

## SMART GROWTH THROUGH KNOWLEDGE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES

**Marusya Lyubcheva, Ph.D**

"Prof. Dr. Zlatarov" University, Burgas, Bulgaria, [milyubcheff@gmail.com](mailto:milyubcheff@gmail.com)

**Abstract:** The modern business context is a set of ideas that determine and define a new approach to the management and development of organizations and their resources. Increasingly clear trend emerges for companies to recognize their internal knowledge and professional know-how as a key competitive advantage, a key factor for growth and an essential resource for development. The strategies of companies in the first decades of the 21st century are oriented to formation and development based on knowledge. Learners organizations are seeking innovative approaches to more effective management, storage and transfer of competence and strategic experiences. Complicated high-tech profile of the economy poses a completely new demands on human capital - to manage and develop, create and innovate, change and intensify. It is impossible for this to happen with traditional models of knowledge and skills formation. Smart growth, which is expected by the economy can be achieved with the implementation of new educational paradigms, coupled with technological and informational components that attach to human capital new dimensions. Knowledge as a component of human capital becomes not only more independent dimensions, in certain sense it becomes independent informational encoded intellectual capital. No longer speaks for management of human resources only but for knowledge management also. These two types of managements are closely related and dependent on each other. Knowledge can be described as a useful and targeted information. In essence, knowledge management covers all organizational processes by seeking a combination of data and information capabilities of modern computer technology, to form a new creative and innovative capacity in addition to human ones. There are three main characteristics that define the characteristics of knowledge management - lack of borders, mobility and greater opportunities. Taken together, these three characteristics will form a knowledge society and provide significant competitive advantage to certain organizations or individuals. Information technology is only one aspect of this society, but will have a significant effect as they allow rapid dissemination of knowledge and equal access to everyone.

In recent years, with economic recovery from the global financial crisis of 2008., International workforce has changed and acquired a global network character.

Increasingly exacerbates the shortage of new, critical business and market knowledge and skills and their uneven global distribution. This poses to the organizations the challenge to seek and develop new innovative methods of recruitment and selection, capabilities development, storage and sharing of expertise.

Dynamic parameters of the smart economy are formed - digital globalization, digital technology and demographic changes in the workforce, that redefine the characteristics and expectations of human capital and define new generational business models - "generation" of talent. Talent management also can be related to processes of smart growth and supplement the general characteristics of the management and development of human resources through knowledge and talent management. It is expected that the human resource managing knowledge will be a dominant force in the coming years.

**Keywords:** human resources, knowledge management, intelligent growth.

## ИНТЕЛИГЕНТЕН РАСТЕЖ ЧРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

**Доц д-р Маруся Любчева**

Университет „Проф. д-р Асен Златаров“, Бургас, България, [milyubcheff@gmail.com](mailto:milyubcheff@gmail.com)

**Резюме:** Съвременният бизнес контекст е съвкупност от идеи, които предопределят и дефинират нов подход към управлението и развитието на организациите и техните ресурси. Все по-ярко се очертава тенденцията компаниите да разпознават вътрешното си знание и професионално ноу-хау като ключово конкурентно предимство, основен фактор за растеж и съществен ресурс за развитието. Стратегиите на фирмите от първите декади на 21в, са ориентирани към формиране и развитие на изпълнение, основано на знанието. Учещите организации търсят иновативни подходи за по-ефективно управление, съхранение и трансфер на

компетентността и стратегическите си опитности. Усложненият високотехнологичен профил на икономиката предявява съвършено нови изисквания към човешкия капитал – да управлява и да развива, да създава и да иновира, да променя и да интензифицира. Невъзможно е това да се случва с традиционните модели на формиране на знания и умения. Интелигентният растеж, който се очаква от икономиката, може да се постигне с прилагане на нови образователни парадигми, съчетани с технологични и информационни компоненти, които придават на човешкия капитал нови измерения. Знанието, като компонент на човешкия капитал придобива не само по-самостоятелни измерения, в определен смисъл то се превръща в самостоятелен закодиран в информационни масиви интелектуален капитал на големите икономически субекти. Вече не се говори само за управление на човешкия ресурс, но и за управление на знанието. Тези две управления са тясно свързани и зависими едно от друго. Знанието може да се опише като полезна или целева информация. По същество управление на знанието обхваща всички организационни процеси като се търси комбинация от данни и информационни възможности на модерните компютърни технологии, с цел формиране на нов креативен и иновативен капацитет като допълнение на човешки. Има три основни характеристики, които дефинират особеностите на управление на знанието – липса на граници, мобилност и по-големи възможности за реализация. Взети заедно, тези три характеристики ще формират обществото на знанието и ще осигурят сериозни конкурентни предимства на определени организации или личности. Информационните технологии са само един от аспектите на това общество, но ще имат значителен ефект, тъй като позволяват бързо разпространение на знанието и равни възможности за достъп на всеки.

В последните години, с възстановяването на икономиката от световната финансова криза от 2008г., международната работна сила е променена и придобива глобален мрежови характер. Все повече се изостря недостигът на нови, критични за бизнеса и пазара, знания и умения и неравномерното им глобално разпределение. Това поставя пред организациите предизвикателството да търсят и разработват нови иновативни методи за набиране и подбор, развитие на способностите, съхранение и споделяне на експертизата. Формират се динамични параметри на интелигентната икономика - *цифрова глобализация, дигитални технологии*

*и демографски изменения на работната сила, които* предефинират характеристиките и очакванията от човешкия капитал и определят новите генерационни икономически модели - „генерацията” от таланти. Управлението на талантите също може да се съотнесе към процесите на интелигентен растеж и да допълни общата характеристика на управлението и развитието на човешките ресурси чрез управление на знанието и управление на талантите. Очаква се, че човешкият ресурс, управляващ знанието ще бъде доминираща сила в следващите години.

**Ключови думи:** човешки ресурс, управление на знанието, интелигентен растеж

## 1. ВЪВЕДЕНИЕ

Усложнените икономически отношения, високотехнологичният характер на индустрията, информационно комуникационните технологии през 21 век са сериозно предизвикателство към управлението и развитието на системите и организациите. Необходимите до вчера знания, умения и компетентности на човешкия ресурс днес се оказват недостатъчни. Поражда се необходимост от нови знания и квалифициране на персонала, както и необходимост от промяна, свързана с функционирането на различен тип икономика, основана на знания, за разлика от предишната, която можеше да бъде поддържана с човешки ресурс, подготвен по традиционните образователни модели на 20 век. Днес символът за успех са големите организации, работещи с по-малко хора, но изцяло ориентирани към знанията. Ставаме свидетели на революция в създаването, разпространението, използването на знанието и достъпността към него. В последните 20 години то незабележимо се превърна в най-ценния актив – със собствени правила за съществуване и управление, наред с правилата за управление и развитие на човешкия ресурс, т.е. в нов вид капитал. Вече не говорим само за управление и развитие на човешкия ресурс, но и за управление на знанието. Тези две парадигми са тясно свързани и зависими една от друга, а тяхното интерпретиране води до изменение на разбирането за човешки капитал, т.е. до разбирането, че човешкият капитал няма собствено битие извън своя притежател. Докато информацията е принадлежност на всички, разбира се в зависимост от начините на разпространение и достъп, то знанието е принадлежност на своя носител, на човека. То може да се опише като осъзната /преработена/ информация. Говорейки за управление на знанието, ние създаваме неговата самостоятелност извън притежателя му – в този смисъл знанието става притежание на друг тип носител и приема стойност на самостоятелен капитал.

## **2. ПРЕДПОСТАВКИ ЗА ИНТЕЛИГЕНТЕН РАСТЕЖ**

Предпоставките за развитие на икономика на знанието се свеждат не само до артикулирането на терминологията, свързана с управление и развитие на човешките ресурси и управление на знанието, но преди всичко до разбирането на границите, в които всяка от трите зони – човешки ресурс – човешки капитал – знание се разполага. Теоретичните основи и практическите опити, натрупани от момента, в който се е заговорило за управление на персонала, позволяват днес да ги интерпретираме по различен начин и да ги обособим самостоятелно, за да използваме пълния ресурс на тяхната същност.

Обществото постепенно се превръща в общество на знанието, знанието се превръща в ключов ресурс в развитието, а доминиращата група хора ще бъдат тези, управляващи знанието. Знанието и информацията са взаимно свързани категории – информацията се създава въз основа на знанието, докато знанието може да произведе или не произведе информация. Т.е. знанието може да остане скрито в зависимост от намеренията на своя притежател. Именно необходимостта да се изведе онова скрито знание, което може да даде живот на нови идеи, нови развития, стои в основата на ново направление в зоната на научно-практическото взаимодействие в икономиката. Както говорим за високи технологии, така можем говорим и за високо знание, което се носи от висок човешки ресурс – този, който е възможно най-добре подготвен и владее /осъзнава/ последната информация създадена от човешкото знание /интелектуален капитал/, но така също можем да говорим за знанието като самостоятелен капитал, извън границите на своя притежател. Т.е. има три категории, които са взаимно свързани и това са човешки ресурс – интелектуален капитал – знание. Намирането на логическа матрица, която свързва човека, превърнал знанието в интелектуален капитал и ползването на този капитал за целите на развитието на нови интелектуални продукти, всъщност определя взаимодействието между управлението и развитието на човешките ресурси и управлението на знанието. Имаме два субекта – човек и знание, които създават интелектуален капитал и знание, функциониращо като самостоятелен капитал. Ако днес говорим за човешки капитал, то неговото истинско съдържание е интелектуален капитал, който ще стои и в основата на интелигентния растеж, прокламиран като една от целите в устойчивото обществено развитие на настоящата и вероятно бъдещите декади на 21 век.

## **3. УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧР**

Много специалисти и изследователи поставят знак за равенство между управление на човешките ресурси и развитие на човешките ресурси. Приемлива или не е тази теза? Концептуално да, защото е ясно, че развитието на човешките ресурси се явява част от управлението на човешките ресурси. Същностно обаче, чистото управление на ЧР се различава от развитието на ЧР по елементи, съдържание, ресурсност и влияние върху развитието. Човешкият ресурс може да бъде управляван и без да му се даде възможност за развитие. Докато развитието на ЧР не може да се случи без този процес да бъде управляван. Именно по тази причина УЧР и РЧР са два дяла, които имат висока самостоятелна стойност в икономическото развитие на организациите и системите.

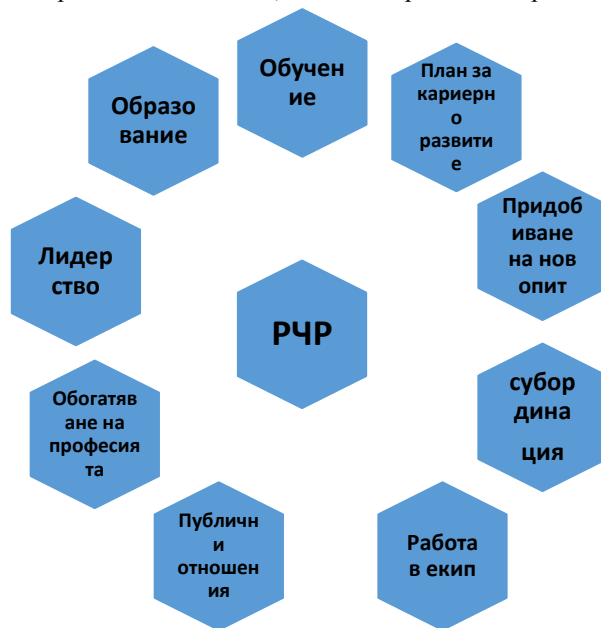
Управление на човешките ресурси и развитие на човешките ресурси може да се разграничат на следните основания [1].

- Управлението на човешките ресурси е ориентирано основно към поддръжка и организационни елементи, докато развитието на човешките ресурси е ориентирано към развитие.
- Организационната структура в случай на управление на човешките ресурси е независима, докато развитието на човешките ресурси създава структура, която е вътрешно зависима и вътрешно-свързана.
- Управление на човешките ресурси основно има за цел да се подобри ефективността на заетите от гледна точка на организацията, докато развитието на човешките ресурси цели развитието на служителите от гледна точка на капацитет и способности, както и организацията като цяло.
- Отговорност при управлението на човешките ресурси се дава на персонала и на отдел по управление на ресурсите и по-специално на мениджъра на персонала, докато отговорността на при РЧР се дава на всички мениджъри на различни нива на организацията.
- Управлението на човешките ресурси мотивира служителите, като им дава парични награди и стимули, докато развитието на човешките ресурси подчертано задоволява нуждите от по-висока квалификация, знания, ред.

Разликата в различните модели, възприети в управлението и развитието на ЧР се състои в това, че днес категорично говорим за развитие, а не за оцеляване на икономическите субекти, в това число и на новоформираните – развитието и устойчивото развитие са ключовите термини.

Растежът на една организация зависи в най-висока степен от развитието на човешките ресурси. Отдавна са отминали дните, когато служителите и работниците са били третираны като част от машината. Организациите осъзнават, че служителите са човешки същества и ако те се третират добре и могат да развият таланта, който носят, те могат да бъдат от огромна помощ не само в личностен, но и в организационен план, в насърчаване на организационния растеж. Служителите са разглеждани като има огромно потенциал. Този потенциал трябва да бъде разработен, развит и използван за растеж и просперитет на организацията. Развитието на ЧР далеч надхвърля «чистото» управление на персонала.

Развитие на ЧР се свързва с различни елементи, които се прилагат в организациите по различен начин [2].



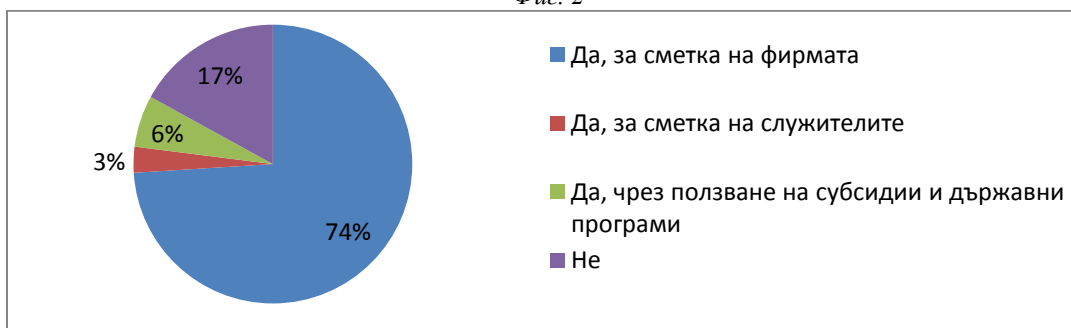
Фиг. 1 Схема на елементите на система за развитие на ЧР

От съществено значение е да се разбере, че развитието на човешките ресурси е процес, не еднократен акт. Това е инвестиция, която по своята сила се равнява на инвестициите в образованието в общата образователна политика на всяка страна. Именно чрез политиките за развитие на човешките ресурси, всяка организация придобива човешки капитал или онази колективна стойност от възможности, знание, умения, опит и мотивация на работещите, която се явява нейн основен капитал.

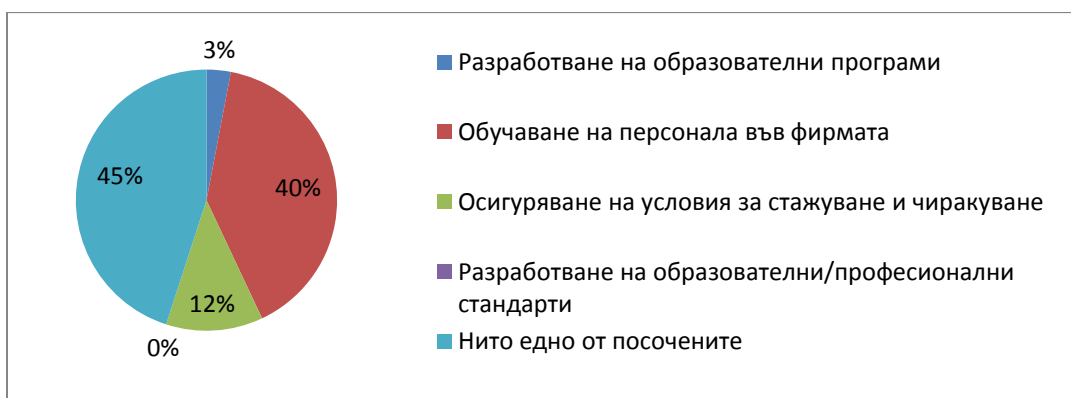
Наше проучване между 50 компании от малкия и среден бизнес показва, че едва в 37% от анкетираните фирми съществува система за периодично проучване на необходимост от обучение и преквалификация (фиг.2). Но въпреки липсата на такава система, 74 % от фирмите осигуряват условия за обучение, повишаване на квалификация и преквалификация за тяхна сметка (фиг. 3). Някои от фирмите предпочитат сами да обучават персонала си (40%), едва 12 % осигуряват условия за стажуване и чиракуване (фиг. 4). Вероятно това се дължи на факта, че повечето работодатели предпочитат да наемат хора с предишен опит (53%).



Фиг. 2



Фиг. 3



Фиг. 4

#### 4. УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО

Управлението на знанието произтича от развитието на човешкия ресурс. Управление на знанието е процес на управление на създаването, споделянето, използването на знанието и информацията в една организация. [3,4]. По същество управление на знанието обхваща всички организационни процеси като се търси взаимодействието между информационните масиви, съзнателното им обработване от индивида и превръщане в знание, което може да се предоставя на организацията под формата на интелектуален продукт за използване. Съвременните компютърни технологии представляват инструментариум, който се прилага с цел формиране на креативен и иновативен капацитет на човешкия ресурс. Ако едно време се е смятало, че хората са най-слабо подвижния актив в икономиката, днес висококвалифицираните кадри не познават граници в търсене на по-добри условия в професионален план, не познават ограничения да предоставят своите знания на други, вкл. на организациите чрез определен набор от инструменти. При определени условия това знание се глобализира и именно в това се състои глобализацията в съвременния бизнес. Човешкият ресурс избира дали да се премества физически или да предлага своите знания по целия свят чрез

Twelfth International Scientific Conference  
KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS  
31.3-2.4.2017, Vrnjacka Banja, Serbia

---

информационните технологии. В този смисъл знанието е основна форма на капитал и чрез неговото натрупване се осигурява икономически растеж.

Очевидно е, че развитието на човешкия ресурс и управлението на знанието са неразривно свързани. Човешкият капитал /човешки ресурс + знание/ и изведеното самостоятелно знание /изведено скрито знание, споделено знание, използвано знание чрез нов инструментариум/ определят визията за интелигентно развитие на бизнеса и на икономиката. Управлението на знанието не е повече от един систематичен подход на дадена организация, да направи възможно най-доброто използване на интелектуалния капитал, за да се поддържа конкурентно предимство. Управлението на знанието е задача, която насърчава съвместните процеси за създаване, споделяне, организиране на достъп и използването на информационните активи, включително влизайки в обхвата на знанията на нейните служители.

Има три основни характеристики, които дефинират особеностите на управление на знанието – липса на граници, мобилност и по-големи възможности за реализация. Взети заедно, тези три характеристики ще формират икономиката на знанието и ще осигурят сериозни конкурентни предимства на определени организации. Информационно комуникационните технологии са само един от аспектите на тази нова икономика, но ще имат значителен ефект, тъй като позволяват както съхранение на знанието по определени логически схеми и матрици, така и бързото му разпространение и възможности за достъп до него. Технолозите, управляващи знанието, ще имат съществен принос за развитието в следващите години, но преди всичко човешкият капитал, носител на знанието ще продължава да бъде определящ негов фактор. Инвестирането в хората, придобиването на нови знания и умения, обучението през целия живот са елементите, които ще доведат до постигане на икономически и социален напредък. Следователно на управлението на знанието трябва да се гледа като на инвестиционен процес, какъвто е и процесът на развитието на човешкия ресурс. Развитието на човешкия ресурс и управлението на знанието стоят в основата на развитието на икономиката и определят възможностите за интелигентен растеж /фиг.1/

Управлението и развитието на човешките ресурси и на знанието е част от една всеобхватна система на икономиката на знанието, която се подчинява на действието на пазарни фактори като бизнес среда, иновативност, информационност и комуникация.. Въпреки постоянното механизирание на работния процес и намесата на все повече технически елементи в работната среда, човешкият фактор, респ. интелектуалният капитал /ЧР + знание/ остава най-важен до днес. Той е този, който предоставя идеи, спомога за появата на иновации и предвижда икономиката напред, от което следва, че развитието на човешкия ресурс е определящо. Добавената стойност, която може да донесе управлението на знанието /изведено, споделено и ползваемо/ ще определя възможността икономиката да постигне интелигентен растеж. Може да се очаква, че тези два процеса ще имат синергичен ефект върху развитието на икономиката и икономическия растеж.

Придобиването на нови знания /умения и компетентности/ е част от развитието на ЧР, но и елемент на управление на знанието. Създаването на нови системи на управление и развитие на ЧР и управление на знанието предопределя вече въвеждането на дисциплини, подчинени на интердисциплинарността, които подготвят мениджърите и организациите за новото състояние на икономиката.



Фиг. 5 Пирамида на интелигентен растеж, базиран на развитие на ЧР и УЗ

Икономиката на знанието като понятие и управление на знанието възникват в относително близки по време периоди. Именно през този период беше изведено на преден план и управлението на човешките ресурси, осъзнавайки факта, че в новите условия именно човекът е основният двигател на икономиката. Все още обаче се говори много ясно за управление на ЧР и много малко за развитие на ЧР, а това е ключово, защото именно то е свързващото звено с управление на знанието.

Управление на знанието (КМ) е процес на създаване, споделяне, като се използва и управление на знанието и информацията на една организация. То се отнася към мултидисциплинарните подходи за постигане на целите на организацията чрез вземане на най-доброто при използването на знания. [3]

Управлението на знанието включва зони от научните области, свързани с на бизнес администрацията, информационни системи, управление, библиотека и информационни науки. [4] Други полета, които могат да допринесат за управление на знанието са изследванията, включително публичната информация и медии, компютърни науки, общественото здраве и обществения ред. [5] Знанията са се превърнали в ключови фактори за успех и конкурентоспособност, при което нематериалните ценности имат жизненоважно значение. Налице е преход при основните производствени фактори от материални ресурси (финансов капитал, суровини, земя, машини и др.) към нематериални, при което ресурси като знанията и способността за тяхното управление имат съществена роля за успеха на бизнеса. Знанията са се превърнали в основен източник на растеж, но и на власт, престиж и богатство в модерната икономика и общество. Генерирането, придобиването и ползването на знания са станали жизненоважни за устойчиво икономическо, социално и културно развитие. Това се отнася, както за отделни индивиди, организации, обществени органи и компании, така и за цели региони и дори държави /фиг. 6/

Способността за УЗ бързо се превръща в критично мениджърско умение, защото бъдещето принадлежи на хората, които използват преди всичко умовете си вместо единствено ръцете. Едни от критичните предизвикателства пред УЗ са свързани с ефективното управление на съдържанието, улесняването на сътрудничеството, подпомагането на служителите да намерят необходимата им експертиза и експерти, както и да съдействат на организациите да се учат и развиват като взимат решения на базата на подробни, актуални, добре интерпретирани данни, информация и знания. Способността на организациите да използват ефективно своите нематериални активи се превръща в много по-съществен фактор за успеха им, отколкото способността им да управляват своите физически активи и инвестиции. Успешните компании се характеризират със способност постоянно да генерират нови знания, бързо да ги разпространяват и внедряват в нови продукти и услуги [6]. Управлението на знанията придобива все по-голямо значение през

последното десетилетие тъй като осигурява съществени количествени и качествени ползи (фигура 7) на тези организации, които са в състояние ефективно да прилагат стратегията си за УЗ .



Фиг. 6. Схема за систематично управление на знанието



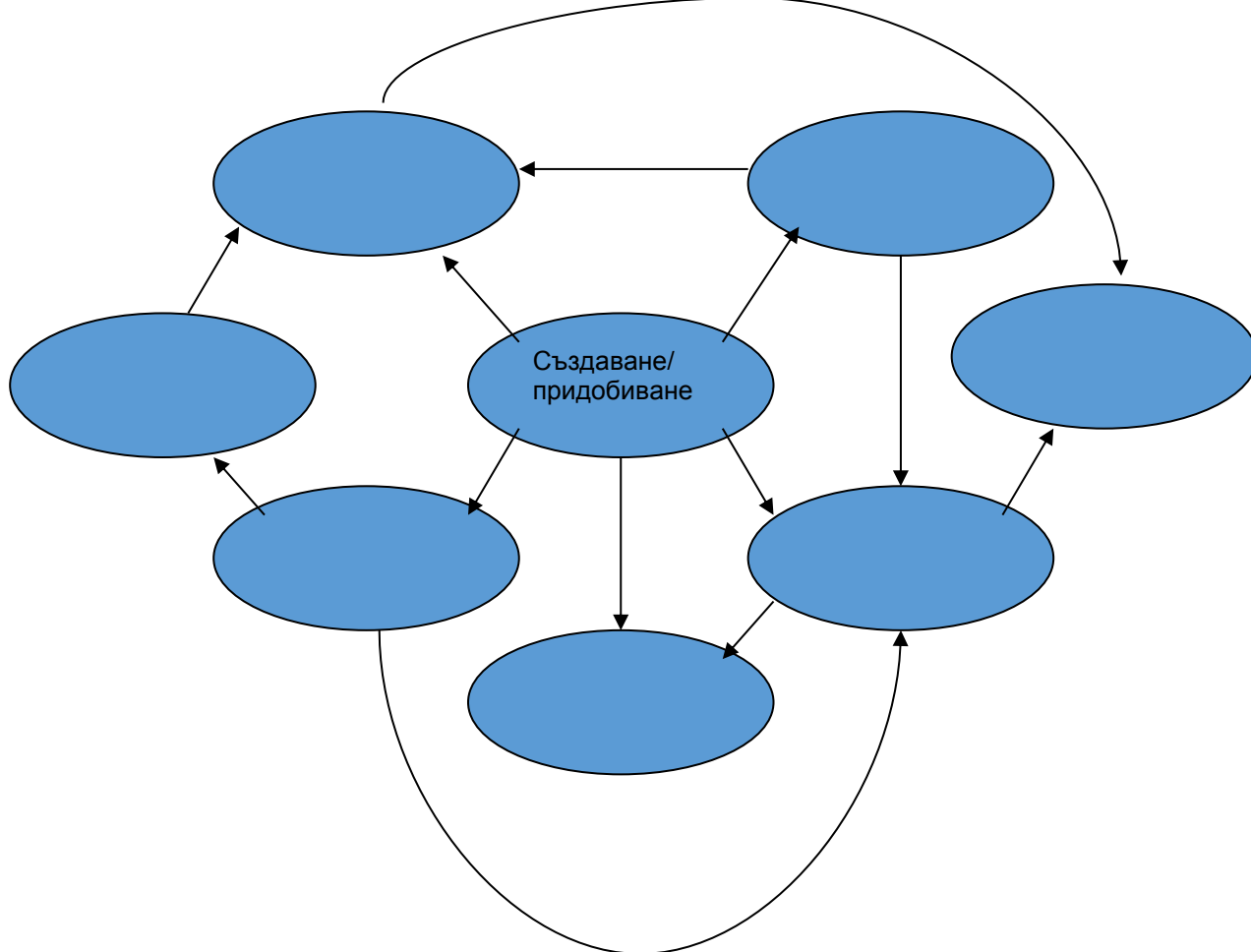
Фигура 7 Количествени и качествени ползи от УЗ



Бизнес стратегиите на много организации се свързват с развитие на човешките ресурси и управлението на знанието, базирайки ги на компютърни технологии и модели за кодификация, които запазват предимството им на собственост върху отделни полета на знанието. Така те запазват конкурентоспособността си, т.е. участието им в процеса на глобализиране на знанието е постепенен. Усилията за управление на знания обикновено се фокусират върху целите на организацията, като например подобрена производителност, конкурентно предимство, иновации, споделянето на поуките, интеграция и непрекъснато подобряване на организацията. Тези усилия се припокриват с организационното обучение и могат да бъдат разграничени от тях с по-голям акцент върху управлението на знанието като стратегически актив и насърчаване на обмена на знания. Управлението на знания е предпоставка за развитието на организационното обучение.

За да се постигне управление на знанието, организациите създават системи за управление, които структурирани информационни системи за записване съхраняване и предаване на информация и споделено знание, предоставят на разположение на тези, които се нуждаят от нея. Едно от основните изисквания за управление на знания е да се интегрира връзката между практиките за управление и развитие на хората и организационната работа, която трябва да се извърши за създаването на материална стойност под формата „изход от знанието“. Това в пряк смисъл означава организиране ползването на интелектуалния капитал чрез превръщането му в интелектуална собственост на компанията.

Съществува модели, които организациите могат да използват, напр. този на Бергерон



Фиг. 7 Модел на система за УЗ

Много големи компании, държавни институции и организации с нестопанска цел използват различни инструменти, насочени към организация на вътрешните усилия за управление на знанието, често като част

Twelfth International Scientific Conference  
KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS  
31.3-2.4.2017, Vrnjacka Banja, Serbia

---

от своята бизнес стратегия, ИТ, или отдели за управление на човешките ресурси. [6] за осигуряване на растежа, от който се нуждаят.

Конвенционалният модел на растеж в съвременната икономика се базира на 5 функционални стълба

- Разширяване на нови пазари
- Въвеждане на нови предложения
- Продажба на нови купувачи
- Повишаване на производителността
- Придобивания

Растежът може да бъде успешен или неуспешен в зависимост от начина на организиране на ресурсите

Успешният - изисква динамична, креативна и продуктивна среда за иновации

Неуспешният – липса на инвестиции, неумение за извеждане на скритото знание и талантите, неспособност за стратегическо целеполагане

Средният – при използване на стари модели на управление и развитие на ЧР, липса на трансформация към нови технологии

За разлика от този конвенционален модел, интелигентният растеж признава, че има друг принципен модел от елементи, върху който се гради растежът - материалният, социалният и духовният елементи.

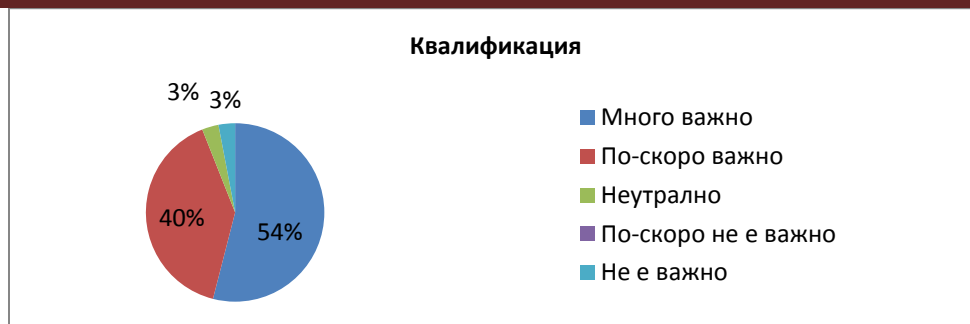
Интелигентен растеж с „екологично знаещи“ отрасли: Тъй като климатичните промени чукат на вратата ни, трябва бързо да се развият „екологично знаещи“ отрасли, като например такива, които генерират енергия от възобновяеми източници; да се използват геотермална енергия, повече вълнови мощности, повече вятърна и повече слънчева енергия, като едновременно растат уменията в спестяване и съхраняване на енергия. Сърцевината на този първи стълб на интелигентния растеж е създаването на нови материали и нови технологии, от които се изисква сигурност, безопасност и съответствие с устойчивото развитие. Развитието на човешките ресурси и управлението на знанието са стълбове на този вид интелигентен растеж.

Интелигентен растеж изисква растежа в съответствие с равенство и социална справедливост: защото всички трябва да имат достъп до по-добрите материали и технологии и стандарт на живот. Човешкият капацитет е определящ за постигането на този вид растеж.

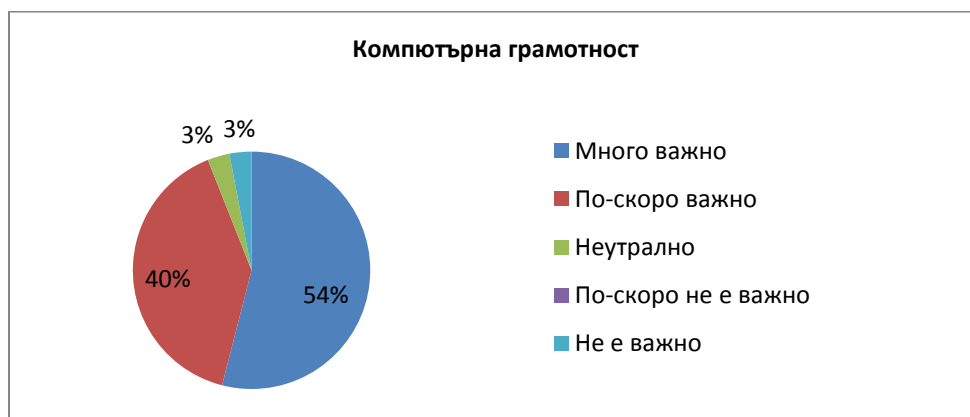
Интелигентен растеж с нова култура и поведение: икономиката, а и животът като цяло изискват определена култура, награси, поведенчески модели – да се научим да живеем и природосъобразно и по – просто, да се научим да правим нещата с по-малко.

Интелигентен растеж с опазване на околната среда и природата: интелигентният растеж също така включва растежа и възстановяването на почвата, отглеждането на храната, като се използват най-новите достижения на науката, като се разчита на връзката между екологията и традиционната мъдрост на прединдустриалните фермери. В същото време да се освободи и възстанови природата защото тя осигурява жизненоважни услуги като стабилизиране на климата, запазване на почвата и рециклиране на хранителните вещества.

Интелигентният растеж чрез развитие на ЧР и управление на знанието: това е предизвикателството за бизнеса, особено за малкия и среден бизнес. Докато големите корпорации имат организационен ресурс за постигането му, малките фирми трудно могат да постигнат тази динамика и съответствие. Нашето проучване между 50 компании показва, че се осъзнава необходимостта от развитие на ЧР и създаване на система за управление на знанието, за да се повиши конкурентоспособността. Интересни са резултати в отговорите на въпроса доколко са важни квалификацията, компютърната грамотност, специфичните професионални умения, бързата адаптивност, които са директно свързани с натрупването на знания и възможностите за тяхното управление на ниво организация. В графиките може да се види, че по-голяма част от анкетираните посочват тези характеристики като „много важни“ (54%) или „по-скоро важни“ (40%) (Фиг. 8 - 11). От една страна, при висока икономическа динамика това е логично, от друга, конкурентната среда също предполага високо качество на ЧР, който трябва да съчетава тези характеристики. Те се свързват с определени нива на знания, умения и компетентности, към които процесите на управление на знанието имат сериозно съотнасяне. Ако един работодател отчита като много важни тези характеристики, той определено ще потърси инструментариум, с който използва по-активно натрупания интелектуален капитал. В иновативните фирми и високотехнологичните организации, това е именно управлението на знанието.



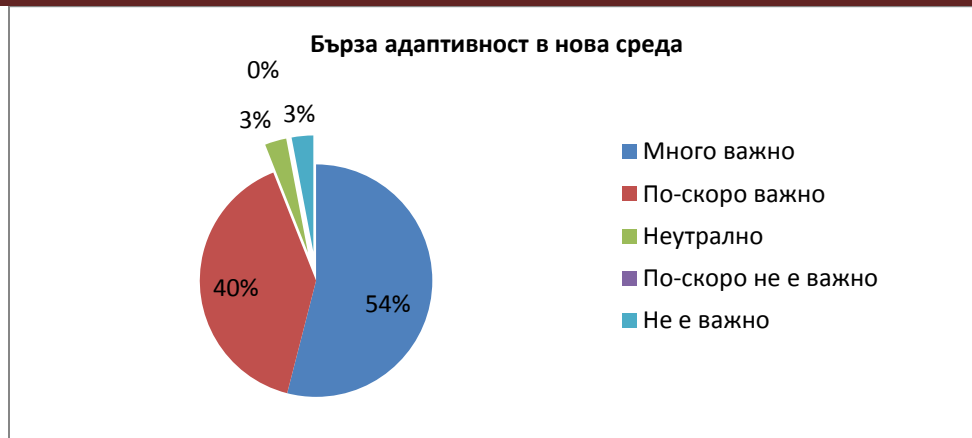
Фиг. 8



Фиг. 9



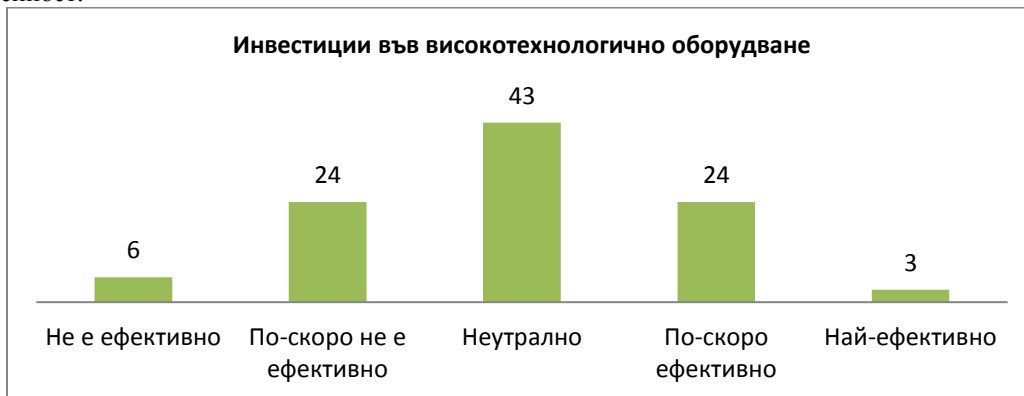
Фиг. 10



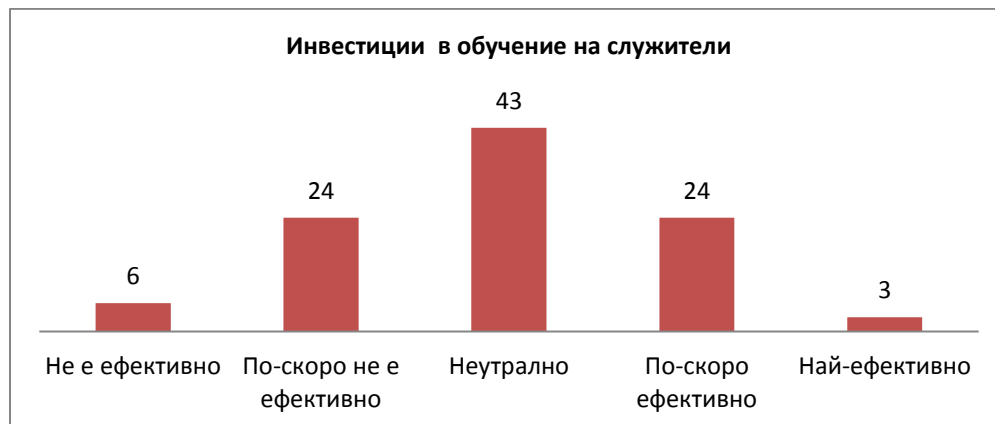
Фиг. 11

Както развитието на ЧР, така и управлението на знанието са процеси, които следва да се разглеждат като инвестиции. От проучването става ясно, че все повече фирми отделят сериозно внимание на тези процеси и инвестират както в човешки капитал, така и във високотехнологични системи, с което се доближават до т.н. «учещи се компании»

Все още обаче се нуждаят от сериозен и по-продължителен мониторинг, за да могат да отчетат ефекта от тази си дейност.



Фиг. 12



Фиг. 13

