

## УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ КАТО ФАКТОР ЗА НАСЪРЧАВАНЕ НА КОРПОРАТИВНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО

Вяра Славянска  
Бургаски свободен университет

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS FACTOR FOR PROMOTION OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

Viara Slavianska  
Burgas Free University

**Абстракт:** Нарастващата сложност и динамика на външната среда поставя изискването организациите да засилят своята предприемаческа ориентация с цел идентифициране на нови възможности и постигане на устойчивост в развитието. Корпоративното предприемачество се асоциира с организационно учене, стимулирано чрез сътрудничество, креативност и ангажираност от страна на служителите. В тази връзка практиките, свързани с управлението на човешките ресурси, се възприемат като важен фактор на успеха. Това провокира все повече емпирични изследвания върху приноса на тази функция за способността на една фирма да поема риск, да бъде иновативна и проактивна.

**Ключови думи:** корпоративно предприемачество, иновации, венчъринг, управление на човешките ресурси.

**Abstract:** The increasing complexity and dynamics of the environment places before the organizations the requirement to reinforce their entrepreneurship orientation trying to identify new opportunities and achieve sustainability of their development. Corporate entrepreneurship is associated with organizational learning, stimulated through collaboration, creativity and involvement of the employees. In this connection the human resource practices are perceived as important success factor. This provokes more and more empirical research on the contribution of this function to the firm's ability to take risk, be innovative and proactive.

**Keywords:** corporate entrepreneurship, innovations, venturing, human resource management.

### Увод

Корпоративното предприемачество е стратегическа концепция, свързана с регенериране на продукти, процеси, стратегии и дори цели организации [3, 47–63]. Преди всичко, то се корени в способността на една организация да се учи както чрез създаване на ново знание, така и чрез използване на вече съществуващо; тези процеси на учене са в тясна зависимост от интелектуалния капитал на една организация и по-конкретно – от човешкия и социален капитал [10, 118–131]. Корпоративното предприемачество е свързано с търсене на пазарни или технологични възможности, чието

експлоатиране носи високи финансови и пазарни резултати. Организацията с предприемаческа ориентация са способни непрекъснато да идентифицират и да се възползват от такива възможности, благодарение на своята склонност да поемат риск, да бъдат иновативни и проактивни.

Управлението на корпоративното предприемачество е твърде различно от традиционния мениджмънт, най-вече защото се осъществява в условията на по-голяма несигурност и наукоемкост. Перманентната нужда от усвояване на ново знание се реализира основно чрез използване на междуфункционални връзки в рамките на организацията и поддръжане на твърде размити, променливи външни граници.

Друго предизвикателство пред управлението на корпоративното предприемачество е свързано с това, че в тези фирми служителите се сблъскват с необходимостта да избират бързо между множество конкурентни насоки на действие, често при липса на достатъчно информация за вземане на рационални решения. Тази динамика, комплексност и несигурност изискват постигане на координация чрез взаимно приспособяване, а не чрез командване и контрол, и стимулиране чрез ангажираност, а не чрез консенсус. Насърчаването на корпоративното предприемачество изисква по-различен управленски подход, включващ децентрализация на пълномощията, участие във вземането на решения, сътрудничество, избягване на бюрокрацията и насърчаване поемането на риск и креативността [9, 10–13]. В този дух се разпространява убеждението, че практиките за управление на човешките ресурси имат огромна роля в стимулирането на корпоративното предприемачество.

По тази причина през последните десетилетия нараства броя на емпиричните изследвания, търсещи връзка между управлението на човешките ресурси и корпоративното предприемачество. Затрудненията на изследователите произтичат най-вече от факта, че корпоративното предприемачество е многомерен конструкт; всъщност то обхваща дейности, свързани с иновации, венчъринг и стратегическо обновяване [4, 5–15]. Освен това е възможно да бъде вътрешно или външно ориентирано и да има както формални, така и неформални измерения. В резултат на това се наблюдават различни вариации в изследванията, като аспекти както на зависимата, така и на независимата променлива. Но тъй като организациите все повече се ориентират към прилагане на стратегии, разчитащи на предприемачество и иновации, логично е да продължава търсенето на конкретните прояви и влияния на управлението на човешките ресурси в тях.

От гледна точка на независимата променлива, а именно – управлението на човешките ресурси, най-общо, емпиричните изследвания се насочват в две направления: фокусиране върху отделни практики или върху влиянието на цялата система за управление на човешките ресурси върху корпоративното предприемачество. Практиките за управление на човешките ресурси са важен инструмент за създаване и поддръжане на културата и ценностите на една организация [12]. От тази гледна точка някои изследователи се опитват да конкретизират индиректното им влияние върху корпоративното предприемачество чрез създаването на култура, подкрепяща иновациите.

От гледна точка на зависимата променлива, тоест корпоративното предприемачество, също е възможно поставянето във фокус или на целия конструкт, или на някой от неговите компоненти. Както бе посочено, според типа на предприемаческата дейност, с която се ангажират фирмите, съществуват три вариации: иновации, венчъринг и стратегическо обновяване. Първите две са свързани със създаването на нов бизнес в рамките на съществуваща организация. Иновациите може да се разглеждат като процес, чрез който идеите се трансформират в пазарни или добавящи стойност продукти, процеси, услуги и организационни промени. Венчърингът представлява създаване на бизнес чрез изграждане на нова бизнес единица, чрез придобиване на нов бизнес или чрез партньорство с друга организация. Стратегическото обновление се асоциира с

трансформацията на организацията чрез обновяване или преосмисляне на ключовите принципи, върху които е първоначално изградена; то се наблюдава най-рядко и затова е трудно да се акумулира емпиричен материал за връзката между управлението на човешките ресурси и този аспект на корпоративното предприемачество.

### 1. Управление на човешките ресурси и иновации

Иновациите са един от най-широко изучаваните аспекти на корпоративното предприемачество, а от всички практики за управление на човешките ресурси, влиянието на възнагражденията върху иновативното изпълнение получава най-голямо внимание [1, 1118–1129]. Изследванията се фокусират основно върху системите на заплащане във високо технологичните фирми, които се прилагат спрямо научните работници и инженерите, непосредствено ангажирани в иновационния процес, както и висшите мениджъри. Основният въпрос е свързан с това как да се насърчи тази категория персонал, предвид на вътрешно присъщата несигурност на финалния успех на иновацията. Подчертава се, че за да се стимулират рисковите инвестиции в иновации, заплащането трябва да бъде по-високо и някаква част от него да се базира именно на равнищата на инвестиране, а не на резултатите от иновацията, измерени в нарастване на печалбата.

В същото време, обаче, се установява зависимост между компенсационните практики, организационната стратегия, степента на сложност и риск на външната среда и фазата от жизнения цикъл на организацията. Или, с други думи, нуждата от насърчаване на служителите да поемат риск се влияе от степента на несигурност, свързана с иновацията. Необходимостта от финансови поощрения е по-висока в сложна, високо технологична среда или във фирми, опериращи в ранните етапи на своя жизнен цикъл, когато обема на продажбите е нисък и текучеството – високо. Ситуацията е различна за зрели фирми, функциониращи в стабилна и сравнително добре позната технологична среда. При това, тези заключения са валидни за всички категории служители, от които се очаква да представят предприемаческо поведение.

Според някои изследователи, предизвикателството, автономността, отговорността и статуса, свързани с венчърната дейност, сами по себе си, би трябвало да представляват достатъчно възнаграждение за служителите, до степен да елиминират необходимостта от всякакви външни възнаграждения [14]. Но от друга страна се оказва, че при определени обстоятелства именно външните възнаграждения са свързани с по-висока иновативност.

Според агентската теория, принципалите (собствениците), принципал-агентите (мениджърите) и агентите (служителите) имат съвсем различни профили на склонността към риск; всички организационни членове, в ролята си на агенти, са по-малко склонни да рискуват в сравнение с принципалите, за които работят. Затова е логично системите за компенсация да насърчават поемането на риск, чрез обвързване на заплащането с тези поведения или инвестиции от индивидите. При това, трябва да се има предвид, че предприемчивостта на служителите и техните възприятия за риска могат да се променят с измененията в сложността на външната среда и организационната стабилност.

Изследвайки влиянието на системите за управление на човешките ресурси върху иновациите, някои автори установяват, че както инвестициите в човешки капитал, така и възнагражденията, предоставяни за иновативен принос, са от голямо значение за фирмената иновативност [13, 61–77]. Следователно се потвърждава нуждата да се насърчи поемането на риск с външни възнаграждения; от всички изучавани практики, компенсацията се оказва най-важна за иновациите.

Освен това се твърди, че съвременните практики, като работа в екип, делегиране и заплащане, базирано на трудовите резултати, имат по-голям ефект върху иновациите, когато се използват в комбинация, въпреки че този синергетичен ефект варира според наукоемкостта на отрасъла [8, 243–263]. Например, екипно базираните практики са позитивно свързани с иновациите в умерено наукоемки отрасли, а заплащането въз основа на трудовите резултати е важно във по-наукоемките отрасли. Това е обяснимо, тъй като тези практики насърчават децентрализацията, по-добрата координация и по-подходящата комбинация от знания и умения.

## 2. Управление на човешките ресурси и корпоративен венчъринг

Това е друг важен аспект на корпоративното предприемачество, който представлява предприемаческа възможност, свързана със създаване или придобиване на нов бизнес. Това може да се случи в структурата на съществуващата фирма (вътрешен венчъринг) или извън нея (външен). Както при иновациите, от основно значение за фирмите, ангажиращи се с венчърна дейност, е въпроса как да се структурират компенсационните практики. В по-конкретен план се поставя проблема как да се балансира справедливостта при възнаграждението на служителите в съществуващата организация и венчъринга. От една страна, диференциацията в заплащането съдейства за привличането и задържането на служители в новото начинание, но от друга – въпрепятства сътрудничеството и обмена на знания.

Системата на заплащане трябва да допринесе за създаването на предприемачески климат, чрез стимулиране на предприемаческо поведение и поемане на по-голям риск, свързан с кариерата, и трябва също да предотвратява „изтичането“ на служители към конкурентите; това предполага поставяне на акцент върху създаването на специфична структура на заплащане във венчъра. В същото време, уеднаквяването на заплащането между служителите във венчъра и другите корпоративни служители изхожда от аргументацията, че за вътрешния предприемач не съществува финансов риск и че компенсационните практики, съвместими с останалата част от корпорацията, улесняват потока на ресурси към и от венчъра и синхронизират интересите на служителите във венчъра с тези в корпорацията майка [14, 253–265].

Предизвикателството е доста сериозно, тъй като принципно възнагражденията изпълняват функцията на обратна връзка за успешното изпълнение и допринасят за създаването на мотивация и ангажираност, които са от съществено значение за успеха на новите венчъри. Често срещано е предприемаческите организации да се интересуват единствено от резултатите от изпълнението, вместо от средствата, използвани за постигането им. В същото време, в контекста на иновационните и венчърни дейности, резултатите априори са несигурни и тяхното достигане може да отнеме много години. Затова по-логично и следователно за предпочитане е възнагражденията да се базират на вложените ресурси и/или достигането на някакви значими междинни критични точки. По този начин не се ограничава творчеството на служителите, насърчава се междуфункционалната комуникация и се увеличава автономността и свободата на действие. Критериите за оценка се свързват с намирането на иновативни решения, поемането на риск и приноса към работната група.

Необходимо е да се подчертае, че връзката между компенсационната стратегия и ефективния корпоративен венчъринг зависи най-вече от степента на обвързаност между новия венчър и съществуващия бизнес. Подходящата структура на заплащане се влияе от поставените организационни приоритети, а именно – нуждата от насърчаване на сътрудничеството и обмена на ресурси (в т.ч. и персонал) отвъд границите на венчъра или нуждата да се насърчава поемането на риск.

Приносът на системата за управление на човешките ресурси се търси в създаването на климат за учене, което се постига чрез използване на автономни, междуфункционални екипи, липса на времеви ограничения и дължностни характеристики, силна ангажираност на членовете, участие в разпределението на печалбата, висока степен на неформалност и т.н. Организационното учене възниква, когато индивидуалните участници имат желание и способности да създават неформални мрежи, където доброволно да обменят информация, знание и да формират общо разбиране. Този процес включва поведения, които излизат отвъд изискванията на формалните дължностни характеристики, подпомагат социалния обмен, доверието и създават социален капитал.

Наред с техническите и пазарни познания, много е важно предприемачите да имат силно неформално влияние в организацията, свързано с доверие и уважение от страна на останалите. Този социален капитал може успешно да бъде използван за създаване на мрежа от подкрепа около новата иновация, която стимулира обмена на знание и организационното учене [11, 89–106]. Създаването на социален капитал е основен резултат от неформалните процеси.

Подчертава се значението на неформалните аспекти от ролята на предприемача, тъй като високата степен на формализация има потенциал да редуцира склонността към риск, поради опасения от евентуален провал на начинанието; в тази връзка се препоръчва създаване на мотивация именно чрез неформални механизми. Но в същото време, формалното признание на участието в един успешен венчър насърчава чувството за собственост.

Установява се зависимост между рисковото поведение и фазата на кариерата; независимо от липсата на персонален финансов риск, служителите в напреднала фаза от своето развитие, тоест намиращи се високо в организационната йерархия, са по-малко склонни да рискуват своята кариера и да се ангажират с венчуринг.

### 3. Управление на човешките ресурси и корпоративно предприемачество

Както вече бе отбелязано, нараства популярността на изследванията, насочени към връзката между управлението на човешките ресурси и фирмените резултати, но в същото време съществуват малко разработки, свързани с изследване на директния ефект върху корпоративното предприемачество [15, 43–55].

Някои автори идентифицират пет критични фактора в тази област: подходящо използване на възнагражденията; осигуряване на мениджърска подкрепа за иновациите; наличие на ресурси за иновации; организационна структура, благоприятстваща ученето и сътрудничеството; насърчаване индивидуалното поемане на риск [6, 9–24].

Други изследователи също се насочват към пет практики за управление на човешките ресурси, свързани с корпоративното предприемачество, въпреки че синергичният ефект от тях остава неоценен [7, 86–91]:

1) оценка на трудовото изпълнение – тя трябва да бъде ориентирана към резултати, а не към средствата за тяхното постигане; да отчита както индивидуалното, така и груповото изпълнение; да включва поведение, насочено към иновации и поемане на риск; да предполага толерантно отношение към провала. Освен това е необходимо да се има предвид, че процеса на оценяване тук отнема по-дълго време, в сравнение с традиционния административен мениджмънт;

2) компенсация – стратегията на заплащане е свързана с диференциране на възнагражденията: поддържане на по-ниска основна заплата, за сметка на солидни финансови поощрения за поемане на риск. В същото време се насочват усилия към постигане на баланс както между дългосрочното и краткосрочното изпълнение, така и между индивидуалното и груповото;

3) ориентация и обучение – общо взето, предприемаческите фирми инвестират повече време и усилия в ориентация на служителите и акцентират върху груповото обучение;

4) подбор и развитие на кариерата – предпочита се вътрешния трудов пазар и се предлага голямо разнообразие от кариерни линии;

5) проектиране на длъжностите – този процес е по-сложен и е свързан с изготвяне на длъжностни характеристики, които не са толкова структурирани, а предлагат повече пълномощия и свобода.

Установява се също, че практики като финансови поощрения, системи за предложения на служителите и формални програми за участие в управлението насърчават ангажираността на персонала, сътрудничеството, обмена на знания и доброволното поемане на задачи извън изискванията на длъжността [5, 375–391]. Връзката между тези практики и корпоративното предприемачество е най-силна при фирмите, функциониращи във високотехнологични отрасли.

Като общ извод в тези изследвания се налага необходимостта от такива системи за управление на човешките ресурси, които да подкрепят неформалния принос на служителите, да насърчават сътрудничеството и да предотвратяват ненужните бюрократични ограничения на поведението. Въпреки допускането за наличие на синергичен ефект върху корпоративното предприемачество, не съществуват неоспорими доказателства до този момент.

#### **4. Организационна култура и корпоративно предприемачество**

Повечето изследвания върху връзката между организационната култура и корпоративното предприемачество не касаят директно практиките за управление на човешките ресурси. Но тази област е интересна заради ролята, която тези практики имат в изграждането и поддържането на организационната култура.

Организационната култура е важен източник на устойчиво конкурентно предимство, тъй като притежава характеристиките на стратегически актив, а именно - дефицитност, неподражаемост и създаване на стойност [2, 656–665]. Освен това, множество автори подчертават нейното значение за насърчаване на неформалните поведения, които са в сърцевината на корпоративното предприемачество. Като обща характеристика на успешните фирми се идентифицира способността им да създадат ориентирана към венчъринг култура, чрез вдъхновяване на ангажираност у всички служители и акцентиране върху вътрешни възнаграждения, за сметка на външните. Ефективните лидери са способни да изграждат увереност у своите подчинени, необходима за експериментиране и поемане на допълнителен риск. Управлението на човешките ресурси може да повлияе върху корпоративното предприемачество чрез създаването на предприемаческа култура — предоставяне на вътрешни възнаграждения, делегиране на пълномощия и осигуряване на свобода за действие, без стриктни ограничения и контрол.

Някои изследователи се насочват към едно единствено измерение на културата и установяват, че равнището на индивидуализъм в рамките на организацията има важно влияние върху корпоративното предприемачество. От една страна, индивидуализмът донякъде рефлектира в неконформно мислене, което е полезно за радикалната креативност, но от друга – колективизмът насърчава груповата сплотеност и сътрудничество, необходими за приемането и подкрепата на новите идеи. Оказва се, че в екстремалните позиции на континуума „индивидуализъм-колективизъм” предприемаческата ориентация на организацията е сравнително ниска, а е най-висока при умерени равнища на индивидуализъм [16, 363–381].

Други автори също са убедени, че управлението на човешките ресурси може да създава култура, подкрепяща иновациите и така индиректно да влияе върху корпо-

ративното предприемачество в организациите. Една подкрепяща среда балансира индивидуалните и колективни интереси, насърчавайки сътрудничеството и изграждането на доверие. Така, в синхрон с предишните разсъждения, се подчертава значението на неформалните поведения и социалния обмен между служителите и организацията.

### **Заклучение**

**I.** Възможно е да се формулират следните основни изводи относно механизмите на влияние на управлението на човешките ресурси върху корпоративното предприемачество:

- 1) корпоративното предприемачество се подкрепя от организационното учене;
- 2) организационното учене е в силна зависимост от обмена на знания, както и други ресурси между служителите в организацията, както и между служителите и външни партньори и заинтересовани страни;
- 3) вътрешния и външен обмен на знание изисква създаване на доверие и социален капитал, които функционират като важни медиатори на връзката между практиките за управление на човешките ресурси и корпоративното предприемачество. Предвид наукоемкостта на предприемаческия процес, не е изненадващо, че високата стойност на човешкия капитал е позитивно свързана с корпоративното предприемачество и че тези фирми са склонни системно да инвестират в уменията на служителите, особено в групови умения и социализация. Междучелностните умения повишават качеството на взаимодействието, а чрез социализацията се изгражда общо разбиране, особено сред служители от различни функционални области.

**II.** Често срещан акцент в литературата е необходимостта да се насърчава индивидуалната автономност и свобода на действие. Технологичната иновация е възходящ процес и основната част от технологичното знание се намира на ниските равнища в организационната йерархия. Освен това, несигурността на иновационния процес изисква координация чрез взаимно приспособяване, поради което длъжностните характеристики трябва да позволяват високи равнища на индивидуална автономност, което има позитивно влияние върху формирането на доверие и социален капитал.

**III.** Организационната структура трябва да създава възможност за интензивна комуникация и междуфункционална интеграция, което улеснява обмена на знание и организационното учене; това често се постига чрез създаване на междуфункционални екипи. Чрез повишаване на кросфункционалното взаимодействие, общото равнище на социален капитал в една организация се повишава, а взаимодействието и обмена на ресурси стават по-директни.

**IV.** Високата несигурност, свързана с иновативните дейности, изисква от организационните членове склонност да поемат риск, който въпреки, че не е толкова висок, както при независимите предприемачи, все пак съществува. Разбира се, очаква се това да бъде отразено в структурата на тяхното възнаграждение, поради което системата на заплащане се приема за фактор, влияещ върху корпоративното предприемачество.

**V.** Един от важните аспекти на организационната среда е наличието на подкрепа от страна на мениджмънта за предприемаческите дейности (по отношение на необходимите ресурси и подходящи възнаграждения); тя улеснява социалния обмен между индивида и организацията. Например, когато един работодател прави инвестиции в своите служители и признава техните постижения, те имат по-голямо желание да се ангажират с поведения, обслужващи интересите на организацията. Именно тези автономни и насочени към сътрудничество доброволни инициативи формират основата на предприемаческите действия в организациите.

Тъй като външната среда става все по-сложна и динамична, очаква се корпоративното предприемачество да става все по-важно за придобиване и поддържане на устойчиво конкурентно предимство. Значението на управлението на човешките ресурси за насърчаване на тази дейност е извън съмнение.

#### Използвана литература:

1. Balkin, D., G. Markman, L. Gomez-Mejia, Is CEO pay in high technology firms related to innovation?, *Academy of Management Journal*, 43(6), 2000;
2. Barney, J., Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Review*, 11(3), 1986;
3. Covin, J., M. Miles, Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 1999;
4. Guth, W., A. Ginsberg, Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11, 1990;
5. Hayton, J., Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance, *Human Resource Management Journal*, 42(4), 2004;
6. Hornsby, J., D. Kuratko, R. Montagno, Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 1999;
7. Jones, F., M. Morris, W. Rockmore, HR practices that promote entrepreneurship, *HRMagazine*, 1995;
8. Laursen, K., N. Foss, New HRM practices, complementarities, and the impact on innovative performance, *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 2003;
9. Luchsinger, V., D. Bagby, Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons and contrasts, *SAM Advanced Management Journal*, 1987;
10. McGrath, R., Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight, *Academy of Management Journal*, 44(1), 2001;
11. Perry-Smith, J., C. Shalley, The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective, *Academy of Management Review*, 28(1), 2003;
12. Schein, E., *Organizational culture and leadership* (2nd edition), San Francisco: Jossey-Bass, 1992;
13. Soutaris, V., Firm-specific competencies determining technological innovation: A survey in Greece, *R & D Management*, 32(1), 2002;
14. Sykes, H., Incentive compensation for corporate venture personnel, *Journal of Business Venturing*, 7, 1992;
15. Twomey, D., D. Harris, From strategy to corporate outcomes: Aligning human resource management systems with entrepreneurial intent, *International Journal of Competitiveness*, 10(3 and 4), 2000;
16. Zahra, S., C. Hayton, C. Salvato, Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 2004.

#### За контакти:

Вяра Красиминова Славянска, гл.ас. д-р  
Бургаски свободен университет  
e-mail: [viara\\_bfu@abv.bg](mailto:viara_bfu@abv.bg)