

FRI-ONLINE-1-EM1-08

DEVELOPMENT OF ELEMENTS IN SYSTEM OF QUANTITATIVE INDICATORS FOR MONITORING INTERNAL ENTREPRENEURSHIP^{15 16}

Denitsa Fileva, PhD Student

Department of Management and Social Affairs,

“Angel Kanchev” University of Ruse

Phone: +359878947135

E-mail: romanova.fileva@abv.bg, dfileva@uni-ruse.bg

Assoc. Prof. Dr. Anton Nedyalkov

Department of Business Development and Innovation,

“Angel Kanchev” University of Ruse

Tel.: +359886934819

E-mail: anedyalkov@uni-ruse.bg

***Abstract:** Basic elements of a methodology for studying internal entrepreneurship are developed. A system of indicators for determining assessments is proposed that are hypothetically tested. The main steps for preparing the employees for application of methodology elements are presented. The main conclusion expresses the opportunity that a full methodology for studying internal entrepreneurship is a part of a system that is able to improve the quality management at enterprises*

***Keywords:** Internal Entrepreneurship, Intrapreneurship, Quantitative Indicators.*

***JEL codes:** L15, L26.*

ВЪВЕДЕНИЕ

Вътрешното предприемачество е неразделна част от развитието и реализацията на всяка организация. В основите на конкурентноспособно предприятие винаги са група от мотивирани вътрешни предприемачи. Стремещт и грижата е да се повиши тяхната ефикасност и ефективност, като в същото време е необходимо да се открие, развива и използва всеки един новаторски и творчески потенциал на служителите. Подобни твърдения се подкрепят и от автори като: [Koev \(2013\)](#); [Kotsev \(2021\)](#); [Pavlov \(2020\)](#); [Pavlov & Boneva \(2020\)](#).

Тук може да възникне една аналогия за проблема в статиката и динамиката на „грѐда“ (по Ойлер и Бернули) и „вътрешното предприемачество“. Тогава възниква въпросът дали между инженерни и управленски въпроси има логическо различие?

Този размисъл води до **целта на разработката**, което е фокусирана върху разработването на елементи от система, свързана с мониторинг на индикативни показатели, за да се подобри вътрешното предприемачество.

Разбира се, трябва да се отчете, че целта съдържа **конкретни задачи**: 1) разработване на елементи от методика; 2) предлагане на система от показатели за определяне на оценки; 3) подготовка на служителите за прилагане на методическите елементи.

¹⁵ Докладът е представен на научна сесия на 29.10.2021 в секция „Икономика и мениджмънт 1“ с оригинално заглавие на български език: Разработване на елементи в система от количествени индикатори за мониторинг на вътрешното предприемачество.

¹⁶ Проучването е в рамките на проект 2021-БМ-01 „Изследване адаптацията на бизнес системи към условията на динамично променяща се среда“, финансиран от ФНИ на РУ „Ангел Кънчев“.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Разработване на елементи от методика за мониторинг

Tasev (2004) твърди, че: „Методиката е съвкупност от подходи, начини и методи за извършване на даден вид работа.“ Ако това се приеме за даденост, логично възникват други въпроси от вида: какво е подход и/или метод. Без да се оспорва това виждане е ясно, че една методика има подходи и методи.

Тогава, съвсем нормално е да се приеме, че методиката трябва (Tasev, 2004): да е ясна и достъпна за използване; да може да повтори резултатите от изследване и да съответства на целта и задачите, като ги поставя на ново ниво, което не е проучвано.

Трябва да се допълни, че самите елементи на методиката е необходимо да са проучени, за да се стъпи на „здрава“ основа. Необходимо е да се извърши корекция, която показва, че в конкретни ситуации, методиката и нейните елементи могат да се променят и/или обновят, което е заложено в ISO 9001:2015.

От тази гледна точка, методиката трябва е устойчива, но и гъвкава. В същото време тя трябва да е динамична и креативна. Подобно предложение за елементи на методика за изследване на вътрешното предприемачество могат да включват:

- Цел и задачи на изследването, ограничителни условия, теза и хипотези;
- Определяне на основни източници на информация;
- Идентифициране на ползите от изследване на вътрешното предприемачество;
- Подготовка на хипотези чрез метода „разходи-ползи“;
- Избор на инструментариум за обработка на резултатите;
- Подготовка за провеждане на изследването;
- Анализ на данните, резултати и обсъждане;
- Изводи и насоки за развитие.

Предложения за система от показатели за оценка

Всяко предприятие е важно да притежава система от показатели за измерване по методика, по която да се работи с подобряване на ефикасността и ефективността. За да се определи ползата и приложението от елементите на методиката, се предлага система от показатели за определяне на съответствие.

Системата за управление на качеството е неделима част от процеса на управление, но тя трябва да се подобрява, което се поддържа от автори като Gueorguiev (2021); Kehayov (2015); Kirova (2019); Stefanov & Kandilarov (2012).

Възможен е алтернативен подход към проблема: „от частното към общото“, ако се отговори на въпроса: Защо едно предприятие е ценно да притежава индивидуална методика, съобразена с неговите нужди?

Поради тази причина е предложено въпросът да се анализира чрез: 1) заинтересованите страни и как могат да се измерят ползите за тях (табл. 1) и 2) система от показатели при хипотетично пресмятане на представените въпроси (табл. 2).

Логично е да се вземат под внимание принципите и правилата при самото разработване на система от показатели, с които ще се измерва степента на влияние на описаната методика и тяхното влияние върху система за управление на качеството (СУК) в предприятие, за което могат да се предвидят правила за избор, с помощта на които ще се извърши измерването.

Подходящи принципи на методиката за изследването са свързани: 1) с достъпа до данни, за да може да се улесни тяхната обработка; 2) с икономичност; 3) със състоянието и влиянието на вътрешните предприемачи върху процесите и каква самооценката им.

Таблица 1. Показатели според елементите на методиката

Заинтересовани страни	Измерване на ползите за заинтересованите страни	Информация	Измерители
Собственик (управител) на фирма	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Увеличаване на печалбата. ✓ Намаляване на брака. ✓ Намаляване на неустойки към клиенти. ✓ Други. 	<p>Счетоводна книга, дневник за приходите и разходите.</p> <p>Рекламации, Дневник за брака.</p> <p>Рекламации, Месечни отчети с данни за неустойки и брак.</p>	<p>Измерител 1.1: Приходи през период две – приходи през период едно, (лв.).</p> <p>Измерител 1.2: Брой бракувани изделия през период две – брой бракувани изделия през период едно.</p> <p>Измерител 1.3: Неустойки през период две – неустойки през период едно, (лева)</p>
Вътрешни предприемачи и наети мениджъри	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Намаляване на брака в цеха. ✓ Намаляване на времето за производство на едно изделие. ✓ Намаляване на производствените аварии и трудови злополуки. ✓ Увеличаване на производителността на труда. ✓ Други. Ползи от изследване на вътрешното предприемачество 	<p>Книга с рекламации, дневник за брака</p> <p>Дневник за дневните отчети на бр. изделия.</p> <p>Дневник на ЗБУТ, Книга на злополуките и аварии з година.</p> <p>Дневник за ежедневна дейност на персонала.</p> <p>Дневник на дейностите за обучения и развитие на организацията</p>	<p>Измерител 2.1: Брой бракувани изделия през период две – брой бракувани изделия през период едно.</p> <p>Измерител 2.2: Време за изработване на едно изделие през втори период – време за изработване на изделие през първи период.</p> <p>Измерител 2.3: Брой аварии и злополуки през период втори – брой аварии и злополуки през период първи.</p> <p>Измерител 2.4: Общата производителност на труда през втори период – общата производителност на труда през първи период (брой изделия).</p> <p>Измерител 2.5: Брой генерирани идеи от персонала през втори период – брой генерирани идеи от персонала през първи период.</p>
Работници и служители	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Увеличаване на заплатата. ✓ Намаляване на трудовите злополуки. ✓ Намаляване броят на личните финансови наказания. ✓ Други. 	<p>Фишове с работни заплати</p> <p>Книга на ЗБУТ</p>	<p>Измерител 3.1: Размер на средната заплата в предприятието през втори период – размер на средната заплата в предприятието през първи период.</p> <p>Измерител 3.2: Брой злополуки през период две – брой злополуки през период едно.</p> <p>Измерител 3.3: Брой лични финансови наказания през втори период – Брой лични финансови наказания през първи период.</p>

По-долу са предложени измерители в зависимост от заинтересованите страни (**табл.1**).

Измерител 1.1. Заинтересованата страна е собственикът, който желае да разбере дали се увеличава печалбата на организацията през определен период. За да се запознае с тази информация и да придобие поглед върху печалбата за определен срок, са му нужни точни, ясни и лесни за откриване данни, които се намират в: Счетоводна книга и Дневник за приходите и разходите, при което той разполага информация, която може да съпостави размера на печалбата през два периода.

Измерител 1.2. Заинтересованата страна е собственикът на предприятието. Той желае да разбере с какво количество бройки намалява брака за определен период. Тази информация може да се извлече от: Рекламациите за определения период и Дневник на рекламациите в организацията.

Измерител 1.3. Заинтересованата страна е собственикът на предприятието, който желае да разбере дали намаляват неустойките към клиенти за даден период. Необходимата информация е налична в Месечни отчети с данни за неустойки и брак.

Измерител 2.1. Заинтересована страна са вътрешните предприемачи и наети мениджъри. Ако те искат да разберат с какво количество намалява брака, трябва да се сдобият с лесна, достъпна и разбираема информация, която е налична в Дневник за дневните отчети и Рекламациите.

Измерител 2.2. Заинтересована страна са вътрешните предприемачи и наети мениджъри, които желаят да установят как се променя времето за производство на едно изделие. Информацията е налична в: Дневник на ЗБУТ и Книга на злополуките и аварии за година. Документът може да им се предостави от служител, който е сертифициран и е вътрешен одитор по ЗБУТ.

Измерител 2.3. Заинтересована страна са вътрешните предприемачи и наети мениджъри, които се стремят към намаляване на производствените аварии и трудовите злополуки. Търсената от тях информация е налична може да се получи от служител с нужното образование и квалификация, който отговаря за воденето на Дневник на Здравословни и безопасни условия на труд (ЗБУТ) и Книга, която описва броя и вида на злополуката. Квалифицираният служител предоставя тази информация в табличен вид.

Измерител 2.4. Заинтересована страна са вътрешните предприемачи и наети мениджъри, които желаят да разберат дали се увеличава производителността на труда. Те трябва да се обърнат към служител на специфична длъжност, който се занимава с проследяване на нивото на производителност за определен период от време като Началник участък или Ръководител производство. Нужната информация се набавя от Дневник за ежедневна дейност на персонала.

Измерител 2.5. Заинтересована страна са вътрешните предприемачи и наети мениджъри. Те искат да разберат ползите от изследване на вътрешното предприемачество в предприятието, заложили представените елементи на методиката. Трябва да се обърнат към Координатор за развитието и подобряването на системата за управление на качеството или представител на отдел „Човешки ресурси“. Нужната информацията може да се набави от Дневник на дейностите за обучения и развитие на организацията.

Измерител 3.1. Заинтересовани страни са работници и служители. При проучване на фишове с размера на техните работни заплати може да се установи и съответната разлика през различни периоди.

Измерител 3.2. Заинтересовани страни са работници и служители, които искат да намалят трудовите злополуки в тяхното предприятие. Необходимата информация може да получи от Одитор по ЗБУТ и Контрольор на качеството, които да им покажат данни в табличен вид.

Измерител 3.3. Заинтересовани страни са работници и служители. Ако те искат да разберат колко лични финансови наказания са понесени от персонала през различни периоди, те следва да се обърнат към служител от отдел „Човешки ресурси“.

Примерни изчисления за онагледяване на горепосочените измерители са представени в **табл. 2**.

Таблица 2. Примерна мониторингова система от измерители

Кой се интересува	От какво се интересува	Измерители
Собственик (управител) на предприятието	✓ Увеличаване на печалбата.	Измерител 1.1: 550лв. – 500лв.= 50лв.
Собственик (управител) на предприятието	✓ Намаляване на брака	Измерител 1.2: 45бр. – 20бр. = 25бр.
Собственик (управител) на предприятието	✓ Намаляване на неустойки към клиенти.	Измерител 1.3 670лв. – 70лв.=600лв.
Вътрешни предприемачи и насти мениджъри	✓ Намаляване на брака в цеха.	Измерител 2.1 150бр. – 100бр.=50бр.
Вътрешни предприемачи и насти мениджъри	✓ Намаляване на времето за производство на едно изделие.	Измерител 2.2 1700бр. – 700бр. = 1000бр.
Вътрешни предприемачи и насти мениджъри	✓ Намаляване на производствените аварии и трудови злополуки.	Измерител 2.3 4бр. – 3бр. = 1бр.
Вътрешни предприемачи и насти мениджъри	✓ Увеличаване на производителността на труда.	Измерител 2.4 3000бр. – 2000бр.= 1000бр.
Работници и служители	✓ Увеличаване на заплатата.	Измерител 3.1 1500лв. – 1000лв. = 500лв.
Работници и служители	✓ Намаляване на трудовите злополуки.	Измерител 3.2 5бр. – 3бр.=2бр.
Работници и служители	✓ Намаляване на личните финансови наказания.	Измерител 3.3 10бр. – 3бр. =7бр.

Разгледаните елементи от методиката и описаната информация са специфични, при което се изискват определени познания, свързани с проблеми по: управление на производството (и по-конкретно качеството), вътрешно предприемачество, организационна психология. Важно обаче е да се приложи втората стъпка от PDCA-цикъла, която е обвързана с обучението на служителите.

Подготовка на служителите за прилагане на методическите елементи

За да бъдат използвани подобни похвати, **обучаващият трябва да е преминал определено обучение**, за да има необходимите знания в посочените по-горе области.

Към учителя се препоръчват няколко етапа за подготовка с цел по-добра усвояемост на материала и предаване на информацията по достъпен начин на обучаваните като: 1) подготовка на хипотези въз основа на ползите; 2) определяне на източниците на информация; 3) избор на инструменти за обработка на резултатите; 4) подготовка за провеждане на изследването чрез семинари, като се използва каскаден подход; 5) анализ на данните, обсъждане (дискусия); 6) изводи и препоръки.

Обучителят трябва да взема под внимание каква информация да изследва в наблюдаваното предприятие, а тя трябва да е разбираема, достъпна и актуална. Освен това той следва да намали и риска, който може да срещне с лица от предприятието – преди, по време и след прилагането на методиката за изследване като:

- отказ от ръководството на самата организация поради неправилно излагане на ползите от обучението;
- спазване на политиката на организацията, като обикновено става въпрос за конфиденциалност на получените резултати;
- избягване на възможността за получаване „изкривена“ (субективна) обратна връзка от страна на обучаваните, поради неправилна комуникация.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработени са основни елементи от методика за изследване на вътрешното предприемачество.

Предложена е система от показатели за определяне на оценки, която хипотетично е апробирана.

Представени са основни моменти за подготовка на служителите за прилагане на елементите на методиката.

Основният извод, който може да се направи е, че чрез разработването на елементи от методика за проучване на системата за вътрешно предприемачество от система чрез количествени индикатори може да подобри системата за управление на качеството в предприятията.

REFERENCES

Gueorguiev, T. (2021). Innovation Management Systems - Reality and Perspectives. *International Scientific Journal „Innovations“*, 9(2), 48-50.

ISO 9001:2015. *Quality management systems -- Requirements*.

Кегайов, А. (2015). *Upravlyavay kachestveno chrez ISO 9001*. Sofiya: Alfa Kuoliti. (**Оригинално заглавие:** Кегайов, А. (2015). Управлявай качествено чрез ISO 9001. София: Алфа Куолити.)

Кирова, М. (2019). *Model za sravnenie i otsenka na inovatsii v industriyata za postigane na ustoychivo razvitie*. Ruse: Avangard print. (**Оригинално заглавие:** Кирова, М. (2019). Модел за сравнение и оценка на иновации в индустрията за постигане на устойчиво развитие. Русе: Авангард принт.)

Коев, Y. (2013). *Vavedenie v predpriemachestvoto*. Varna: Nauka i ikonomika. (**Оригинално заглавие:** Коев, Y. (2013). Въведение в предприемачеството. Варна: Наука и икономика.)

Kotsev, E. (2021). The Dual Role of Managers as an Object and Subject of Influence. *XVII International May Conference on Strategic Management*, 46-56.

Pavlov, D. (2020). Challenges to create “new entrepreneurs” by intergenerational family businesses at the University of Ruse “Angel Kanchev”. *2020 7th International Conference on Energy Efficiency and Agricultural Engineering (EE&AE)*, 1-4.

Pavlov, D., Boneva, M. (2020). Comparative Study on Gender Expectations about the Required Digital Entrepreneurship Skills. *XVI International May Conference on Strategic Management*, 264-273.

Stefanov, N., Kandilarov., E. (2012) *Yaponiya. Ikonomika, tehnologii, inovatsii i upravlenie*. Sofiya: Iztok-Zapad. (**Оригинално заглавие:** Стефанов, Н., Кандиларов., Е. (2012) Япония. Икономика, технологии, иновации и управление. София: Изток-Запад.)

Tasev, G. (2004). *Metodichni osnovi na nauchnite izsledvaniya*. Sofia: Avangard Prima. (**Оригинално заглавие:** Тасев, Г. (2004). Методични основи на научните изследвания. София: Авангард Прима.)