

ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО ОБНОВЛЕНИЕ

Жанета Калинова
zh.kalinova@naval-acad.bg

**Висше военноморско училище „Н. Й. Вапцаров“
9026, Варна, ул. „Васил Друмев“ №73
БЪЛГАРИЯ**

Ключови думи: предприемачество, работа в екип, организационно поведение.

Резюме: Класическият проблем на организационното развитие се свързва с неизбежния им упадък. Като социални системи, организациите преминават през аналогични на биологичните системи етапи. Публикацията разглежда спецификата на процеса на развитие на организациите с ползване на модел, представящ жизнения цикъл на организационна система. Може да обобщим, че от създаването на организацията, когато се дефинират мисията, визията, функциите, определя се целевата стратегия, създава се структурата и състава, определя се системата от правила и се формира организационна култура до момента на натрупването на рутинна и наличие на ниска емоционална удовлетвореност на служителите, организацията е изправена пред предизвикателството да се сблъсква с проблеми от различно естество. И в етапите, когато тя е в състояние да се справя гъвкаво с проблемите, наблюдаваме развитие и растеж. В резултат на намаляваща способност да се вземат навременни и правилни решения, организацията достига до стареене и упадък. Съществуват редица техники за връщане на организациите в творческия им период. Именно в този контекст настоящата публикация разглежда предприемачеството като инструмент за организационно обновление. Това е непрекъснат процес, силно доминиран от ръководителя, от неговите лидерски способности и стил на ръководство. Ако са налице неумение за работа в екип, слаба мотивация, липса на необходимите знания и умения, невъзможност да се съвместят основните задължения в организацията и тези по проекта, неправилно обяснени и разпределени задачи, липса на информация и на ефективна организация, процесът на организационно обновление ще е силно затруднен.

*„Човек и добре да живее, умира и друг се ражда.
Нека роденият по-късно, като гледа този надпис,
да си спомня за оногова, който го е направил.
А името на архонта е Омуртаг, кан сюбиги.
Нека бог да го удостои да преживее сто години“.[1]
(строителен надпис от времето на хан Омуртаг)*

Човек и добре да живее... Изключително силно изобразено чрез най-старият на Балканите стенопис „Суетният живот в лъжовния свят“, „Силата на богатството“ или както ни е по-известен – „Колелото на живота“. Човешкият живот, от раждането,

надеждата, стремежите и възхода, постигнатия успех, годините на остаряване и въпреки опита да се забави хода на колелото - неизбежната смърт.

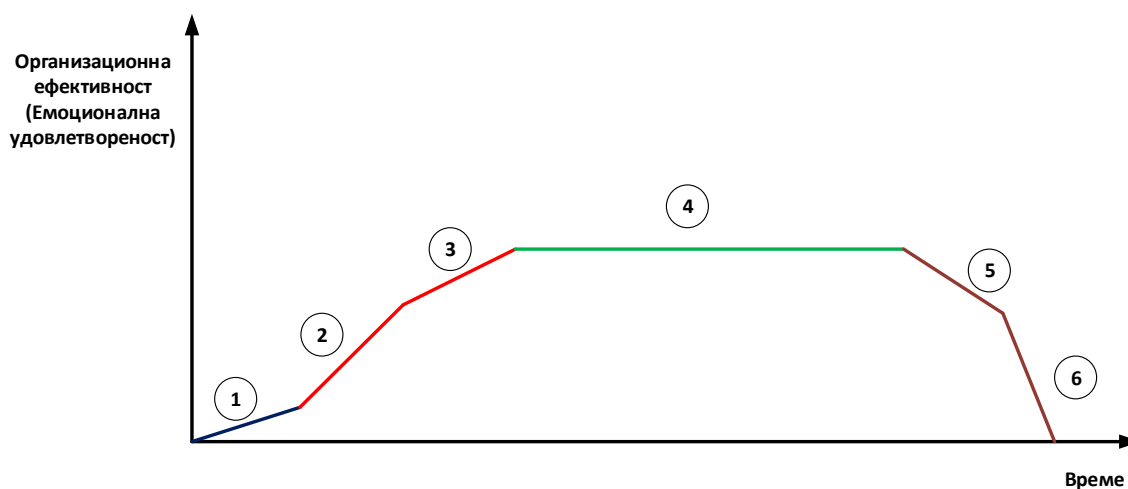
Успокояваме се, че старостта е етап на достигната зрялост, мъдрост. Но художникът време, понякога с тънка четчица, друг път с не толкова тънка, безпощадно оставя следите си върху лицата ни. И има ли човек, който не би искал да позабави този процес, търсейки „*философския камък*“, *който, освен че превръща всичко, до което се докосне в злато, но и носи така мечтаното безсмъртие*“? [2, 52] Безсмъртие, така желано не само от нас - хората, но и от всичко, което възниква, променя се, еволюира, често отслабва и загива. Жизнен цикъл, характерен не само за биологичните, но и за социалните системи.

Като социални системи, организациите преминават през аналогични на биологичните системи етапи. Това много добре е представено от Борис Милнер в „Теория организации“, където той разделя жизненият цикъл на организациите на етапите: детство, юношество, ранна зрелост, разцвет на силите, пълна зрелост, стареене и обновяване. Милнер описва и друг вариант на цикличност на процеса: предприемачество, създаване на колектив, формиране на структура на организацията и управление, развитие на структурата, упадък.

Публикациите на тема жизнен цикъл на организациите са много. Ще използваме начина, по който жизненият цикъл на организациите е представен в монографията на професор Калин Калинов „Аспекти на теорията на организациите. С прости думи за сложността на системите“. Ще се опитаме да проследим **влие ли културата на отделните индивиди, като взаимно зависими елементи на системата, върху създаването и развитието на организационната култура, на възприемането на единна ценностна система.**

В монографията са описани етапите на възникване, растеж, зрелост и упадък на организациите като сложни системи.

През първия етап (1), в който организацията се създава, когато се определя предназначението на организацията, т.е. се дефинират мисията, визията, функциите и се определя целевата ѝ стратегия, силно се толерират инициативността, творчеството, предприемаческият дух, дори разумна степен на риск. През този период се решава съставът на системата, но все още няма ясно изградена йерархична структура, отношенията в организацията са колегиални, почти приятелски, но е налице конкуренция на поведенчески модели. Всеки един е носител на индивидуална култура (подкултура). Това е причина за динамика в развитието на организационната култура, силно повлиявана от индивидуалните ценности.



Фигура 1. Организационна ефективност през етапите на развитие на организацията.

С установяване на целите и приоритетите на организацията, тя навлиза в следващия етап от жизнения си цикъл, в който регистрира бърз **растеж** (2 и 3) и целта е стабилно установяване на пазара. Степента на квалификация, която служителите притежават като „*критерий за подреждането на хората в обществената стълбица и фактор за социалния им статут*“ [4, 126], увеличава конкуренцията между тях във вече по-ясно установената йерархична структура. Цени се лоялността и колективизмът. Създава се система от поведенчески правила. Постепенно се формират ценностната система и организационната култура.

През етапа **зрелост** (4) организацията се изправя пред предизвикателството да устоява на натиска на конкурентната и динамична външна среда. Организационната структура е създадена, културата е установена и създава традиции, все по-устойчива на влияние. Иновативността „*се балансира и отстъпва бавно, но убедително на придържането към традиционните практики*“ [3, 45]. Постепенно структурата на зрялата организация се усложнява. Идеите за иновации и предприемачество не се доразвиват, а често остават само идеи, в условията на бюрократични процедури и втвърдена йерархия. Организациите започват да отстъпват пред натиска на конкурентите и навлизат в етапа на **старостта** (5). Организационната култура губи устойчивостта си и индивидуализмът започва да доминира в системата. Носители на нови идеи и традиционалисти се противопоставят, което става причина за криза в организационната култура. Голяма част от проблемите са свързани с „*натрупващата се рутина и ниска емоционална удовлетвореност в изпълнителския състав на организацията*“ [2, 65]. Необходими са спешни действия за да се генерира ново начинание, намерят нови пазари и реализация. „*Умелият лидер следва да експлоатира възможността „да върне“ организацията назад във времето и да внесе такава промяна, че да моделира условията на периодите на възникване и растеж*“ [2, 55]. В противен случай, в резултат на недоверие към бъдещето на организацията, започва текучество на служителите, а новите служители не са носители на ценностната система и култура на организацията. Сменят се и ръководители, често неуспели да довършат започнатата от тях реформа или проект, прекъсва се приемствеността. Организацията преминава в последния, нежелан, но необратим етап от жизнения си цикъл – **упадък** (6). Организационната култура достига до дълбока криза и краят за организацията е неизбежен.

Може да обобщим, че от създаването на организацията, когато се дефинират мисията, визията, функциите, определя се целевата стратегия, създава се структурата и състава, определя се системата от правила и се формира организационна култура до момента на натрупването на рутина и наличие на ниска емоционална удовлетвореност на служителите, организацията е изправена пред предизвикателството да се сблъсква с проблеми от различно естество. И в етапите, когато тя е в състояние да се справя гъвкаво с проблемите, наблюдаваме развитие и растеж. В резултат на намаляваща способност да се вземат навременни и правилни решения, организацията достига до стареене и упадък.

Налице е необходимост постоянно да се поддържа гъвкавостта и „младостта“ на организацията, а ресурсите да бъдат ефикасно инвестирани. Често потенциалът на един от най-важните ресурси – човешките, не се използва пълноценно. Служителите се назначават за извършване на точно определена дейност, която изисква повече опит и рутина, отколкото инициатива и творчество. Голяма част от тях са квалифицирани специалисти и притежават по-големи умения и способности и невъзможността да ги демонстрират ги демотивира. Такива служители би следвало да бъдат привлечени и обединявани в екипи, работещи по нови инициативи и начинания, в условия на творчество. Такива са проектните екипи.

Структурата на един проектен екип се предопределя от функциите, които ще се изпълняват. Изпълнението на функциите планиране, организиране, комплектуване на щата, ръководство, координиране, отчетност и бюджетиране (Лутър Гълик), поражда необходимост от създаване на проектни звена (подструктури) в проектния екип, всяка от които ще притежава своя ценностна система и правила, които е необходимо да се вписват в културата на подсистемата „проектен екип“ и на системата „организация“.

Необходимо условие за постигане на „подмладяване“ на организацията е **съвместимост между целевата ѝ стратегията и стратегията на проектите**, които ще се управляват, **съответствие между целите, функциите и задачите им**. Това е необходимо, доколкото при *„изменения във външната среда, резултатите от периодичния преглед, оценка и контрол на проекта в процеса на неговото изпълнение, може да окажат влияние върху бизнес стратегията и нейните конкурентни предимства, което да предизвика и да наложи нейното актуализиране“* [5, 243-244]. И доколкото функциите предопределят структурата, актуализирането на стратегията ще наложи промени и в структурата на организацията.

Обща култура на нов екип обаче не се формира веднага. Това е непрекъснат процес, **силно доминиран от ръководителя, от неговите лидерски способности и стил на ръководство**. Ако са налице неумение за работа в екип, слаба мотивация, липса на необходимите знания и умения, невъзможност да се съвместят основните задължения в организацията и тези по проекта, неправилно обяснени и разпределени задачи, липса на информация и на ефективна организация, успешно работещ екип няма да бъде създаден. Правилният подбор на участниците в проекта, съобразен с индивидуалните им умения за изпълнение на задачите и културното им самосъзнание, добрата социална среда, стимулираща атмосфера и чувството на комфорт е важно условие за колегиалност, взаимопомощ и постигане на културна съвместимост на отделните подкултури (култури на индивидите). Постигането на синхрон между служителите от една страна и от друга – *„колективната адаптация към динамиката на средата и взаимното компенсиране на индивидуалните недостатъци“* [3, 51] е една от функциите на организационната култура – адаптационната функция.

Адаптационната способност (приспособяването) на системата към сложността на средата, в която функционира и към поведението на конкурентите е тясно зависима от разнообразието от подкултури. Организационната култура се е формирала в определена среда, коренно различна от действащата в момента. Установила се силна към определен период от време, може да прояви резистентност към ценностни модели, чиито носители са членовете на проектните екипи. Ако такава организационна култура е прекалено силна, се намалява възможността за поява на алтернативи и разнообразие на подкултури, което понижава адаптационните способности на организацията към динамично променящата се, враждебна за организацията среда. А адаптирането на една от подсистемите води до повишаване на адаптивността и на останалите, свързани с нея подсистеми, и на цялата организация. В процеса на адаптация целите в организацията може да претърпят промяна, да възникнат нови цели, организацията да смени дори предназначението и структурата си, да премине през процес на адаптационна еволюция.

Налага се изводът, че индивидуалните ценности не са в ущърб на организационната култура, а са източник на разнообразие и са необходимо условие за повишаване на адаптационните способности на системата. Културологични модели на отделни индивиди и структури, вписващи се като цяло в общата организационна култура, но и адекватни на средата, в която трябва да оцелява и да се развива организацията, стават причина за формиране и установяване на „по-просперираща“ култура в организацията. Ръководителите на проекти е необходимо да толерират

генерирането на идеи от страна на участниците в проекта и да експлоатират и поддържат първоначалния им ентузиазъм. Яснотата на поставените задачи и своевременния контрол допринасят за ефективен резултат, а усещането, че си допринесъл за успешно изпълнен проект е мотиватор, понякога по-силен от бъдещата икономическа изгода. Работата в екип *„стимулира поведението като: съобразяване с гледната точка на другите, осигуряване на взаимна подкрепа и признание на индивидуалните постижения“* [6, 5]. Надграждането на индивидуалната култура (подкултура) при работа в колективи по изпълнение на проекти води до поддържане на по-ефективна култура и в организацията като цяло. Едно взаимодействие на култури, което заменя етапа на „криза“ в културата с етап на емоционална и материална удовлетвореност от успеха на проекта, на организацията като цяло и внася така желаната „младост“ в организационната културна система.

Заедно потърсихме философския камък. За да превърнем това, до което се докосваме в злато и да получим безсмъртие. Но злато и безсмъртие, в смисъла на достойно изживян живот и завещани ценности на наследниците. Кое е вид прераждане. Разходете се до Арбанаси, посетете храма „Рождество Христово“, вгледайте се в стенописа, замислете се. И пожелавам: търсете и намерете „силата на богатството“ в така лъжовния свят.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Бешевлиев В. Прабългарски епиграфски паметници. София : Издателство на Отечествения фронт, 1981. р. 123.
- [2] Калинов К. Аспекти на теорията на организацията. С прости думи за сложността на системите. Варна : Данграфик, 2017.
- [3] Калинов К. Организационна култура. Варна : Данграфик, 2016.
- [4] Канев Д. Икономика на труда. Варна : Е-Литера Софт, 2013. р. 126.
- [5] Славова И. Връзка и взаимодействие между управлението на проекти и бизнес стратегията на организацията. Достъпна на адрес: https://www.unwe.bg/uploads/ResearchPapers/Research%20Papers_vol1_2011_No6_I%20Slavova.pdf, последно посетен на 15.04.2018 г.
- [6] Хаджиев К. Нови измерения на екипния подход. Електронно списание на СА "Д. А. Ценов" – Свищов. Бр. 4. 2012 г.
- [7] Милънер Б. Теория организации. Москва : Москва, Инфра. 2000.

ENTREPRENEURSHIP AS A TOOL FOR ORGANIZATIONAL RENOVATION

Zhaneta Kalinva

zh.kalinova@naval-acad.bg

*Nikola Vaptsarov Naval Academy
73 Vasil Drumev Str, Varna,
BULGARIA*

Key words: *entrepreneurship, team work, organizational behavior.*

Abstract: *The classical problem of organizations is connected usually with their inevitable declination. Being social systems, the organizations underwent a way similar to biological systems. The paper discusses particularity of the process of organizational development using a model of a life cycle of biological systems. We can summarize that since the very establishment of the organization, when the mission vision, functions and the strategy of the organization are established, when the structure and the composition are defined, and the organizational culture is formed till the moment when the routine started to dominate the processes and low emotional satisfaction of the personnel is emerged, the organization encounters problems of different origin. When the organization is able to demonstrate flexibility it is able to overcome the problems. Than we can witness positive development and grow. As a result of decreasing ability to take timely and correct decisions the organization comes to the stage of aging and degradation. A set of techniques for bringing the organizations back to their creative period and preventing the stage of aging and degradation exists. In this context the paper discusses entrepreneurship as a tool for organizational renovation. Next to the mandate system, functional cycles establishment, internal hierarchy development and rotation the paper discusses the entrepreneurship as a tool for organizational renovation. The paper presents the main thesis of a research carried by the author and related results will be published in a dissertation.*