

Роля на ръководителя за утвърждаване на предприемачески климат в организацията

Магдалена Парчева

Abstract: *The issues on the incorporation of the principles of entrepreneurship into management is the subject of an increasing research interest. The report represents various viewpoints on the implementation of the entrepreneurial climate in the organization, and the importance of the manager's role in this aspect. The empirical research deals with the role of the manager in encouraging the entrepreneurial initiative of employees. The research has been conducted among organizations acting in the field of Information Technologies.*

Keywords: *intrapreneurship, role of the manager, entrepreneurial initiative of employees*

ВЪВЕДЕНИЕ

Проблематиката за вграждане на принципите на предприемачеството в управлението на утвърдената организация е предмет на нарастващ изследователски интерес. В своите проучвания учените се фокусират върху аспекти като: (1) интеграция на предприемачеството със стратегиите и разработване на стратегия за предприемачеството; (2) утвърждаване на среда в организацията, която благоприятства създаването на новости т.нар. предприемачески (иновационен) климат [5]; (3) управление на човешките ресурси в светлината на концепцията вътрешно предприемачество; (4) изследване на влиянието на организационната култура за формиране на предприемаческа активност.

В настоящия доклад си поставяме следните *цели*: (1) изследване в *теоретичен план* на различни гледни точки относно подходите за утвърждаване на предприемачески климат в организацията и ролята на ръководителя в този аспект; (2) проучване в *емпиричен план* на отношението на ръководителите към иновативните идеи на служителите и прилаганите от тях подходи за насърчаване на предприемаческата инициатива. Проучването е проведено сред 30 организации от бранш „информационни технологии“ от област Варна.

ИЗЛОЖЕНИЕ

В своите изследвания *Pinchot* (1985) и *Pinchot, Pellman* (1999) извеждат компоненти на системата по вътрешно предприемачество [4, 5]. Подходът, който учените предлагат се базира на принципа „отдолу-нагоре“ и е определящ за създаване на предприемачески климат в организацията. Същността на компонентите в предприемаческата система се изразява в следното:

(1) Осигуряване на свобода на вътрешния предприемач за избор на предприемачески проект, с който да се ангажира. По този начин би се постигнала висока ангажираност на специалиста с идеята.

(2) Осигуряване на възможност един екип да остане от разработката до крайната реализация на иновацията.

(3) Решенията, свързани с иновацията се вземат от специалиста, отговорен за реализиране на предприемаческия проект.

(4) Осигуряване на резерви по отношение на ресурсите на организацията. В този аспект основна идея е осигуряването на свобода на служителите да използват част от своето работно време за работа по идеи и проекти по техен избор и отделянето на ресурси за реализиране на нови идеи, когато подобни идеи възникнат. В този смисъл областите, в които следва да бъдат отделени „резерви“ са:

(а) време; (б) *целиви фондове*, заделени в бюджета с оглед осигуряване на средства за реализация на идеи и разработка на експериментаторски проекти; (в) *кадрови ресурс* – планирането на броя специалисти, необходим за осъществяване на дейността, следва да бъде съобразено с обстоятелството, че може да възникне необходимост от работа по иновативен проект, който следва да бъде обезпечен с кадрови ресурс; (г) *информация* – голяма част от иновациите произтичат от неформалната организация. Възникналите от неформалната организация идеи са скрити, неизвестни за ръководството. В този смисъл ръководителите следва да насърчават неформалната организация. Осигуряването на резерви обезпечава ранните, неформални стадии на създаването на новости в организацията.

(5) Разработване на механизми за подкрепа и управление на малките експериментаторски проекти.

(6) Толерантност към риска, неуспеха и грешките – създаването на иновации е невъзможно без поемане на риск, без грешки и неуспехи.

(7) Избягване на вътрешното съперничество между кадрите в организацията – атмосфера, белязана с вътрешна конкуренция и надпревара между кадрите, е съществена бариера за иновациите. Ръководителите на предприемаческата организация не следва да толерират съперничеството между кадрите.

(8) Сформиране на междуфункционални екипи - в този смисъл изследователите подчертават значението на способността и готовността на организацията за формиране на независим екип за работа по новата идея.

(9) Осигуряване на свобода на вътрешния предприемач за избор на начина, по който да създаде новия продукт или технология – в този аспект вътрешния предприемач следва да има възможност сам да избере доставчик, начин на производство на продукта, канал за пласмент, а не ръководството на компанията да го ограничава по отношение на тези параметри.

Pinchot, Pellman (1999) изтъкват ключовата роля на ръководителите за утвърждаването на среда, благоприятстваща иновациите и обновлението. Според тях задачите на ръководителя се съсредоточават в направленията: създаване на визия, която вдъхновява служителите да търсят "различното" и да създават новости; поставяне на трудно достижими цели; ориентация към хората, а не единствено към новите и перспективни идеи; привличане на спонсори на иновативните идеи; стремеж към разчупване на статуквото; установяване на бариерите за иновации и търсене на подходи за тяхното преодоляване [5].

Предприемаческият начин за управление на организацията е тема, която се дискутира в изследването на Дракър „Иновации и предприемачество” [6]. Според ученият, за да се превърне иновацията в „неотменна част от обикновеното, от нормата” е необходима *специфична политика*. Изследователят откроява четири нейни аспекта: (а) системна политика на изоставяне на всичко остаряло и непродуктивно, както и на неуспехите и неправилно насочените усилия; (б) осъзнаване на обстоятелството, че всички продукти, процеси, пазари и дистрибуционни канали имат ограничен жизнен цикъл; (в) прилагане на „бизнес рентген” с оглед установяване на необходимостта от иновации, в кои области са необходими те и в какъв времеви диапазон; (г) предприемачески план. За създаване на предприемачески климат в организацията са необходими и *подходящи практики*, насочени към възприемане на възможността, изучаване на „добрия пример” на

успешни предприемачи и иноватори, организиране на неформални срещи с младите кадри във фирмата за обсъждане на начина, по който те виждат възможностите и заплахите за развитие на организацията [6].

Burgelman (1983) се фокусира върху ключовите дейности, които ръководителите на различни йерархични равнища трябва да изпълняват в процеса на корпоративен венчъринг [1]. Важна роля в този процес изпълняват ръководителите на средно ниво. Те следва да подкрепят предприемаческите инициативи в ранна фаза, да ги съпоставят със съществуващите процеси, ресурси и умения в организацията и да концептуализират стратегията за новия бизнес. Висшите ръководители следва да разгледат и одобряват предложените стратегии; да проследят дали предприемаческата активност съответства на стратегическата им визия. Не на последно място висшето ръководство следва да съблюдава баланса между наличието на различност и ред в корпорацията [1].

В свое изследване за предприемаческия процес *Hornsby, Naffziger, Kuratko, Montagno* (1993) представят разработена от тях мултидименсионална скала "Инструмент за подкрепа на вътрешното предприемачество" [2]. Скалата отразява един подход за оценка на вътрешната среда на организацията от позициите на това до колко тя благоприятства предприемаческото поведение. Този инструмент очертава няколко посоки, които определят ролята на ръководителите за утвърждаване на предприемачески климат. За това свидетелстват следните компоненти:

(1) *Подкрепа от ръководството на организацията* – ръководителите следва да стимулират служителите да вярват, че иновациите са част от ролята на всеки от фирмата. Някои специфични условия, отразяващи управленската подкрепа са: приемане на идеите на служителите, разпознаване на сътрудниците, които предвиждат напред реализацията на новите идеи, подкрепа на малките експериментаторски проекти и влагане на средства за реализация на такива проекти.

(2) *Автономност и свобода на действие* – ръководителите би трябвало да позволят на служителите да вземат решения относно техния работен процес и да избягват критиката към служителите, когато те правят грешки при опитите за създаване на нещо ново.

(3) *Стимули и компенсации* – в този аспект стимулите следва да бъдат за резултати, да се насърчава поемането на отговорност, ръководителят следва да се стреми работните задачи да представляват предизвикателство за служителя, както и да запознава останалите по йерархията в организацията с иновативните идеи на служителите.

(4) *Наличие на време* – в този аспект ръководителят следва да отчете обстоятелството, че създаването на новостта изисква време. Задача на ръководителя е да осигурява време на специалистите, в което те да работят върху нови идеи. На служителите следва да бъде осигурена възможност за съвместна работа с техни колеги за разрешаване на дългосрочни проблеми.

(5) *Организационни граници* – под „организационни граници“ изследователите разбират реалните или въображаемите бариери, които пречат на специалистите да погледнат на проблемите от по-различна страна от тази, която те виждат при изпълнението на преките си задължения. Наличието на организационни и управленски мерки, които позволяват на сътрудниците да гледат на фирмата от

широка перспектива, е специфика на предприемачески управляваната организация. В този аспект е препоръчително да се избягват стандартните процедури за всички основни дейности в работата, тясно написаните длъжностни характеристики и закостенелите стандарти за успех.

Специфика на предприемачески управляваната организация е *различната гледна точка към неуспеха*. В този аспект следва да бъде осъзнато, че неуспеха съпровожда усилията по създаване на новости. В предприемачески управляваната организация се възприема неуспеха. В свое изследване *Morris, Kuratko* (2002) посочват, че ръководителите следва да разпознават причините за неуспеха. В случай, че той се дължи на неадекватните умения и разбиране на задачата от служителите, подходящи управленски действия са насочването, консултирането и обучението. Неуспехът, който е породен от независещи от служителите или екипа обстоятелства, следва да бъде отпразнуван във фирмата. Този вид неуспех трябва да бъде предмет на систематично документиране и изучаване [3].

Представените изследвания свидетелстват, че за утвърждаване на предприемачески климат в организацията е необходим ангажимент на ръководителя в различни аспекти. Един от тях е отношението към иновативните идеи и предложения на служителите и прилагането на подходи за насърчаване на предприемаческата инициатива. Резултатите от проведено анкетно проучване сред ръководителите на 30 организации от бранш „информационни технологии“ от област Варна показват, че 56,7% от респондентите подкрепят твърдението „инновативните идеи и предложения на служителите се ценят“ (табл.1).

Висок е и процента на ръководителите, които заявяват, че проявяват толерантност към грешките на служителите при опитите им да създават новости (табл.2).

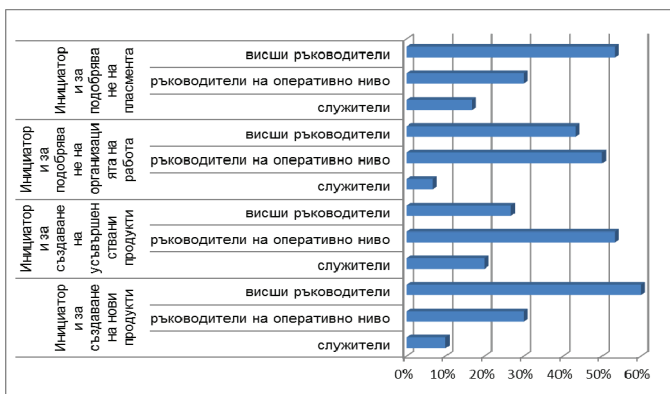
Табл. 1. Отношение на ръководителите към иновативните идеи на служителите - резултати от емпирично проучване

Иновативните идеи и предложения на служителите се ценят				
Напълно съм съгласен	По- скоро съм съгласен	По-скоро не съм съгласен	Не съм съгласен	Не мога да преценя
56,7%	30%	3,3%	3,3%	6,7%

Табл. 2. Толерантност на ръководителя - резултати от емпирично проучване

Всяка грешка на служителите се наказва				
Напълно съм съгласен	По- скоро съм съгласен	По-скоро не съм съгласен	Не съм съгласен	Не мога да преценя
6,7%	16,7%	60%	10%	6,7%

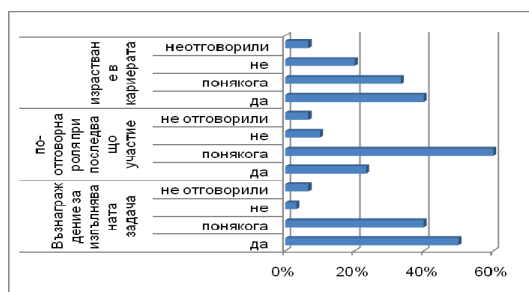
Въпреки че, мениджърите декларират високата си оценка на иновативните идеи на служителите, основни инициатори на усъвършенствания в организациите - респонденти са ръководителите (фиг.1).



Фиг.1. Основни инициатори на създаване на новости - резултати от емпирично проучване

Служителите са основни инициатори за усъвършенстване на съществуващите продукти и за подобрения на пласмента. За насърчаване на предприемаческата инициатива на служителите организациите прилагат известната практика „система за предложения“. В 60% от анкетираните фирми се събират предложения за усъвършенстване на продуктите, а в 53.3% – за усъвършенстване на технологиите за създаване на продукт. По-нисък е процента на фирмите, които събират предложения от служителите за създаване на нов продукт (30%).

Анкетираните организации прилагат практиката за сформирание на екип за създаване на нови/ усъвършенствани продукти. Дефицит се наблюдава по отношение стимулите, които специалистите получават за участие в екип за разработване на новости (фиг.2). Основен стимул за участие в предприемачески екип представлява получаване на възнаграждение за изпълняваната в екипа задача.



Фиг.2. Стимули за участие в екип за създаване на нови продукти

Сравнително висок е процента на респондентите, които понякога изплащат възнаграждение на специалистите за работа в екип (40%). Това би могло да се дължи както на политиката на ръководството към персонала, така и на затруднената предвид кризата ситуация, в която се намират някои от ИТ фирмите. Друг прилаган стимул за участие в предприемачески екип е изграждането в кариерата. Едва в 23,3% от фирмите на служителите се възлага по-отговорна роля при последващо участие в екип.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведеното изследване откроява различни теоретични подходи за утвърждаване на предприемачески климат в организацията и разкрива водещата и многоаспектна роля, която ръководителите следва да изпълняват в този процес. Емпиричното проучване свидетелства за две тенденции в изследваните организации. От една страна отношението на ръководителите към иновативните идеи на специалистите е силно положително. От друга страна в малък процент от организациите служителите са сред основните инициатори за създаване на новости. Дефицит се наблюдава по отношение стимулите към специалистите като се прилагат традиционни практики. От позицията на ръководителя се очертава необходимост от действие по посока търсене на алтернативни варианти за насърчаване на предприемаческата инициатива на служителите. Възможен подход в това отношение известната от теорията по вътрешно предприемачество „система за вътрешен капитал“.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Burgelman, R.1983. Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: insights form a process study. *Management Science*, vol. 29, No.12, pp. 1349-1364
- [2] Hornsby, J., D. Naffziger, D. Kuratko, R. Montagno.1993. An interactive model of the Corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice* pp.29-37
- [3] Morris,M., D. Kuratko.2002. Corporate entrepreneurship. Entrepreneurial Development within Organizations. Harcourt College Publishers
- [4] Pinchot, G.1985.Intrapreneuring. Why You Don't have to Leave Corporation to Become Entrepreneur. Harper&Row Publishers, New York
- [5] Pinchot, G., R. Pellman.1999. Intrapreneuring in Action. A Handbook for Business Innovation. Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco
- [6] Дракър, П. 2002. Иновации и предприемачество. С: Класика и стил, София

За контакти:

докт. Магдалена Антонова Парчева, катедра „Стопанско управление“, Икономически университет – Варна, тел. 052660 345, e-mail: mparcheva@ue-varna.bg

Докладът е рецензиран.