

**OPPORTUNITIES FOR INTERACTION AMONG INTRAPRENEURS IN A
SMALL INDUSTRIAL COMPANY⁵⁹ ⁶⁰**

Denitsa Fileva – PhD Student

Department of Management and Business Development
Faculty “Business and Management”
University of Ruse, Bulgaria
Tel.: 0878947135
E-mail: romanova.fileva@abv.bg

Assoc. Prof. Daniel Pavlov, PhD

Department of Management and Business Development
Faculty “Business and Management”
University of Ruse, Bulgaria
Tel.: +359-88-4343132
E-mail: dpavlov@uni-ruse.bg

***Abstract:** This report presents the horizontal linkages among intrapreneurs in a small and medium sized companies (SMEs) in the machine building sector. The leading idea is to show in a table format what kind of information is exchanged among them. Thus it is possible to have further analyses how to increase the quality in the management processes in the firm on the base of improvements of these linkages. The proposed table could be useful, from one hand, to top managers who would try to encourage the intrapreneurs in their firms to have better communication among them, and from the other hand, this table could facilitate the efforts of some intrapreneurs to get better orientation for their horizontal interactions. The here described positions have managerial functions, but it is expected these managers to behave as intrapreneurs, too.*

***Keywords:** Intrapreneur, Machine Building Company.*

***JEL codes:** L26, M13*

ВЪВЕДЕНИЕ

Целта на настоящия доклад е да идентифицира хоризонталните връзки между вътрешните предприемачи в малко или средно производствено предприятие. Заеманите от тях позиции са ръководни и те могат да бъдат причислени към мениджърския състав на фирмата. Не всеки мениджър е и вътрешен предприемач, но от всеки мениджър все повече се очаква да бъде предприемчив.

Основната задача пред доклада е да представи в табличен вариант естеството на информацията, която вътрешните ръководители разменят помежду си. По този начин се поставят основите за следващи проучвания върху повишаване на качеството във фирмените управленски процеси чрез подобрения на посочените хоризонтални връзки.

Тук предлаганата таблица може да се ползва, както от управителите на фирми, които търсят начини за подобряване на хоризонталната комуникация между вътрешните предприемачи, така и от самите вътрешни предприемачи, когато те се опитват да изяснят по-добре своето йерархично положение във фирмата и взаимодействието си с другите вътрешнофирмени ръководители.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Предпоставки за провеждане на настоящото изследване

⁵⁹ Докладът е представен на научна сесия на 13.11.2020 в секция „Икономика и мениджмънт“ с оригинално заглавие на български език: ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ВЪТРЕШНИТЕ ПРЕДПРИЕМАЧИ В МАЛКИ И СРЕДНИ МАШИНОСТРОИТЕЛНИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

⁶⁰ Докладът е част от резултатите в изпълнение на проект 2020-ФБМ-01, финансиран от Фонд „Научни изследвания“ на Русенски университет „Ангел Кънчев“.

Настъплението на Изкуствения интелект и автоматизацията на производствените процеси доведе до масова дехуманизация в машиностроителните предприятия. Оцеляването на фирмите във все по-голяма степен зависи от инициативни служители, които заемайки ръководни позиции, се превръщат във вътрешни предприемачи – те са гръбнака на предприятието, защото създават идеи и управляват процеси, чрез които се изпълнява и общата цел на фирмата. Липсата на вътрешни предприемачи предполага, че съответният трудов колектив подлежи на дехуманизация – например в образованието, пасивните преподаватели успешно се подменят с онлайн обучителни платформи. Необходимо е да се вземе предвид, че посочените ръководители са едновременно и подчинени (Kotsev, 2008).

Вътрешното предприемачество следва да е добре подредена система, за да се избегнат конфликтите между основните участници (Hristova, 2019). От друга страна, успешно изградените управленски структури могат да се превърнат в еталон за останалите предприятия (Kirova & Petrova, 2020). Но тези управленски структури следва и ясно да представят основните елементи на хоризонталната комуникация (Mentorbizlist, 2020).

Международни проучвания (Schlesinger & Kiefer, 2014; Pinchot, 1985) ясно посочват необходимостта различните служители във фирмата да бъдат стимулирани към действия, характерни за вътрешните предприемачи. Тази промяна се изследва и от български учени (Minev et al., 2014; Narlev, 2007), като управителите на фирми могат да заимстват методиката на организиране на научни проекти (Nedyalkov, 2011) и да я приложат при инициране на промените. Така индустриалният предприемач и вътрешният предприемач са в ситуация да поемат отговорност за своите предложения и действия (Vasilka, 2017). Това налага ясно да се изследват хоризонталните връзки между вътрешните предприемачи, за да се идентифицират проблемните места в системното им общуване в търсене на възможности за подобрения. В следващия раздел от доклада се представя този анализ в табличен вид.

Взаимовръзки между мениджърски позиции в машиностроително предприятие като възможност за взаимодействие между вътрешни предприемачи

В настоящия доклад приемаме, че хоризонталната връзка в една организация е “*обмен на официална и бизнес информация между служители, които заемат една и съща позиция в компанията...Хоризонталната комуникация е и комуникация между мениджъри, които имат еднакво ниво на компетентност, както и между служители, които имат еднакво ниво, са в равни позиции и имат еднакъв набор от правомощия и отговорности*” Mentorbizlist (2020). В Табл.1 са представени естеството на хоризонталните йерархични връзки между равнопоставени мениджъри в машиностроително предприятие като възможност за взаимодействие между съответните вътрешни предприемачи. Като основа е ползваната базова идея на Input-Output Analyses.

Таблица 1.

Хоризонтални йерархични връзки между вътрешни предприемачи в машиностроително предприятие.

Дава \ Получава	а) Координатор качество	б) Началник цех	в) Ръководител производство	г) Отговорник по качеството	д) Метролог	е) Мениджър инновации
1.Координатор качество	X	1Б	1В	1Г	1Д	1Е
2.Началник цех	2А	X	2В	2Г	2Д	2Е
3.Ръководител производство	3А	3Б	X	3Г	3Д	3Е
4.Отговорник по качеството	4А	4Б	4В	X	4Д	4Е
5.Метролог	5А	5Б	5В	5Г	X	5Е

6.Мениджър иновации	6А	6Б	6В	6Г	6Д	X
---------------------	----	----	----	----	----	---

В следващите редове са описани естеството на разменяната информация между идентифицираните в Табл.1 мениджърски позиции като възможност за взаимодействие между съответните вътрешни предприемачи:

1Б: „Координатор качество“ дава информация на „Началник цех“ относно нови изменения в стандартите, с които фирмата работи, нови бланки, доклади и всички нововъведени документи, засягащи производството. Освен това той попълва дневници относно производството, брака на продукцията и персонала в предприятието.

1В: „Координатор качество“ и „Ръководител производство“ са в постоянен контакт за поддържане на добро ниво на управление като се обменя информация за развитието на предприятието и поддържането на СУК с помощта на Дневник на поръчките, където е описано развитието от получаване на поръчката до самото ѝ издаване на клиента. Обмен на нови документи за обновяване на стандарти, документи свързани с Политиката по качеството, процедури и нова информация свързана с управление на качеството на продукцията.

1Г: „Координатор качество“ и „Отговорник по качеството“ са много близки като длъжностни характеристики, но едната е свързана директно с производството, а другата с администрацията. Тук КК дава на ОК процедури, всички изменения в стандартите и въвеждане на нова документация за проследяване на качеството на продукцията като се отбелязват в Дневник на измененията, които се обновява всяка година и се води статистика за проследяване на информацията. Освен това, при рекламата на даден продукт, се обменя информация отново с електронна таблица - Дневник за рекламации за всяка година.

1Д: „Координатор качество“ дава информация на „Метролог“ при рекламата на даден продукт. Ползва се електронна таблица - „Дневник за рекламации“, в която се вписват и измененията в процедурите и стандартите, засягащи всяка информация, свързана с измервателни инструменти и засягаща работата на Метролога.

1Е: „Координатор качество“ дава на „Мениджър иновации“ нови идеи, свързани с подобряване на качеството във всяка една област под формата на бележки, водени по време на събрания на определени лица от фирмата; подава и статистически данни в края на годината за общото състояние на фирмата.

2А: „Началник цех“ дава на „Координатор качество“ информация под формата на електронна таблица за спазването на обновените процедури в политиката по качеството на фирмата.

2В: „Началник цех“ дава на „Ръководител производство“ информация под формата на електронна таблица за спазването на обновените процедури в политиката по качеството на фирмата; изпраща отчети с номера на всяка поръчка за нейното изпълнение и проблеми. свързани с производството; подава „Дневник на текущите задачи за деня“.

2Г: „Началник цех“ дава на „Отговорник по качеството“ информация за всяка поръчка чрез определена документация, която трябва да бъде попълнена и проверена и върната за съхранение. Тя включва описание на продукта, таблица с измерените размери на изделието, отклонения на изделието и крайна оценка.

2Д: „Началник цех“ дава на „Метролог“ информация за рекламата на даден продукт чрез електронна таблица - „Дневник за рекламации“, в която се вписват измененията в процедурите и стандартите, засягащи всяка информация свързана с измервателни инструменти и работата на Метролога. За всяка поръчка има определена документация, която трябва да бъде попълнена и проверена и върната за съхранение. Тя включва описание на продукта, таблица с измерените размери на изделието, отклонения на изделието и крайна оценка.

2Е: „Началник цех“ дава на „Мениджър иновации“ статистика на развитието на новите идеи, които са подобрили качеството на произвежданите изделия.

3А: „Ръководител производство“ дава на „Координатор качество“ информация чрез дневник на поръчките, където е описано развитието от получаване на поръчката до самото ѝ издаване на клиента. Обменят нови документи, засягащи обновяването на стандарти, както и документи, свързани с Политиката по качеството, процедури и нова информация свързана с управление на качеството на продукцията.

3Б: „Ръководител производство“ дава на „Началник цех“ информация под формата на електронна таблица за спазването на обновените процедури в политиката по качеството на фирмата; изпраща отчети с номера на всяка поръчка за нейното изпълнение и проблеми, свързани с производството чрез “Дневник на текущите задачи за деня”.

3Г: „Ръководител производство“ дава на „Отговорник по качеството“ идеи чрез дневник на измененията, които се обновяват всяка година и води статистика за проследяване на информацията. Освен това при рекламация на даден продукт се обменя информация чрез електронната таблица - Дневник за рекламации.

3Д: „Ръководител производство“ дава информация на „Метролог“ при рекламация на даден продукт. Обменят информация чрез електронна таблица - “Дневник за рекламации”. За всяка поръчка има определена документация, която трябва да бъде попълнена и проверена и върната за съхранение.

3Е: „Ръководител производство“ и „Мениджър иновации“ кореспондират чрез попълнена електронна таблица със статистика на развитието на новите идеи, които са повишили качеството на произвежданите от фирмата изделия.

4А: „Отговорник по качеството“ дава на „Координатор качество“ информация за: процедури, всички изменения в стандартите и въвеждане на нова документация, засягаща проследяване на качеството на продукцията. Тези данни се вписват в Дневник на измененията. При рекламация на даден продукт се обменя информация чрез електронна таблица - Дневник за рекламации.

4Б: „Отговорник по качеството“ дава на „Началник цех“ информация за: процедури, всички изменения в стандартите и въвеждане на нова документация, засягаща проследяване на качеството на продукцията; ползва се Дневник на измененията, а при рекламация на даден продукт се обменя информация чрез “Дневник за рекламации”.

4В: „Отговорник по качеството“ дава на „Ръководител производство“ данни и идеи чрез “Дневник на измененията”, а при рекламация на дадено изделие се обменя информация чрез “Дневник за рекламации”.

4Д: „Отговорник по качеството“ дава на „Метролог“ данни и идеи чрез “Дневник на измененията”, а при рекламация на дадено изделие се обменя информация чрез “Дневник за рекламации”.

4Е: „Отговорник по качеството“ дава на „Мениджър иновации“ данни и идеи за подобряване на качеството във всяка една област под формата на бележки, водени по време на събрания с определени лица от фирмата.

5А: „Метролог“ дава на „Координатор качество“ данни и идеи чрез “Дневник на измененията”, а при рекламация на дадено изделие се обменя информация чрез “Дневник за рекламации”.

5Б: „Метролог“ дава на „Началник цех“ информация чрез “Дневник за рекламации”.

5В: „Метролог“ дава на „Ръководител производство“ информация чрез “Дневник със периодични проверки на измервателните инструменти”, “Дневник на измененията” и “Дневник за рекламации”.

5Г: „Метролог“ дава на „Отговорник качество“ данни чрез “Дневник на измененията”, “Дневник за рекламации” и “Дневник със периодични проверки на измервателните инструменти”.

5Е: „Метролог“ дава на „Мениджър иновации“ идеи за нови измервателни уреди и пособия.

6А: „Мениджър иновации“ дава на „Координатор качество“ идеи за добряване на системата за управление на качеството във фирмата.

6Б: „Мениджър иновации“ дава на „Началник цех“ идеи за подобряване на производствените процеси и поддържане на мотивацията на персонала.

6В: „Мениджър иновации“ дава на „Ръководител производство“ идеи за подобряване на производствените процеси и поддържане на мотивацията на персонала.

6Г: „Мениджър иновации“ дава на „Отговорник качество“ идеи за добряване на системата за управление на качеството във фирмата.

6Д: „Мениджър иновации“ дава на „Метролог“ идеи за нови измервателни уреди и пособия.

ИЗВОДИ

Представените данни в Табл. 1 показват:

- Кои мениджъри могат да бъдат и вътрешни предприемачи в машиностроително предприятие.
- Между кои вътрешни предприемачи, заемащи мениджърски позиции, възникват възможности за хоризонтални връзки.
- Каква основна информация разменят идентифицираните вътрешни предприемачи.
- Хоризонтална комуникация е предимно чрез документи, които се оставят писмена следа за разменената информация. Това са основно електронни дневници, които са достъпни от всеки вътрешен предприемач. Посочените дневници създават възможности за подобро взаимодействие между ръководителите и имат за цел да повишат ефективността на фирмената дейност.

Наличието на адекватни комуникационни канали между вътрешните предприемачи, както и на стимулираща вътрешно-управленска среда, е възможност за подобряване на системата за управление на качеството в цялата фирма. Изследването на възможностите за успешно взаимодействие между онези мениджъри, които са и вътрешни предприемачи в индустриалното предприятие може да бъде предмет на следващи научни разработки, като се има предвид: (1) не всеки подчинен мениджър може да бъде и вътрешен предприемач и (2) вътрешните предприемачи ръководят все по-малък брой служители поради автоматизацията и дехуманизацията на производствените процеси.

REFERENCES

Hristova, V. (2019) Conflict aspects during the implementation of intrapreneurial projects within the organizations // Proceedings from International Scientific Conference in V.Tarnovo 09-10.11.2018. (**Оригинално заглавие:** Христова, Венета (2019) *Конфликтни аспекти при реализиране на вътрешнопредприемачески проекти в организациите* // Сборник научни разработки от Международна научна конференция, Велико Търново, 9-10.11.2018. Фабер, 2019, с. 256-264 . ISBN 978-619-00-0946-7)

Kirova, M., I. Petrova. (2020). *METHODOLOGY FOR EMPIRICAL RESEARCH ON BENCHMARKING APPROACH IN BULGARIAN FIRMS* // 11th International Scientific Conference “Business and Management 2020”, Vilnius, LITHUANIA, 2020, pp. 358-364.

Kotsev, E. (2008). *Organizational behavior. A Group. Ruse.* (**Оригинално заглавие:** Коцев, Е. *Организационно поведение. Русе, А Груп, 2008. ISBN 978-954-8039-02-4*)

Mentorbizlist (2020). Horizontal communication: basic concepts, types, management methods in organizations. (**Оригинално заглавие:** *Хоризонтална комуникация: основни понятия, видове, методи на управление в организациите - Ръководство - 2020.*) URL: <https://bul.mentorbizlist.com/4175560-horizontal-communication-basic-concepts-types-management-methods-in-organizations>

Minev, B., Naydenov, N., Nedyalkov, A. (2014). *Methodic for research of technical supply to machine building companies* // Proceedings of the International Scientific Conference “Change management”. Primaх, pp. 145-155. (**Оригинално заглавие:** Минев, Б., Найденов, Н., Недялков, А. (2014). *Методика за изследване на осигуряването с техника в машиностроителни предприятия* // Сборник трудове от Международна научна конференция „Мениджмънт на промяната“, 145-155, Русе: Примакс).

Narlev, J. (2007). *Intrapreneurship – opportunities innovation* // Management and Sustainable Development, 1(16), 314-319. (**Оригинално заглавие:** Нарлев, Ю. (2007). *Вътрешното предприемачество - възможната иновация* // Управление и устойчиво развитие, 1(16), 314-319).

Nedyalkov, A. (2011). *Application of mind maps in project management* // Proceedings of the International scientific conference “Project management”. Association of the professors in economics and management of the industry. Sofia. pp.183-191. (**Оригинално заглавие:** Недялков, А. (2011). *Приложение на мисловните карти в управлението на проекти* // Сборник доклади от Международна научна конференция „Управление на проекти“, София: Асоциация на преподавателите по икономика и управление в индустрията, 183-191).

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper and Row.

Schlesinger, L., Kiefer, C. (2014). *Act Like an Entrepreneur Inside Your Organization*. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2014/07/act-like-an-entrepreneur-inside-your-organization>

Vasilska, M. (2017). *ROLE AND PROFILE OF THE ENTREPRENEUR AND THE INTRAPRENEUR: COMPARATIVE ANALYSIS*. Journal of management and sustainable development 1/2017 ((**Оригинално заглавие:** Василска, М. (2017). *Роля и профил на предприемача и на корпоративния предприемач: сравнителен анализ* // УПРАВЛЕНИЕ И УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ 1/2017).