
- Развитието на капацитета на служителите чрез предоставяне на възможности за придобиване на нови умения посредством формални обучения или „учене чрез практика“ допълнително мотивира и ангажира служителите, както и повишава гъвкавостта в изпълнението на оперативните дейности чрез създаване на „мултифункционални екипи“.
- Създаването на среда, подкрепяща взаимодействието и сътрудничеството между екипите, е средство за формиране на чувството за принадлежност на работещите към организацията, както и начин за повишаване на тяхната ангажираност.

²⁹ Lodovici, Manuela Samek. 2021. *The impact of teleworking and digital work on workers and society*. Publication for the committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg

IV. РЕЗУЛТАТИ ОТ КОНСУЛТАЦИИТЕ ПО ПРОЕКТА

В рамките на проекта бяха проведени редица информационни събития и консултации със заинтересовани страни. Повече информация за използваната в проекта методология за идентифициране на мерки за подкрепа на иновациите на работното място и за участващите в консултациите заинтересовани страни ще откриете в частта „За проекта“ от настоящия доклад.

Резултати от онлайн анкетно проучване сред МСП

Целта на онлайн анкетата, проведена в рамките на проекта, бе да идентифицира МСП в България, които са въвели фирмени практики, които отговарят частично или напълно на характеристиките на иновациите на работното място. Представители на 84 МСП се включиха в анкетното проучване. Проучването не е представително и няма за цел да покаже какъв процент от предприятията у нас са внедрили ИРМ. Напротив – високият процент на респондентите, посочили наличие на ИРМ практики в предприятията, в които работят, показва, че именно представители на предприятия, в които има въведени ИРМ, са проявили по-голям интерес към темата на проучването. Поради тази причина резултатите от анкетата следва да бъдат внимателно интерпретирани. Те единствено биха могли да ни посочат кои елементи на ИРМ са по-често срещани в българските предприятия от други. Подробно описание на резултатите от анкетата е представено в **Приложение 1**. Отчитайки ограниченията на проучването, можем да направим следното обобщение на резултатите.

Голяма част от респондентите (над 70%) потвърждават наличието на елементи от концепцията за иновации на работното

място в предприятията, в които са заети. Такива са:

- самостоятелност на служителите и екипите по отношение на изпълнението на оперативни дейности;
- свобода на служителите да изразяват мнение и да участват в процеса на подобряване на предлаганите от предприятието продукти/услуги;
- гъвкавост по отношение на работното време и подобряване на равновесието между работата и личния живот;
- участие на служителите в процеса на адаптиране към промени, настъпили при въвеждането на нови технологии в работния процес.

Значителен е процентът и на респондентите (близо 78%), посочили, че структурата на предприятието, в което са заети, подкрепя ефективната комуникация и сътрудничеството между отделните звена. Близо 13% са на мнение, че управленската структура не предполага ефективна комуникация между служителите от различните отдели.

За разлика от обсъжданията с цел подобряване на оперативните дейности в предприятието, респондентите, имащи възможността да участват в обсъждания и в процеса на вземане на стратегически за предприятието решения, са значително по-малко – под 50%.

Колебание има и по отношение на сътрудничеството с външни за предприятието заинтересовани страни, като по-малко от половината от респондентите са отговорили положително на този въпрос.

По отношение предприетите от предприятия мерки в отговор на пандемията, около половината от респондентите посочват повишена гъвкавост при определяне на работното време, както и въвеждане на дистанционен режим на работа. Прави впечатление, че невинаги тази гъвкавост е съпроводена с по-голяма самостоятелност на служителите и екипите. Едва 30% от респондентите отчитат такава.

Въз основа на резултатите, можем да направим следните заключения:

- голяма част от служителите не се чувстват ангажирани в процеса на вземане на решения, които са важни и засягат бъдещето на предприятието;
- сътрудничеството с външни организации и заинтересовани страни е сравнително ограничено като практика или служителите на предприятията не са добре информирани за тези практики;
- пандемията е повишила гъвкавостта на служителите по отношение на работно време и работно място (местоположение), но в значително по-малка степен е повлияла на самостоятелността на екипите и служителите при изпълнение на оперативните дейности.

Резултати от дълбочинни интервюта

По време на дълбочинните интервюта с МСП, въвели ИРМ, бяха представени следните практики:

- Част от практиките, представени от фирмите, с които разговаряхме, представляват вътрешнофирмени процеси за насърчаване на диалога със служителите и други заинтересовани страни (най-често клиенти). Това са вътрешнофирмени обсъждания, споделяне на идеи и даване на обратна връзка с цел подобряване на качеството на предлаганите от предприятието продукти и услуги, както и усъвършенстване на работните процеси. В някои предприятия този диалог се осъществява в рамките на общи събрания, по време на които служителите могат да споделят идеите си (а често и да участват в процеса на вземане на решения).

В други предприятия се залага на регулярните срещи на екипите, по време на които се обсъждат идеи за подобрения, които се представят на управленския екип. Ключов фактор в тази практика е олекотената и бързата процедура за представяне на идеите на служителите на ръководството, която позволява вземането на навременни решения и осъществяването на ефективна комуникация между различните звена и управленски равнища в предприятието. Като пример за идея, възникнала като предложение на служителите (с инициатива отдолу-нагоре, на англ. bottom-up) беше спомената практиката част от печалбата на компанията да се заделя за финансиране на различни целеви дейности, определени от служителите, като например обучения или ново офис оборудване.

- Освен формалните механизми за споделяне на идеи и мнения, дизайнът на офис пространството, благоприятстващ комуникацията в предприятието, бе посочен като начин за стимулиране на неформалното споделяне на идеи и опит между служителите. Примери са това са стени, които представляват бели дъски за писане, както и пространства за събиране на служителите.
- Една от представените практики представляват т.нар. самоуправляващи се екипи, при които служителите в рамките на един екип имат свободата да вземат решения, касаещи оперативната дейност по конкретни проекти, без да се налага тяхното съгласуване с управленския екип. Ръководителите в тези случаи по-скоро консултират и съветват екипите си, а не упражняват контрол върху изпълнението на дейностите, както в традиционните управленски методи. Отново, повишената мотивация на служителите, както и гъвкавостта и бързината в процеса на вземане на решения, са основните мотиви за въвеждане на тези практики. При самоуправляващите се екипи служителите се чувстват лично ангажирани, а не „просто изпълнители на управленски решения“³⁰. В резултат се наблюдават подобряване на икономическите показатели на фирмата и повишаване на нейната конкурентоспособност.

³⁰ Цитат от интервю, проведено в рамките на проекта.

- Друга практика, споделена по време на интервюта, е създаването на т. нар. мултифункционални или мултидисциплинарни екипи, т.е. екипи, в които служителите могат да изпълняват повече от една функция. За тази цел на служителите се предоставя възможност да се обучават и да повишават квалификациите си в повече сфери на дейност, което развива техния потенциал и подобрява комуникацията помежду им. За създаването на мултифункционални екипи е важно и определянето и разпределението на отговорностите между различните длъжности (на англ. job design). В посочения пример, една длъжност отговаря за няколко дейности и в същото време една дейност може да бъде част от отговорностите на служителите на две различни длъжности. Практиката благоприятства постигането на гъвкавост при отсъствие на служител и осигуряване на непрекъснатост на производствения процес, както и постигане на по-висока производителност на екипите.

В резултат на споделените практики респондентите посочват: а) повишена мотивация на служителите и персонална ангажираност с постигнатите резултати; усещане, че тяхното мнение е важно и се цени от ръководството, както и б) повишен капацитет на служителите, възможности за развитие и използване на придобитите знания и умения. Повишената мотивация води до по-добра производителност на труда и по-малко текучество на персонала. Също така се наблюдава и повишаване на качеството на предлаганите продукти и услуги, както и на иновационния капацитет на предприятието, тъй като оптимално се използват знанията и уменията на всеки служител. В резултат се повишават конкурентоспособността и устойчивостта на предприятията към промени на пазара.

Интересно наблюдение от анализа на интервюта е, че всички представени практики са въведени в предприятията още преди пандемията. Дигитализирането на процесите чрез въвеждане на управленски софтуер, виртуални системи за управление на проекти и онлайн канали за комуникация е позволило на повечето фирми бързо и ефективно да преминат към изцяло онлайн-базирана среда на работа. Въвеждането на мултифункционални екипи също помага за преодоляване на

предизвикателствата, свързани с епидемичната обстановка. COVID-19 пандемията ускорява темпа и разширява обхвата на въведените по-рано практики. Това наблюдение демонстрира способността на иновативните фирми по-успешно и своевременно да реагират на промените на външната среда и да се адаптират към условията на криза, което ги прави по-устойчиви в дългосрочен план.

Резултати от консултации със заинтересовани страни

Участниците в консултативните срещи се обединиха около мнението, че темата за иновациите на работното място е изключително актуална и важна за стимулиране на иновационното поведение на предприятията и икономиката като цяло. Една от най-силно застъпените тези по време на дискусиите със заинтересовани страни бе необходимостта от мащабно проучване на предизвикателствата, с които се сблъскват МСП, както и произтичащите от това потребности на различните по големина фирми, спадащи към категорията МСП. Бяха посочени огромните разлики в нуждите на фирмите според сектора на дейност (напр. нискотехнологичните предприятия от сферата на търговията и високотехнологичните от областта на ИКТ), броя на заетите в предприятието лица (напр. микро предприятията с персонал до 10 човека и по-големите с персонал над 50 служители), фазата на развитие (стартиращи фирми и установени на пазара фирми) и формата на собственост (семеен бизнес или друга форма на собственост). Категорично бе подчертана необходимостта от повече конкретика и разбиране по отношение на различните потребности на фирмите за формулирането на адекватни и работещи мерки за подкрепа на предприятията. Финансирането на пилотни проекти, които да тестват ефективността на различни мерки за подкрепа на МСП, също бе посочено като предпоставка за реализирането на успешни мерки за насърчване на ИРМ.

Друг извод от дискусиите е, че е необходимо по-добро сътрудничество между организациите, които извършват научноизследователска дейност с фокус върху иновациите на работното място и други типове иновации, като например организационните и социалните иновации, които са релевантни към ИРМ. Въпреки значителния брой организации с интерес към темата за ИРМ, голяма част от тях не успяват да работят съвместно

поради липсата на информация за съответните дейности на останалите заинтересовани лица. Беше направено предложение да се иницира създаването на национална мрежа, която да обедини усилията на отделните организации, ангажирани с проучване на иновациите на работното място, социалните иновации, организационните иновации.

Акцент бе поставен и върху необходимостта от по-голяма информираност и повишаване на уменията на ръководители и служители от МСП по отношение на ИРМ. За тази цел бяха направени следните препоръки:

- Създаване на платформа за обучение на персонал и ръководен състав от МСП за ползите от ИРМ и необходимите стъпки за внедряването им. Отчитането на разликите между различните поколения служители при провеждането на обученията е от ключово значение за успешната и ефективната комуникация.
- Подкрепа за изпълнението на пилотни проекти в предприятията от различни сектори, които да демонстрират добавената стойност от въвеждането на ИРМ (както във финансов, така и във времеви аспект).
- Включване на темата за иновациите на работното място като част от програмата на висшите училища в дисциплината "Мениджмънт" и акцентирание върху обучението по управление на човешките ресурси в дисциплините с бизнес насоченост.
- Средните училища също са подходящи за популяризиране на иновациите на работното място.

- Медиите са важен посредник за повишаване на информираността на ИРМ. Тяхната роля е в разясняване на същността на ИРМ, както и популяризиране на предимствата и ползите от въвеждането им в предприятията.

Мерки за подпомагане на устойчивата дигитализация в предприятията и подобряване на дигиталните умения на служителите бяха открити като необходими за създаване на среда, в която иновациите на работното място могат да бъдат ефективно приложени.

Подкрепата за медиатори в процеса на внедряване на ИРМ в предприятието беше посочена като необходима мярка. Като особено релевантни бяха посочени браншовите и работодателските организации, както и асоциациите за управление и развитие на човешките ресурси. Според много от участниците, именно тези организации трябва да бъдат водещи при популяризиране на ИРМ, както и да подпомагат фирмите при внедряването им.

Програмата „Развитие на човешките ресурси“ 2021 – 2027 г. беше посочена като най-релевантната програма, в която могат да се предвидят мерки за насърчаване на ИРМ в МСП в България.

Въпреки демонстрирания консенсус по отношение на необходимостта от мерки за стимулиране на ИРМ, беше подчертана и ролята на конкурентната пазарна среда като основен стимул за търсене на начини за подобряване на производителността на труда и ефективността на работните процеси в предприятията. В тази връзка бе подчертано, че иновациите на работното място трябва да се въвеждат в отговор на осъзната необходимост и в синхрон със стратегическата визия за развитието на едно предприятие.

V. ПРЕДПОСТАВКИ И ПРЕЧКИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕТО НА ИНОВАЦИИ НА РАБОТНОТО МЯСТО В МСП В БЪЛГАРИЯ

Според проучване на Eurofound от 2015 г.³¹ с фокус върху иновациите на работното място, подобряването на икономическите показатели и постигането на заложените фирмени цели (най-вече повишена ефективност на работните процеси, постигане на конкурентно пазарно предимство и повишаване на иновационния потенциал на предприятията) са основен стимул за разработване и внедряване на ИРМ в предприятията. На второ място служителите и ръководителите, участвали в проучването, сочат възможностите за обучение и развитие на капацитета на персонала, а на трето – подобряване на пазарната позиция на фирмата.

Анализът на проведените в рамките на настоящия проект интервюта потвърждава резултатите от това проучване. Основният **мотив** за въвеждането на ИРМ сред интервюираните фирми е именно повишаване на тяхната конкурентоспособност и адаптиране към промени във външната среда, както в случая с COVID-19 пандемията през 2020 г. Постигането на по-добра устойчивост на фирмите в дългосрочен план също се посочва като мотив за въвеждането на ИРМ.

Множество проучвания сочат, че подобряването на икономическите показатели в предприятията не е в разрез със създаването на подкрепяща и мотивираща работна среда. Стремешът към подобряване на бизнес резултатите и позициите на фирмата на пазара всъщност насочват вниманието към разгръщане на потенциала и оптималното използване на уменията на всеки служител.

На оперативното равнище, за успешното

внедряване на ИРМ в предприятията, е важна ефективната комуникация между ръководителите и служителите за разясняване на причините и ползите от подобна дейност. Често служителите са резервирани към промените, които нарушават установения ред в работата им. Ето защо навременната и ефективната комуникация е от ключово значение за успеха на практиките. Друг важен аспект е чувството на безопасност и сигурност на работното място, не само по отношение на безопасността на труда, а и в психологически план. За успешното реализиране на ИРМ, служителите трябва да се чувстват свободни да изразяват мненията и идеите си, без да се страхуват от негативни последици, като например конфронтиране с управленския екип.

Проучване на Eurofound от 2015 г. сочи, че сред най-важните **предпоставки** за реализирането на ИРМ в едно предприятие са активното участие на служителите, ангажираността на ръководството, както и лидерските умения на работещите. По време на интервю, проведено в рамките на проекта, лидерството, както от страна на мениджърите, така и на служителите, беше посочено като основна предпоставка за въвеждане на иновации на работното място.

Сред **барьерите**, които ограничават МСП при разработването и внедряването на ИРМ, ограниченият достъп до източници на знание е една от най-значимите пречки пред стимулиране на иновационния капацитет на предприятията. По данни на PwC, представени в Националната стратегия за малките и средните предприятия 2021-2027 г.³², през 2019 г.

³¹ Eurofound. 2015. *Third European Company Survey – Workplace innovation in European companies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

³² Национална стратегия за малките и средните предприятия 2021-2027 г.

по-малко от половината управители и служители в МСП (48,7%) са участвали във вътрешнофирмени обучения, а външни специализирани професионални обучения са осигурени от 38% от предприятията. Затрудненията в достъпа до актуални знания е една от причините за задълбочаващата се разлика по отношение на ръста на продуктивност при МСП и големите компании³³. Уменията и знанията на ръководството, както и тези на служителите, са стратегически ресурси, определящи способността на едно предприятие да създава и внедрява иновации. Важността на обученията и достъпа до мрежи и познания се потвърждава и по време на направените в рамките на проекта интервюта. Външните обучения и възможностите за допълнителна квалификация са посочени като основен източник на вдъхновение за внедряването на иновативни практики.

Една от причините за ниската степен на предоставени обучения на служителите на МСП е ограниченият финансов ресурс на предприятията. Друга причина се явява липсата на информираност по отношение на нужните умения и знания за повишаване на продуктивността и иновационния капацитет на пред-

приятията. Според проучването на PwC³⁴, над 70% от управителите на предприятия смятат, че квалификацията на служителите им е достатъчно добра и затова повишаването ѝ не е приоритет³⁵. Ограниченият достъп до познания се засилва и от ниската степен на партньорства с образователни и изследователски организации. Множество източници показват, че МСП в България значително изостават по този показател. В допълнение, МСП изпитват затруднения да привличат и задържат високкоквалифициран персонал.

Ограниченият финансов, човешки и времеви ресурс на МСП също се посочват като основна бариера при внедряването на ИРМ. Това проличава особено по време на криза, когато МСП са принудени да ограничат инвестициите си в обучения и иновации, за да могат да покрият текущите си разходи. Ограниченият времеви ресурс бе посочен като пречка в едно от направените интервюта, по време на което бе споменато, че обсъжданията, както и тестването на предложените от служителите идеи, отнемат време, което възпрепятства фирмите в прилагането на иновативни практики.

³³ OECD. 2017. *Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy*. Достъпно на: <https://www.oecd.org/industry/C-MIN-2017-8-EN.pdf>

³⁴ Национална стратегия за малките и средните предприятия 2021–2027 г.

³⁵ Национална стратегия за малките и средните предприятия 2021–2027 г.

VI. ПРИМЕРИ ЗА ИНСТИТУЦИОНАЛНА ПОДКРЕПА ЗА ИНОВАЦИИ НА РАБОТНОТО МЯСТО ОТ ДРУГИ ЕВРОПЕЙСКИ ДЪРЖАВИ

В редица Европейски държави като Белгия, Финландия, Швеция, Германия, Ирландия, Нидерландия и Великобритания от години се прилагат мерки за подкрепа на ИРМ на национално и регионално равнище. Тези мерки се основават на разбирането, че конкурентоспособността на предприятията се стимулира не само чрез подкрепата за разработването и въвеждането на нови технологии. Също толкова важно е подобряването на производителността на предприятията и създаването на устойчива организационна култура, подкрепяща иновациите. За да се постигне това, е нужно оптимално използване на потенциала на служителите, както и създаване на гъвкава организационна структура³⁶.

Тази част от доклада акцентира върху мерките за подкрепа в две от изброените по-горе държави – Нидерландия и Финландия, които са най-добре описани в литературата и служат като пример за двата основни подхода за подкрепа на ИРМ:

- 1) на регионално равнище, чрез създаване на мрежа от организации за експертна подкрепа на ИРМ в МСП;
- 2) на национално равнище, чрез програма за финансиране на иновации за подобряване на качеството на живот на работното място.

Нидерландия

При подкрепа на иновациите на регионално равнище от ключово значение е регионалната иновационна екосистема, т.е. взаи-

модействието между изследователските центрове, предприемачите, бизнеса и институциите. Пример за успешна мярка в подкрепа на ИРМ идва от района Утрехт в Нидерландия (с население малко над 300 000 души), където неправителствената организация Utrecht Regional Innovation Task Force, Университетът по приложни науки в Утрехт, научноизследователският център TNO, три консултантски фирми, както и Syntens, правителствена организация за подкрепа на иновациите, си сътрудничат в създаването на платформа, наречена „Моемо предприятие 2.0“³⁷.

В периода 2009 – 2013 г. са организирани над 100 срещи за нетуъркинг и конференции (общи и по браншове) за предприемачи, представители на академичните среди и други заинтересовани лица с цел постигане на по-добра информираност за ИРМ и успешни практики, свързани с тях. Участващите над 400 МСП от региона са консултирани от експерти за възможните начини за подобряване на капацитета им да внедряват иновации на работното място. В рамките на платформата се провеждат също редица работилници и обучения за бизнеса³⁸. Оценките за ефекта от дейността на платформата сочат, че участващите предприятия значително са повишили капацитета си по отношение на ИРМ. Много от тях отчитат подобрене на бизнес резултатите и постигане на бизнес целите³⁹.

³⁶ Eurofound. 2015. *Third European Company Survey – Workplace innovation in European companies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

³⁷ Peter Oeij, Ernest de Vroome, Astrid Bolland, Rob Gründemann, Lex van Teeffelen. 2014. "Investing in workplace innovation pays off for SMEs: a regional innovation initiative from The Netherlands." *International Journal of Social Quality (International Journal of Social Quality)* 86-106.

³⁸ Peter Oeij, Ernest de Vroome, Astrid Bolland, Rob Gründemann, Lex van Teeffelen. 2014. "Investing in workplace innovation pays off for SMEs: a regional innovation initiative from The Netherlands." *International Journal of Social Quality (International Journal of Social Quality)* 86-106.

³⁹ Peter Oeij, Ernest de Vroome, Astrid Bolland, Rob Gründemann, Lex van Teeffelen. 2014. "Investing in workplace innovation pays off for SMEs: a regional innovation initiative from The Netherlands." *International Journal of Social Quality (International Journal of Social Quality)* 86-106.

Финландия

Въпреки че програмите за подобряване на качеството на живот на работното място във Финландия стартират значително по-късно, отколкото в други европейски държави, страната бързо се превръща в лидер в това отношение. Приетата през 2012 г. „Национална стратегия за подобряване на качеството на живот на работното място“ е един от инструментите, с които финландското правителство цели „да превърне Финландия в най-доброто място за работа до 2020 г.“⁴⁰. Стратегията поставя акцент върху нетехнологичните иновации и положителното въздействие на синергията между технологичните и нетехнологичните иновации, както и върху ролята на клиентите, потребителите и служителите в процеса на създаване на иновации.

Като част от стратегията, Финландската агенция за финансиране на технологии и иновации TEKES стартира програма, наречена Liideri (на бълг. език: лидери), фокусирана върху развитието на ИРМ. Програмата предоставя финансиране на фирми с цел внедряване на нови управленски практики и форми на организация на труда, оптимизиране на професионалното развитие, както и използването на опита и знанията на всеки служител. За периода 2012–2018 г. програмата финансира общо 267 предприятия, като средният брой служители във финансираните предприятия е 50 човека.

Първоначалната оценка за въздействието на програмата показва, че предприятията, участвали в нея, отчитат средно 10% увеличение на оборотите в сравнение с предприятията, които не са били включени в програмата.

Стратегията и програмата Liideri са прешествани от множество програми за повишаване на производителността на труда и повишаване на качеството на живот на работното място – през 1993 г. стартира Национална програма за повишаване на производителността, а през 1996 г. стартира Национална програма за подобряване на качеството на живот на работното място. По-късно следва и програма „Благосъстояние на работното място“ (2000 г.). За изпълнението на програмите отговаря финландското Министерство на труда, което си сътрудничи с други министерства, социалните партньори и националните фондове за финансиране на научни изследвания.

От 1996 г. до 2010 г. програмите финансират повече от 1800 проекта, насочени към подобряване на работните процеси, организацията на труда, въвеждането на нови методологии на работа и създаването на B2B мрежи. Целта на програмите е да подобряват едновременно производителността на труда в предприятията и качеството на живот на работните места. Финансираните проекти са от всички сектори на националната икономика.

⁴⁰ Alasoini, Tuomo. 2016. Two decades of programme-based promotion of workplace innovation in Finland: past experiences and future challenges. *European Journal of Workplace Innovation*.

VII. МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНА ПОДКРЕПА

Наред с програмите на национално и регионално равнище, съществуват и европейски инициативи за подкрепа на ИРМ в бизнеса, както и такива за насърчаване на сътрудничеството между организациите, които изучават този тип практики. Мрежата EUWIN (Европейска мрежа за иновации на работното място), която бе създадена през 2013 г. по инициатива на Европейската комисия, активно подкрепя разпространението на иновации на работното място чрез предоставянето на платформа за споделяне на опит и академични познания по темата.

През юни 2020 г. Съветът на Европейския съюз представи своите заключения относно „Повишаване на благосъстоянието на работното място“⁴¹, изтъкващи редица фактори, които имат положително влияние върху благосъстоянието на работещите в ЕС. Централно място сред тях заемат именно иновациите на работно място. Документът изброява следните фактори като ключови в този процес: участие в процесите на вземане на решения, ангажираност на работното място, равновесие между професионалния и личния живот чрез повишаване на гъвкавостта по отношение на работното време и работното място, самостоятелност и автономност на служителите, професионално развитие и възможности за напредък в кариерата, възможности за учене и прилагане на наученото на практика. За повишаване на благосъстоянието на работните места, Съветът приканва държавите членки да: а) разработят оценка на факторите, които влияят върху благосъстоянието на работните места в различните сектори с цел изготвянето на политики и вземането на решения,

основани на знанието; б) включат аспекта на благосъстоянието на работното място в съответните политики на национално равнище; в) повишат осведомеността сред предприятията относно практиките, които влияят върху благосъстоянието на служителите, както и относно ползите от тези практики върху ефективността на работните процеси и производителността на предприятията.

Акцент върху ИРМ поставя и Организацията за икономическо сътрудничество и развитие, в чийто доклад от 2019 г. се подчертава нуждата от „нови политики, стимулиращи иновациите сред МСП, които въздействат върху организацията на работните процеси и допълват традиционните мерки за стимулиране на НИРД и иновациите“⁴². Сред ключовите послания на доклада е важността да се стимулират този тип практики сред МСП в страните, които изостават в областта на иновациите, включително България.

В рамките на проекта очертахме набор от препоръки за насърчаване на ИРМ сред МСП в България в сътрудничество с различните заинтересовани страни, участвали в срещите по проекта. Те могат да бъдат обобщени, както следва:

Повишаване на знанията за иновациите на работното място в страната с цел формулиране на адекватни и работещи политики и механизми за подкрепа.

- По-доброто разбиране на специфичните потребности на предприятията от различните групи, спадащи към катего-

⁴¹ Council of the European Union. 2020. Council Conclusions on Enhancing Well-being at Work. Достъпно на: <https://www.consilium.europa.eu/media/44350/st08688-en20.pdf>

⁴² Lorenz, Edward, and Jonathan Potter. 2019. Workplace organisation and innovation in SMEs. OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 17.

рията МСП, е ключово за формулиране на политика, основана на знанието, и разработването на работещи механизми за подкрепа. По време на срещите със заинтересовани страни в рамките на проекта бяха изтъкнати огромните разлики в развитието, предизвикателствата и перспективите пред различните групи предприятия, спадащи към категорията МСП, в т.ч. по отрасъл, брой заети, фаза на развитие и форма на собственост. За формулирането на адекватни мерки за подкрепа, е необходимо иницирането на национално проучване на разпространението на ИРМ в различните групи предприятия, препоставките и бариерите пред внедряването на ИРМ, възможностите за развитие и рисковете пред тях, както и произтичащите от това потребности на предприятията.

- Създаването на мрежа от организации, които извършват научни изследвания и са ангажирани с темата за иновациите на работното място, както и свързаните с тях иновации на пазара на труда, социални иновации и организационни иновации, ще насърчи споделянето на знания и сътрудничеството между отделните организации, изучаващи ИРМ в България.

Повишаване на осведомеността за иновациите на работното място, както и знанията и уменията за внедряването им в МСП в страната.

- Постигане на по-добра информираност сред служителите и ръководителите на МСП по отношение на ИРМ, както и като цяло по отношение на ролята на нетехнологичните иновации за повишаване на продуктивността и конкурентоспособността на предприятията, е един от основните фактори за успешното разпространение на ИРМ сред МСП в страната.
- Един от възможните начини за повишаване на знанията и уменията на представителите на МСП по отношение на ИРМ е създаването на платформа за обучение на персонал и ръководен състав, която да информира относно същността на ИРМ, ползите от тях, както и подходите за внедряването им в ра-

ботните процеси на предприятията. Платформата, също така, може да служи за популяризиране на добри практики сред МСП.

- Изпълнението на пилотни проекти в различни сектори, които да демонстрират ползите от ИРМ за предприятията, би помогнало за привличане на вниманието на управителите на МСП към този тип иновационни практики.
- Включването на темата за иновациите на работното място в програмите с бизнес насоченост във висшите училища ще допринесе за по-голямата разпознаваемост на този тип практики сред бъдещите служители и ръководители в предприятията и ще допринесе за по-широкото им разпространение.
- Един от важните посредници за популяризиране на ИРМ са медиите, които биха могли да направят понятието по-разпознаваемо за по-широк кръг от лица и по този начин да подобрят възприемчивостта на служители и ръководители към този тип практики.

Подкрепа за МСП и релевантни организации за внедряване и популяризиране на ИРМ.

- Описаните в литературата примери за публична подкрепа на ИРМ от други гържави сочат, че политическата ангажираност с темата за благосъстоянието на работните места е необходима за разпознаването ѝ като приоритет в общественения дневен ред. В този смисъл Програмата „Развитие на човешките ресурси“ за периода 2021–2027 г. е най-подходящият инструмент за подкрепа на ИРМ в страната. В проекта на програмата за периода 2021–2027 г., публикуван през октомври 2020 г.⁴³, е подчертана необходимостта от насърчаване на гъвкавостта на работните места по отношение на организацията на работното време и формите на заетост в предприятията, което би допринесло за по-добрата интеграция на пазара на труда на жените, полагащи грижи за членове на семейството, както и на хората с увреждания. Освен това, програмата изтъква нуждата от предлагането на гъвкави форми на обучение за поощряване на ученето през

целия живот. Гъвкавостта на работните места е ключов елемент в ИРМ, защото позволява на работещите по-добре да съчетават личните и професионалните си отговорности, като в същото време се спазват и принципите на достойния труд. Важни са и другите предпоставки за повишаване на качеството на работните места, които включват насърчаването на автономията при изпълнение на трудовите дейности и участието на служителите в процесите на вземане на решения чрез нови управленски подходи. Следването на стратегия за повишаване на качеството на работните места, която е обвързана с конкретни измерими индикатори, е важен приоритет в стратегическата и регулаторната рамка по отношение на пазара на труда в страната.

- Работодателските и браншовите организации, както и асоциациите в областта на човешките ресурси, бяха посочени като най-подходящи за предоставяне на експертна подкрепа на МСП, която може да се изразява в консултиране на предприятията, организиране на обучения и семинари по темата, както и на срещи за създаване на контакти и споделяне на добри практики. Нужно е да се предвидят стимули и механизми в подкрепа на такива

дейности.

- Разгледаните примерни модели за публична подкрепа на ИРМ сочат, че независимо от равнището, на което се осъществяват мерките (национално или регионално) и независимо от мащаба им, обединяващото при всички инициативи е сътрудничеството между различните заинтересовани лица в подкрепа на ИРМ – научноизследователските организации, работодателските и браншовите организации, бизнеса и съответните отговорни институции.
- За успеха на мерките за подкрепа на иновациите на работното място е важно да се обхванат и фирмите от вътрешността на страната, които често остават в периферията на инициативите за подкрепа по различни причини, напр. липса на информация за релевантни мерки или липса на капацитет от страна на местните структури за подкрепа.
- За създаване на условия, благоприятстващи внедряването на иновациите на работните места, и подобряване на конкурентоспособността на предприятията, процесът на дигитализация е от ключово значение, както и повишаването на дигиталните умения на служителите в предприятията.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

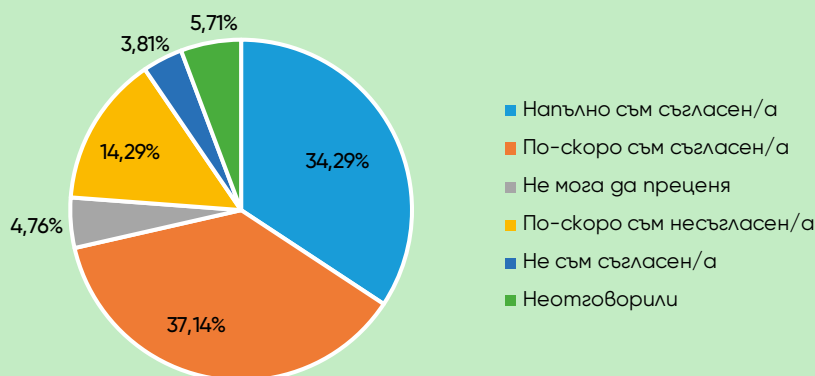
Анкетата с представители на МСП, която се проведе между февруари и април 2021 г., се състои от 9 твърдения, които са представени по-долу.

На твърдението „**Екипите в предприятието, което представлявам, сами планират и ор-**

ганизират работния процес и имат свободата да вземат решения, отнасящи се до разрешаване на конкретни предизвикателства, свързани с оперативната си дейност“, 71% от респондентите са отговорили утвърдително, докато 18% от участниците са изразили несъгласие.

Фиг. 01: Твърдение 1

Екипите в предприятието, което представлявам, сами планират и организират работния процес и имат свободата да вземат решения, отнасящи се до разрешаване на конкретни предизвикателства, свързани с оперативната си дейност.



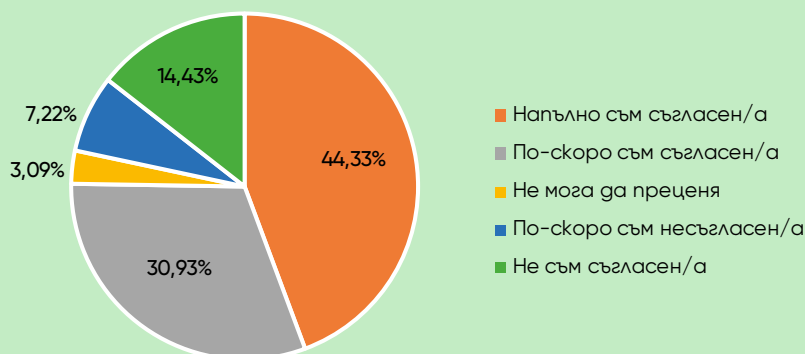
Източник: Анкета

75% от участниците са съгласни, че **предприятието позволява гъвкавост при определяне на работното време на работниците/служителите и се стреми да осигури начини за по-**

добряване на равновесието между работата и личния живот. Повече от 20% от респондентите не са съгласни с това твърдение.

Фиг. 02: Твърдение 2

Предприятието позволява гъвкавост при определяне на работното време на работниците/служителите и се стреми да осигури начини за подобряване на баланса между работата и личния живот.



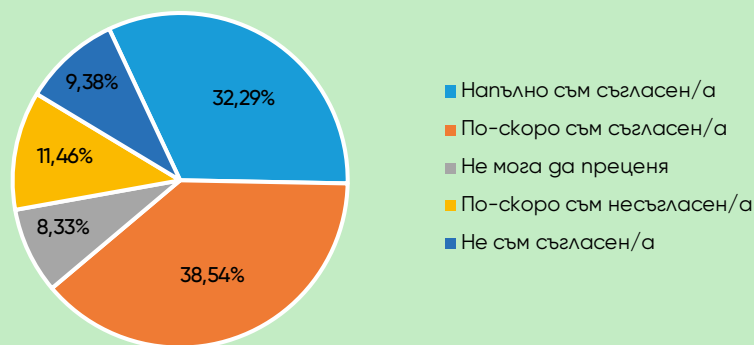
Източник: Анкета

Над 70% от участниците са съгласни, че **екипите в предприятието, както и отделните работници/служители, активно участват в процеса на вземане на решения, което им**

позволява да допринасят за подобряването на работния процес, както и на продуктите/услугите, предлагани от предприятието. Близко 21% не са съгласни с твърдението.

Фиг. 03: Твърдение 3

Екипите в предприятието, както и отделните работници/служители, активно участват в процеса на вземане на решения, което им позволява да допринасят за подобряването на работния процес, както и на продуктите/услугите, предлагани от предприятието.



Източник: Анкета

Подобна е и ситуацията с твърдението „**При въвеждането на нови технологии в работния процес (напр. машини, апаратура, софтуер), гледната точка и нуждите на засегнатите служители се вземат под внимание при**

определяне на мерките за адаптиране към настъпилите промени“. Близко 75% отговарят положително, докато около 18% не са съгласни с него.

Фиг. 04: Твърдение 4

При въвеждането на нови технологии в работния процес (напр. машини, апаратура, софтуер), гледната точка и нуждите на засегнатите служители се вземат под внимание при определяне на мерките за адаптиране към настъпилите промени.



Източник: Анкета

По отношение на **развитието на екипите и коучинг уменията на ръководителите**, около 60% от участниците са съгласни, че те се поощряват в предприятията, в които работят. 23% са на мнение, че такава подкрепа липсва. Високият процент на респондентите, посо-

чили, че не могат да отговорят (близо 17%), вероятно се дължи на отговорите на респонденти, които не са на ръководни позиции и не са информирани относно възможностите за обучения, предоставяни на ръководителите.

Фиг. 05: Твърдение 5

Предприятието поощрява развитието на екипите и на отделните служители като предоставя на ръководителите възможности да усъвършенстват своите коучинг умения и други подобни компетенции.



Източник: Анкета

По отношение на **управленската структура в предприятието**, близо 78% от респондентите са на мнение, че тя подкрепя ефектив-

ната комуникация и сътрудничеството между отделните звена, докато близо 13% не са съгласни с твърдението.

Фиг. 06: Твърдение 6

Управленската структура в предприятието подкрепя и създава условия за ефективна комуникация и процес на сътрудничество между отделните звена.



Източник: Анкета

Най-голямо колебание от страна на респондентите се забелязва по отношение на **възможността служителите да участват в обсъждания, засягащи стратегически решения, важни за бъдещето на предприятието**. Положителните отговори тук нямат такъв превес, както при предишните твърдения.

По-малко от половината от участниците посочват наличието на такива практики в предприятията, които представляват. Над 1/3 от респондентите, обаче, твърдят, че такива липсват на работните им места. Голям е процентът и на колебаещите се (13,83%).

Фиг. 07: Твърдение 7

Създадени са механизми, които позволяват на служителите да участват в обсъждания, засягащи стратегически решения, важни за бъдещето на предприятието.



Източник: Анкета

Около половината от респондентите са се съгласили с твърдението „Предприятието активно и редовно ангажира своите клиенти, доставчици и други заинтересовани страни в процеса на обсъждане на начините за подобряване на продуктите/услугите,

предлагани от предприятието“. Около ¼ от анкетираните не са сигурни каква е ангажираността на заинтересованите страни в тези процеси, а останалата ¼ са на мнение, че такава ангажираност липсва.

Фиг. 08: Твърдение 8

Предприятието активно и редовно ангажира своите клиенти, доставчици и др. заинтересовани страни в процеса на обсъждане на начините за подобряване на продуктите/услугите, предлагани от предприятието.



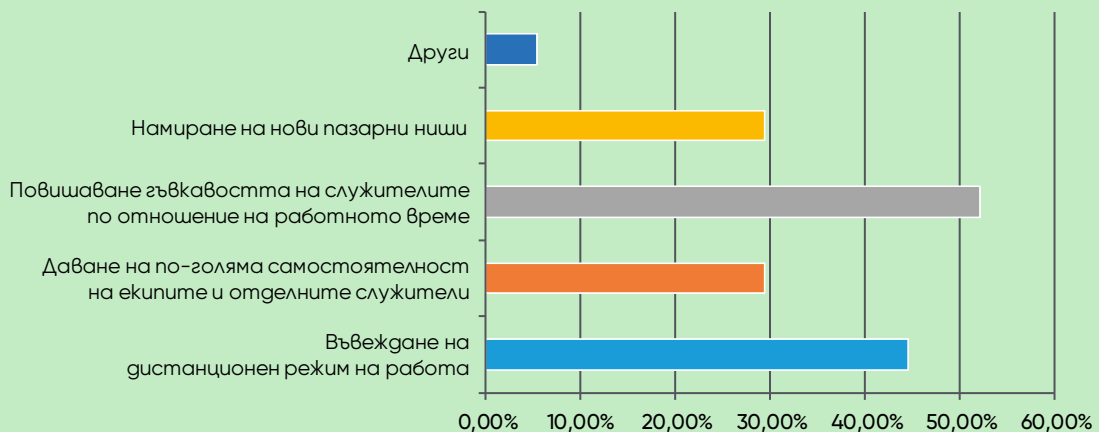
Източник: Анкета

Както се вижда на Фигура 9, очаквано, гъвкавостта по отношение на работното време, както и дистанционният режим на работа са мерките, най-често използвани от предприятията, за да се справят в обстановката, създадена от COVID-19 пандемията. Резултатите сочат, че тази гъвкавост не

винаги е съпроводена с по-голяма самостоятелност на екипите и отделните служители. Намирането на нови пазарни ниши е посочено като мярка за справяне с кризата от около 30% от анкетираните, а 5% посочват, че са намерили и други подходи.

Фиг. 09: Твърдение 9

Ако смятате, че Вашето предприятие успешно се адаптира към условията на пандемията от COVID-19, моля, споделете кое от следните в най-голяма степен е допринесло за това:



Източник: Анкета

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ВЪПРОСИ ЗА ПРЕДСТАВИТЕЛИ НА МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

(Дейност 3 – дълбочинни интервюта)

Част 1. Данни на респондента и предприятието

- Име и фамилия на респондента:
- Позиция в организацията:
- Име на предприятието:
- Брой служители:
- Основна дейност:

Част 2. Иновации на работното място – фирмени практики

Моля опишете 1-3 практики от Вашето предприятие, които в най-голяма степен отговарят на условията посочени в нея.

Практика
Кратко описание на практиката:
Цел на практиката:
Какви са мотивите за въвеждането на съответната практика – вътрешни и/или външни (i.e в отговор на регулаторната рамка, в отговор на повишаване на конкуренцията, др.)?
Каква роля имат различните заинтересовани страни (служители, мениджмънт) при въвеждането на практиката – участват/консултирани са/информирани са?
Как/Къде е възникнала идеята за тази практика?
Очаквано/реализирано въздействие върху: (1) бизнес резултатите и (2) качеството на работната среда
Предпоставки и предизвикателства при внедряването на съответната практика:

Част 3. Иновации на работното място – мерки за публична подкрепа

Според Вас, има ли нужда от мерки за публична подкрепа за насърчаване на този тип практики и ако да – какви трябва да бъдат те?

ПОЛЕЗНИ ПРЕПРАТКИ И ИНФОРМАЦИЯ ЗА ИРМ

European Workplace Innovation Network (EUWIN)

Европейската мрежа за иновации на работното място (EUWIN) е мрежа за популяризиране и насърчаване на иновациите на работното място, създадена през 2013 г. по инициатива на Европейската комисия. EUWIN ангажира хиляди експерти и компании в рамките на организирани от мрежата конференции и семинари. EUWIN предоставя платформа за представянето на практически опит, академични познания и специализирана експертиза и се превърна в ценен ресурс за ръководители и служители, ангажирани с устойчива промяна в различни предприятия на територията на Европа. EUWIN, също така, подкрепя създаването на законодателни инициативи за насърчаване на ИРМ в региони в Европа.

European Journal of Workplace Innovation

Европейското списание за иновации на работното място е рецензирано електронно списание със свободен достъп, което се издава на английски език.

Проект StartAtBest

Целта на проект Start at Best е да допринесе за развитието на иновациите на работното място сред МСП в Европа, като разпространява информация за успешни практики, реализирани в стартиращи компании от цяла Европа. В рамките на проекта е разработен онлайн въпросник за самооценка, позволяващ на компанията да разбере доколко иновативни са от гледна точка на ИРМ и в кои направления в тази насока имат нужда от прилагане на мерки.

Проект INNovaSouth

Проектът предоставя специализирани инструменти за МСП, които искат да внедрят нови организационни модели за управление на човешките ресурси и иновативни решения за модернизация на работното място. Един от тези инструменти е **онлайн наръчник с добри практики за иновации на работното място**, съдържащ практични съвети, които МСП могат да приложат за подобряване на организационните процеси и повишаване на своята конкурентоспособност.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- Българската асоциация за управление на хора (БАУХ) и Българската стопанска камара (БСК). 2021. Covid-19 и работата от разстояние. Достъпно на: <https://www.bia-bg.com/news/view/28640/>
- Национален статистически институт. 2021. Дейност и състояние на нефинансовите предприятия в условията на епидемична обстановка през април 2021. Достъпно на: https://www.nsi.bg/sites/default/files/files/pressreleases/ACT_NF2021-04_covid.pdf
- Национална стратегия за малките и средните предприятия 2021-2027 г. Достъпно на: <https://www.mi.government.bg/bg/themes/nacionalna-strategiya-za-malki-i-sredni-predpriyatiya-msp-v-balgariya-2021-2027-g-2194-285.html>
- Проект на Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2020-2027. Достъпно на: <https://esf.bg/proekti-na-prchr/#>
- Проект на Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027 – версия 1.4. Достъпно на: <https://esf.bg/proekti-na-prchr/>
- Alasoini, Tuomo. 2016. Two decades of programme-based promotion of workplace innovation in Finland: past experiences and future challenges. European Journal of Workplace Innovation.
- Council of the European Union. 2020. Council Conclusions on Enhancing Well-being at Work. Достъпно на: <https://www.consilium.europa.eu/media/44350/st08688-en20.pdf>
- Dortmund Brussels Position Paper on Workplace Innovation, 2012
- Eurofound and Cedefop. 2020. European Company Survey 2019 – Workplace practices unlocking employee potential. Luxembourg: European Company Survey 2019 series, Publications Office of the European Union.
- Eurofound. 2015. Third European Company Survey – Workplace innovation in European companies. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission. 2019 SBA Fact Sheet, Bulgaria. Internal market, industry, entrepreneurship and SMEs
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Достъпно на: <https://www.eurofound.europa.eu/>
- EUWIN. Workplace innovation per companies. Достъпно на: <https://workplaceinnovation.eu/euwin-workplace-innovation-for-companies/>

- Gold, Michael, Oliver Exton, Peter Totterdill, and Rosemary Exton. 2012. Closing the gap between evidence-based and common practice - Workplace innovation and public policy in Europe. Elm Magazine.
- Kesselring, Alexander, Cosima Blasy, and Anette Scoppetta. 2014. Workplace Innovation - Concepts and Indicators. European Commission.
- Lodovici, Manuela Samek. 2021. The impact of teleworking and digital work on workers and society. Publication for the committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg
- Lorenz, Edward, and Jonathan Potter. 2019. Workplace organisation and innovation in SMEs. OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 17
- McKinsey Global Institute. 2021. The future of work after COVID-19. Достъпно на: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20after%20covid%2019/mgi_the%20future%20of%20work%20after%20covid-19_report-f.pdf?shouldIndex=false
- OECD. 2017. Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy. Достъпно на: <https://www.oecd.org/industry/C-MIN-2017-8-EN.pdf>
- Peter Oeij, Ernest de Vroome, Astrid Bolland, Rob Gründemann, Lex van Teeffelen. 2014. "Investing in workplace innovation pays off for SMEs: a regional innovation initiative from The Netherlands." International Journal of Social Quality (International Journal of Social Quality) 86-106.
- Pot, Frank. 2020. New evidence for workplace innovation and health. Достъпно на: <https://workplaceinnovation.eu/new-evidence-for-workplace-innovation-and-health/>

