

Получена: 15.09.2017 г.

Приета: 17.12.2017 г.

КОРПОРАТИВНИЯТ СОЦИАЛЕН КАПИТАЛ – ФАКТОР ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА СТРОИТЕЛНАТА ФИРМА

А. Маричова¹, П. Найденова²

Ключови думи: строителна фирма, корпоративен социален капитал, мотивационни техники, ефективно управление

РЕЗЮМЕ

Новото бизнес мислене е свързано с концепцията за корпоративния социален капитал и неговото значение като фактор за ефективно фирмено управление. Обект на изследването е връзката между корпоративния социален капитал и мотивационните техники в строителната фирма като функция на мениджмънта и фактор за постигане на ефективно фирмено управление. За тази цел са: 1) Идентифицирани компонентите на корпоративния социален капитал, начините и формите на проявлението им в строителната фирма, 2) Анализирани са мотивационните техники и приложението им в конкретна фирмена среда с цел изграждането на оптимизиращ управлението мотивационен механизъм, 3) Изследвана е връзката между характеристиките на социалния капитал и създадените мотивационни механизми с възможностите за реализиране на ефективни управленски стратегии и решения в строителната фирма.

1. Икономическата криза 2008 – 2009 г. и проблемите на строителната фирма

Икономическата криза от 2008 – 2009 г. поставя нови предизвикателства за развитието и оцеляването на фирмите. Пряк резултат от всяка икономическа криза е спадът

¹ Анета Маричова, доц. д-р ик., кат. „Обществени науки“, УАСГ, бул. „Хр. Смирненски“ № 1, 1046 София, e-mail: aneta.marichova@abv.bg

² Павлинка Найденова, доц. д-р ик., хон. преп. кат. „Обществени науки“, УАСГ, бул. „Хр. Смирненски“ № 1, 1046 София, e-mail: iko.teh.info@mail.bg

в БВП, заетостта, обемът на международната търговия и увеличеният брой на фирмени фалити. Много от фирмите се борят да останат конкурентоспособни на пазара или просто да оцелеят. В условията на глобализация и нарастваща оскъдност на ресурсите, ефектът от икономическата криза от 2008 г. не се изразява само в спад на БВП и заетостта, увеличаване на броя на фалитите, но преди всичко в силно свиване на преките чужди инвестиции, ограничаване на достъпа до международни финансови източници, което представлява риск за функционирането на международните вериги за доставка, които са основата за иновации, знания, обучение, трансфер на ресурси, достъп до чужди пазари и бизнес контакти и икономически растеж в 21 век.

Икономическите кризи са време на икономическо преустройство, обновяване и реализиране на дългосрочна ефективност и затова често се определят като „съзидателно разрушение“ [1]. Въвеждането на иновациите под формата на нови потребителски стоки, нови услуги, нови методи на производство и/или логистика, нови технологии, позволяващи намаляване на разходите, разработването и внедряването на нови бизнес модели, са основният импулс, който определя и поддържа икономическия растеж. При тези условия, свързани с промяна в предлагането, по-малко ефективните фирми фалират и напускат пазара, появяват се нови динамични, иновативни, които заедно с останалите конкурентоспособни фирми разширяват своята дейност и пазарен дял. Следователно, всяка криза чрез иновации генерира нов икономически цикъл и растеж, но в същото време може да създаде дълбока, продължителна криза дори за успешни фирми, които не могат да се адаптират към новите променени условия на пазара.

Последната икономическа криза, обаче, не е резултат от появата на нова иновация, от структурни промени в предлагането, от необходимостта от създаване и въвеждане на конкурентни технически модели, преустройство на бизнес модели и нови алтернативни решения, които да показват, че съществуващите технологии са остарели и не-ефективни. Вместо това, икономическата криза от 2008 год. е резултат от рязка промяна в условията на търсенето, следствие от тежка финансова криза, водеща до значително свиване на кредитирането. ***Затова тя засяга особено силно отраслите, които създават стоки с дълготрайна употреба – строителство и автомобилна индустрия.*** Поради спецификата на самото им производство, фирмите, работещи на тези пазари, се нуждаят от значителни по размер кредити и на входа (инвеститори, фирми), и на изхода (крайни купувачи).

Такава криза, за разлика от кризата на предлагането/производството, която създава стимули за иновации, преустройство и обновяване, не е синоним на „съзидателно унищожение“ и не може автоматично да създаде възможности за ефективно адаптиране и трансформиране на ресурси и управленски модели. Кризата, причинена от факторите на търсенето, създава сама по себе си разрушителни сили, които отслабват динамиката на иновациите и индустриалното обновяване и така намаляват конкурентоспособността на икономиката, ограничават се дългосрочните перспективи за икономически растеж и устойчиво фирмено развитие. Причината за тези нерадостни констатации се крие в следните очаквани реакции [2]:

- Ограничаване на броя на нови, стартиращи фирми, поради високите бариери за навлизане на пазара, резултат от високите невъзвратими разходи, които има всяка иновативна фирма във фазата на създаване на откритието.
- Ограничените парични потоци, в условията на рестриктивна финансова система, която ограничава финансовия ресурс на млади, иновативни фирми и ускорява упадък им. Свитото кредитиране ограничава технологичните и пазарните компетенции на фирмите и алтернативите им за бъдещо развитие.

- По-голяма част от засегнатите от кризата фирми са малки и средни, които са основа за развитие на всяка икономика. Основният източник за тяхното финансиране са собствени парични средства, неразпределената печалба и основно банкови заеми. Увеличената цена на кредита, резултат от нарасналия риск за несвоевременно обслужване на задълженията, строгите условия и изискваните високи обезпечения при отпускане на заема, съчетани със забавените плащания от страна на фирмените клиенти, ограничават възможностите им за развитие и растеж. Нарастващата безработица и фалити води до обезценяване на натрупания опит и знание във фирмите на всеки пазар.
- Икономическата криза създава проблеми не само по отношение на навлизането на нови фирми и развитието на съществуващите, но създава значителни затруднения и за излизане от бизнеса, поради нарасналите задължения към клиенти, доставчици, банки, ограничените възможности за реструктуриране чрез обединения, сливания, поглъщания с други фирми по хоризонтала и вертикала.
- Свитото търсене може да принуди дори и утвърдени фирми да ограничат дейността си и да се откажат от реализацията на нови проекти, поради силно нарасналия риск от невъзможността да се реализира желаната възвращаемост. По принцип разходите за научни изследвания, броят на регистрираните патенти и търговски марки се увеличават в условията на икономически подем (и обратното) и следователно има права връзка между тях и ръста в БВП. Основната причина за тази процикличност на иновациите е силната чувствителност на необходимите за тази цел инвестиции към финансовите ограничения, пред които са изправени фирмите, особено в условията на криза. Криза, която е породена от факторите на търсенето и е следствие от свръхкредитиране, има като краен резултат допълнително свиване и намаляване на стимулите за иновации, поради песимистичните очаквания и нарастването на риска за кредитните институции. Логично следствие от тези действия е решението дори на по-големи фирми да свият иновационната си дейност, да преустановят дейността си в нови проекти, независимо от разходите, които са направени в различните стадии на иновативния процес, което от своя страна ограничават възможностите им за реализиране на дългосрочен растеж и конкурентни предимства.
- Негативната промяна във факторите на търсенето като цяло води до забавяне на трансфера на знания, разпространение на иновации и създаването на ефективни вертикални вериги за доставка. В условията на глобализация и изградени международни вериги за доставки на продукти и услуги, развитието на всеки бизнес и неговият успех е резултат от взаимния обмен на знания, идеи, опит на доставчици, производители на междинни и допълващи продукти, потребители и др. Фирмите, включени във всяка една верига за доставка, са източник на нови знания, предоставят специфични технически и пазарни компетенции, бизнес контакти и познаване на пазара и спецификите на потребителите. В една ефективно изградена верига на доставки, основана на доверието между участващите фирми, склонността към сътрудничество и сключване на споразумение с външни партньори за реализиране на скъпи, радикални иновации е много по-висока, сравнено с традиционните фирми. Крайният ефект от тези връзки е нарастваща зави-

симост между фирми от различни страни, нарастващи обеми на международната търговия и създаване на среда, която генерира и разпространява иновации. Финансовата криза ограничава търсенето на крайните стоки и услуги, което води до свиване на търсенето и покупките на междинни и допълващи се стоки, свиване на обемите на търговия между фирми от различни страни и намаляване на вътрешните и чуждестранните инвестиции.

- Към всичко това трябва да се добави и фактът, че строителната фирма днес работи при сложни условия, резултат от:
 - 1) нарастващи производствени разходи, резултат от постоянно нарастване на цените на използваните строителни материали, вкл. и нарастване на цената на работната сила, като функция от изискванията за по-висока квалификация;
 - 2) политика на дъмпинг от другите конкурентни фирми с цел спечелване на всеки проект/обект;
 - 3) непрозрачно и неефективно действие и прилагане на Закона за обществените поръчки, които са един от основните източници на работа и приходи за строителната фирма;
 - 4) нарастващи проблеми с качеството и срока на изпълнение на строителните обекти;
 - 5) нарастваща пазарна сила на инвеститори и купувачи;
 - 6) ограничен достъп до финансови ресурси, свеж капитал за стартиране на нови проекти;
 - 7) висока междуфирмена задлъжнялост, съчетана с висока задлъжнялост основно на общините към строителните фирми, което още повече свива техните финансови възможности;
 - 8) нарастващи изисквания за прилагане на принципите на устойчивото строителство, щадящо околната среда, с мисъл за бъдещите поколения.

Посочените негативни ефекти представляват заплаха за способността на всяка фирма да се приспособи към новите промени. В условията на икономическа криза, при намаляващи пазарни перспективи и финансови ограничения, разпределянето на ресурсите за приспособяване и обновяване на производството става все по-трудно и изисква изцяло нови решения. Необходима е съществена промяна в уменията на фирмата да инвестира в човешки капитал, обучение, знание и иновации, изграждане на корпоративния социален капитал (КСК), фирмена инфраструктура, в нови връзки, нови бизнес модели, излизане на нови пазари, разработване на нови бизнес линии в посока на диверсификация, маркетинг на нови продукти и услуги, следпродажбени услуги, и т.н.

Новите предизвикателства пред различните по своите характеристики фирми (малки, средни, иновативни, големи и утвърдени на пазара) налагат преоценка в теоретичен и емпиричен план на стратегическото им поведение и на стратегическите решения и действия, които те прилагат в дейността си. Обща грешка на строителната фирма е фокусирането върху проблемите днес и необходимите промени в структура, организация днес, а не върху бъдещите проблеми и промени, които тя трябва да направи в дейността си. Трябва да се приемат обективните икономически процеси и фактът, че намаленото търсене прави днес строителството по-малко привлекателно. Икономическите колебания са функция от общото икономическо развитие и съпътстват постоянно отрасъла, поради което той е особено силно уязвим. По правило строителството първо влиза в кризата и

последно излиза от нея. Свърхпредлагането ще отmine, търсенето ще започне постепенно да нараства, макар и не в тези размери, както преди. Възстановяването на равновесието между търсене и предлагане на строителния пазар в следващите години ще бъде трудно и бавно, поради натрупаните големи диспропорции и проблеми, но фирмата трябва да е готова да отговори със своите действия и поведение на новите условия.

Основна задача пред строителната фирма в дълъг период следва да бъде ясно изработена стратегия и позициониране, които са основно функция от оценката на външната (конкурентна, технологична) и вътрешната (материални ресурси, социален капитал) среда, в която тя работи. Успешната стратегия на всеки пазар означава изграждане и поддържане на стабилни, устойчиви позиции спрямо вътрешната и външната конкуренция, дългосрочни връзки с инвеститори, клиенти, гъвкава промяна на организация, управление, реконфигуриране на използваните ресурси с цел адаптиране към промените във външната среда. Устойчивостта и оптимизирането на корпоративната стратегия е функция от качеството и динамиката на корпоративния социален капитал, който съдейства за осъществяването на добри практики при управление на промените, за инспириране на креативност и вземане на решения в различни сфери от дейността на фирмата, за формирането и поддържането на атмосфера, съчетаваща бизнес интереси, приоритети и възможности.

2. Мотивирането като управленски механизъм през призмата на социалния капитал във фирмата

2.1. Общи постановки

Успешното функциониране на фирмата предполага оптимизиране на съответствието между нейните стратегически цели и оперативните ѝ действия чрез прилагането на динамичен мотивационен механизъм, чиято адекватност в значителна степен се определя от качеството на социалния капитал в компанията. Изходната теза е, че специфичните компоненти на социалния капитал в дадена организационна единица са взаимосвързани с управленските процеси във фирмата и съобразяването с него (социалния капитал) би засилило действието на мотивирането като функция на оперативния мениджмънт.

Изследването на проявлението на корпоративния социален капитал (КСК)¹ и насочването му към прилагане на адекватни мотивационни техники, съответно подход и механизъм за мотивиране, има пряко въздействие върху управленския профил на стопанските структури и утвърждаването на техния репутационен имидж поради обективната необходимост от:

- еволюционни организационни промени в бизнес-единиците при възприемане на пазарната култура и оптимизиране на управлението, преди всичко, на човешкия капитал;
- създаване на съвременни управленски екипи, които да преодоляват негативните ценности натрупвания, отразени в корпоративната култура, и да

¹ В статията се използва понятието корпоративен социален капитал, каквато е практиката в световната общественно-икономическа литература. В съответствие със специфичните особености на българската стопанска среда може да се предположи относителна еднородност на цитираното понятие с понятието социален капитал на фирмата (компанията)

насочват управленската си енергия към изграждането на позитивни организационни характеристики на фирмата.

Степента на проявление на социалния капитал на корпоративно ниво съдейства за осъществяването на добри практики при управление на бизнес промени, за креативност и вземане на подходящи решения в различни сфери от дейността на компанията, за формирането и поддържането на атмосфера, съчетаваща бизнес интереси, приоритети и възможности.

Корпоративният социален капитал би могъл да се възприема като конкурентно предимство на дадена бизнес единица, доколкото отразява нейната организационна култура, и същевременно с това оказва влияние върху формирането на корпоративния управленски подход като конкретика, тенденции и насоки.

Констатираната актуалност на проблематиката дава основание да се определи и развие определена позиция по отношение на проявлението на социалния капитал на микроравнище и влиянието на неговите специфични особености при изграждане на подходящ мотивационен механизъм със съответните мотивационни техники.

Социално-организационните теории извеждат *доверието* като основна предпоставка за проявлението на социалния капитал на корпоративно ниво: в хоризонтален аспект – *като склонност към подпомагане и съпричастност*, и във вертикален план – *като склонност към признаване на лидера*. Тези теории дефинират *доверието* като очакване на съобразено с нормите етично поведение и, респ., вземане на правилни решения и осъществяване на действия с оптимален резултат, основани на етични принципи.

Основната идея, заложена в настоящото изследване, е, че спецификата на социалния капитал, в цялост, и на компонентите на *доверието*, е в пряка връзка с мотивационните техники в бизнес единицата и че тяхното (на социалния капитал и неговите компоненти) идентифициране и операционализиране би засилило ролята на мотивирането като функция на доброто корпоративно управление.

Микро-аспектите на социалния капитал, разработени първоначално от Джеймс Коулман [3], описват поведението на една организация като взаимозависими действия на индивидите, участващи в нея. Помеда [4] добавя и анализ на човешкия капитал като обяснява как стимулите могат да окажат влияние върху поведението на взаимодействащите си индивиди, и как тези стимули имат определяща роля за изграждането, както на човешкия, така и на социалния капитал на фирмата. Следователно, концепцията за корпоративния социален капитал се основава на идеята за „стойността“ на социалните взаимоотношения (формални и неформални) в колектива и за извличане на „добавена стойност“ за участниците в него чрез *степената на доверие и принципите на взаимност*, които *водят до по-големи възможни ползи* от тези, постигнати при отсъствието на тези „активи“.

Социалният капитал в една организация се свързва с възможността индивидите да създават работещи партньорства като:

- подчиняват индивидуалните си интереси на интересите на по-големите групи;
- работят заедно за общи цели или взаимна изгода;
- споделят общи ценности и стандарти, на основата на които се формират стабилни групи и екипи.

Социалното взаимодействие, основано на тези личностни умения, предполага взаимно признание и доверие, реципрочност и солидарност.

Партньорството само по себе си не е достатъчно. Необходими са институционализирани (формално или неформално установени) отношения на сътрудничество и взаимна помощ в рамките на дадена общност (организация, фирма, компания) т.е., *необходимо е насърчаване* на стабилно и трайно социално взаимодействие чрез правила и институции, които утвърждават и разпространяват ценностите и нагласите, характеризиращи културата на съответната социална общност, в частност, ценностите и нагласите, заложи в организационната култура на фирмата [5].

За целта се извежда понятието социален капитал като социални норми, общи ценности и убеждения, които улесняват сътрудничеството в рамките на една общност или между отделните общности. В основата на формирането на корпоративния социален капитал стоят формални и неформални институционални правила, които са носители на организационно-културните особености, произтичащи от конкретната бизнес среда.

В този аспект, управленската наука идентифицира, анализира и възприема подходящи мотивационни техники, които са предпоставка за осъществяването на ефективен мениджмънт в контекста на взаимовръзката между вътрешната мотивация като компонент на човешкия капитал и проявлението на социалния капитал в бизнес организациите като отражение на бизнес-зрелостта на фирмата.

От една страна, социалният капитал в компаниите подлежи на преобразуване посредством управленския механизъм, насочен към постигане на корпоративните цели. От друга страна, специфичното проявление на социалния капитал в компаниите предполага прилагането на адекватни мотивационни техники, които предопределят ефективността на фирмения мениджмънт и утвърждават добрите корпоративни практики.

2.2. Мотивиращ управленски механизъм, основан на доверието

Постигането на резултати в съответствие с целите на фирмата е фундаментална задача за всеки мениджмънт. Най-добрият начин да се провокира у заетите в дадена компания нагласа за осъществяване на фирмената стратегия е адекватният индивидуален мотивационен подход към тях. Въпреки очевидността на този факт, мениджърите не винаги успяват да използват подходящите мотивационни техники, защото разбират погрешно концепцията за мотивацията и начините за нейното приложение.

Да се мотивира, означава да се предизвика вътрешен импулс, подбуда за осъществяването на дейност, с която да се достигат поставените цели, като индивидуалните цели се съгласуват максимално с фирмените. Кое и как предизвиква този вътрешен импулс?

В последните години изключително модерна е концепцията на Даниъл Пинк [6], че обществата, подобно на компютрите, имат своите операционни системи. Операционните системи са набор от предпоставки, които съответстват на конкретната ситуация, и работят, ако са в синхрон с човешкото поведение. Човешкото поведение не е статично, а динамично. Затова и операционните системи следват динамиката на човешкото поведение, включително и когато става дума за двигателя на това поведение – мотивацията. Само тогава операционните системи са адекватни и полезни, както за индивидите, така и за общностите.

Първата човешка операционна система, наречена от Пинк *Мотивация 1.0*, е свързана с *оцеляването* на индивидите. То е ръководило техните възприятия, мисли, решения и действия, с една дума тяхното поведение. „Мотивация 1.0“ не се е различавала много от системата на човекоподобните маймуни и други животни, но е била адекватна за ранните човешки общества.

Обществата обаче се развиват, а развитието е съпроводено с все по-сложните социални структури. Животът и съвместната работа изисквали сътрудничество. Освен това, хората търсели не просто оцеляване, а и награди. Ръководели се още и от това, как да избягват трудности и неприятности, как да се „справят“ с дейности и ситуации, които не харесват. Така се появил наследникът на Мотивация 1.0 – *Мотивация 2.0*, която е изградена около *наградите и наказанията*. Но за разлика от животните, при които също има стремеж към награди, както и бягство от наказания, само хората са в състояние да мобилизират чрез тях (наградите и наказанията) импулс за съзидателна дейност, което е свършено нов акцент в мотивацията на човешкото поведение. На него са заложили множеството теории за мотивацията, появили се през 20-ти век.

От синтезираните по оригинален начин представи на Даниъл Пинк за мотивацията можем да изведем следното твърдение – популярните мотивационни техники се оказват доста успешни при основаващите се на строги правила рутинни дейности, характерни в значителна степен за 20-ти век. Прилаганите стимули могат да бъдат и още по-ефективни, ако мениджърите, които определят наградите и наказанията, предлагат и обяснение, защо е необходимо да се изпълни точно определената задача, признавайки, че тя е досадна и монотонна, и предоставят на служителите си самостоятелност по отношение на изпълнението ѝ. Но при нерутинните концептуални и творчески задачи, които преобладават в 21-ви век, наградите вече „не действат“, ако те са еднакви и сигурни за всички, без зачитане на конкретни резултати по отделните задачи, а наказанията са неоснователни и неаргументирани, следователно, и неприемливи като мотивационни техники. С развитието на социалните общности и на човешкия капитал, традиционните награди и наказания могат да ни дадат по-малко от онова, което искаме: те могат да потушат вътрешната мотивация, да снижат постиженията, да смажат творчеството и да изтласкат доброто поведение. Освен това, изградената около наказанията и наградите мотивационна система „крие риск“ да се получи нещо, което не искаме: да се насърчи неетичното поведение, да се породи пристрастеност и към материални облаги, да се поощри краткосрочното мислене и некачествената работа.

Въпреки богатството на теориите за мотивацията, разработени през 20-ти век, те все по-трудно обясняват човешкото поведение през 21-ви век, което в най-градивното си проявление се задвижва все по-слабо от биологичния импулс или от импулса, породен чрез награди и наказания, свързани със средата на живот и работа. Мотивацията се оказва несъвместима с новото разбиране за професионален успех и лична реализация на човешкия капитал, определени от вътрешна удовлетвореност, от подобряване на професионалните умения и от спечелване на репутация като дългосрочни ценности, които впоследствие водят и до увеличаване на доходите.

Мотивационното поведение (*Мотивация 3.0*, както го нарича Пинк), което се основава на *вътрешната мотивация като импулс* за функционирането на бизнеса през 21-ви век, предполага ясно целеполагане, инициативност и творчество в работата, относителна самостоятелност по отношение на задачата /какво се прави/, времето /кога се прави/, екипа /с кого се прави/ и метода /как се прави/, и всичко това е „подплатено“ със съответната степен на отговорност при изпълнението.

Докато мотивацията на 20-ти век изисква подчинение, мотивацията на 21-ви изисква съпричастност. Само съпричастността може да породи стремеж към майсторство (квалифицираност) – да ставаш все по-добър в това, с което си ангажиран, а стремежът към майсторство е важна част от вътрешната мотивация, която определя напредъка в съвременната икономика и бизнеса.

Майсторството започва с предизвикателствата, които отговарят на способностите. То е мисловна нагласа, умение да виждаш способностите си не като крайни, а като под-

лежащи на безкрайно подобрене. Майсторството изисква постоянни усилия, целеустременост и съзнателна работа.

Следователно, вътрешната мотивация не е свързана с емоциите на индивидите, а с техните рационални действия, основани на знанията, уменията и компетенциите им, с тяхната съпричастност, определена от степента на социалната им ангажираност. За мотивирането на отделните индивиди и екипи не е достатъчно само еднопосочна активност, обикновено отгоре надолу, а постоянни взаимни комуникации, които да доведат до постигането на целите.

Рисковано за успеха на една организация е, ако желанията за контакт и обмен на информация от страна на персонала не се приемат и не се подкрепят от висшия мениджмънт или, ако мениджърите „принуждават“ персонала под една или друга форма да действа в избраната от тях насока. Императивното управление е обречено на провал в съвременните силно конкурентни, динамично променящи се пазари. Организацията са конкурентоспособни, когато служителите им са мотивирани да сътрудничат при извършването на определени дейности, а съществено условие за това е *равнището на доверие*. Доверието означава преди всичко вяра в наличие на честност, лоялност и надеждност във взаимодействиещите си страни.

Доверието предизвиква вътрешната мотивираност за действие. В този смисъл, мотивиращият и мотивираният са един и същи човек, т.е., субектът на мотивиране трябва да се мотивира сам, а мениджърите комуникират със служителите, за да предизвикат у тях вътрешна мотивация. С други думи, стремежът на управляващите да „мотивират“ служителите за постигане на резултати изисква да се създаде среда, в която заетите да се самотивират за взаимодействие, насочено към достигане на корпоративните цели чрез реализиране на собствените такива.

В дългосрочен план, корпоративният успех зависи от способността на мениджърите да предизвикват постоянно вътрешна мотивираност у своите служители и екипи – един непрекъснат управленски процес, който се развива и усъвършенства.

Вътрешнофирменото доверие като основа на мотивационния управленски механизъм може да не е достатъчно, но е необходимо условие за по-голяма вътрешна мотивация на заетите в дадена организация. Доверието към мениджмънта е основателен мотив за служителите да не търсят динамична мобилност в зависимост от личния си интерес, а да проявяват съпричастност и лоялност към компанията. А това е възможно при условие, че корпоративното ръководство обяви ясна и конкретна програма за развитие и представи ползите за фирмата и персонала. Очакванията и усещането, че се работи за постигане на обявените цели и ползи мотивира служителите. Когато целите са реални и постижими във времето, заетите имат самочувствие и вътрешна убеденост, че създават нещо значимо, самите те се чувстват значими и горди със своето работно място.

Доверието се изгражда с много усилия и последователност. Авторът формулира следните предпоставки за генериране на вътрешнофирмено доверие като основа за мотивиращо управление:

1. *Професионализъм на мениджърския екип*. Той трябва да е наясно с работата, която извършва и да е компетентен по въпросите, с които се ангажира.

2. *Компетентност на мениджъра по отношение на качествата на служителите*. Мениджърът трябва да познава качествата на служителите в организацията, да разпределя конкретните задачи според техните професионални умения и подготовка, да умее да делегира правомощия и компетенции.

3. *Информационна прозрачност*. Това може да стане по много начини: на видно място да бъдат излагани положителните отзиви от клиенти, други компании, медии; участие на организацията в различни социални и благотворителни каузи с положителен обществен отзвук; да се използват съвременните възможности на интра- и интернет тех-

нологиите, и чрез тях до всички служители да достигат новините за успехите на организацията.

4. *Управленски вербално-действен синхрон.* Думите и делата на мениджъра (управляващия екип) трябва да са едно цяло. Ако се получи разминаване между обещания и изпълнението им от страна на ръководителя, без основателна и обективна причина, това ще доведе до силна демотивация на служителите. За предпочитане е действията на ръководството да говорят повече от думите им.

5. *Постоянство в поведението и отношението на мениджъра.* Той трябва да подхожда към различните ситуации еднакво, по определен предварително стандарт. Силно обезпокоително за личните и професионални качества на един ръководител е, ако сменя критериите си при вземане на решение според настроението си, според различните служители или според някакви ирационални, лични причини.

Успешната фирмена организация е резултат от доброто управление от страна на професионалист, заслужаващ доверието на своите служители като източник на вътрешна мотивация. За заетите в компанията е мотивиращо да знаят, че ще бъдат оценявани обективно, според професионалните им качества и постижения. По този начин се създава относително предвидима работна среда, в която служителите са наясно какви ще са последствията от техните действия.

Самата позиция на ръководител не носи доверие. Доверието се печели от човека, който изпълнява функцията на мениджъра. Затова той трябва да бъде преди всичко мислещ, съпричастен човек, изградена личност. Когато човек заслужи доверие към себе си въз основа на професионализма и личните си качества, тогава в другите хора се засилва мотивацията и те да изградят доверие към себе си в резултат на професионалните си постижения. Взаимното доверие води до положителни резултати за всяка организация чрез развиване и утвърждаване на съпричастност към фирмените цели и резултати.

2.2.1. Формиране на доверие като склонност към съпричастност

Процесът на мотивиране е процес на създаване на съпричастност. Силната съпричастност от страна на персонала е абсолютно задължителна при реализирането на всяка стратегическа мениджърска инициатива. Дори стратегията да е перфектна за висшия мениджмънт, то шансът да бъде успешно реализирана не е голям, ако средният мениджмънт и изпълнителският персонал нямат принос в изработването ѝ, ако не са вътрешно мотивирани, ако не са съпричастни към нея. Първата стъпка за появата на доверие във вътрешнофирмените взаимоотношения е провеждането на разговори с персонала, за да се разбере, от какво точно се нуждаят заетите в дадена организация, за да възникне у тях вътрешна мотивация и желание за действие в избраната посока. Поставени в ситуация на лична отговорност за собствените си действия и на съпричастност към целите на фирмата, служителите се мотивират сами за постигане на очакваните от мениджмънта по-добри резултати в синхрон с техните лични цели и ценности.

Вътрешната мотивация, възприемана като самозадвижващ се градивен процес, който започва от удовлетворяването на физиологичните потребности и достига до удовлетворяването на потребността към самоусъвършенстване, е основополагаща за т.нар. *Теория Z* [7].

Мотивиращото управление от тип *Z* съчетава определената от специфичната култура привързаност към индивидуалните ценности с изразен колективен модел на взаимодействие. Този тип управление съблюдава възприетите организационни норми и удовлетворява потребността от съпричастност. А връзката между съпричастността на персонала и конкурентоспособността на фирмата е безспорна: колкото по-ангажирани са

служителите с фирмата си, колкото повече използват своите знания, умения и способности в работата, толкова по-конкурентоспособна е и самата фирма.

В резултат на проучвания на автора, все повече собственици и мениджъри констатираат дефицит на съпричастност у служителите си. Примерите, които илюстрират тази тенденция, са много: от некачествено изпълнение на трудовите задължения до напускане на фирмата и създаване на конкурентен бизнес с ноу-хау и клиенти, взети от предишния работодател. Нарастват случаите на намалена лоялност, дефицит на креативност и несподеляне на нови идеи за подобряване на работата. Част от работодателите правят опити за противодействие на такива ситуации чрез договори, предвиждащи наказателни клаузи в подобна ситуация. Но мярката е палиативна, а проблемът изисква по-дългосрочни и категорични решения.

Намаляване на съпричастността се споделя и от служителите. Ангажираността намалява независимо от бизнес сектора, изпълняваната работа, възрастовата група и нивото на работната заплата. В резултат фирмите започват да губят т.нар. „контролирани усилия“ и човешки капитал, които до скоро служителите им са предоставяли по собствена воля, в резултат на прилагането на подходящи мотивационни техники от страна на мениджърския екип. Контролираните усилия са активности, които служителят предоставя над тези, които са необходими, за да не бъде уволнен, и които са в резултат на мотивиращото управление от страна на мениджмънта, а човешкият капитал се съдържа в уменията и способностите, които повишават конкурентната способност на фирмата.

Някои работодатели се стремят да решат проблема, дори и да не осъзнават какво е основанието за него. Но има собственици и мениджъри, чието поведение и действия не само не способстват за засилване на ангажираността на персонала, но сякаш подклаждат действия за намаляването ѝ.

Пример за това е нереалното представяне на фирмата по време на интервю с кандидатите за свободни позиции, което, след назначаването им, води до разочарование. Или обещанията за възнаграждения, които по-късно не могат да бъдат изпълнени, или отношенията към служителите и между колеги, които не се вписват в етичното служебно взаимодействие.

Търсенето на причините, водещи до дефицит на съпричастност, само в едната страна – работодателите, би довело до едностранчив отговор. Другата страна – служителите, също има своя „принос“. Все по-често се установяват негативни прояви, които могат да се обяснят с липса на вътрешна мотивация: недобросъвестност и незаинтересованост от работата, неуплътняване на работно време, изпълнение на служебните задачи на минимума на възможностите и др. Като се има предвид, че съпричастността на хората нараства, когато основните им ценности се реализират чрез работата, една „изкривена“ ценностна система в оперативната дейност на фирмата може да доведе до намаляване на контролираните усилия и до неефективни действия.

В резултат на проведени анкетни проучвания и интервюта, вкл. сред мениджъри и служители на строителни фирми, се извеждат следните обобщения [8]:

1. Характерна особеност на българските фирми е, че повечето от тях имат концепция за своето икономическо развитие, но нямат концепция за развитието на потенциала на своите служители, а двете трябва да се формират успоредно.

2. Голяма част от мениджърите работят усилено върху имиджа на компанията си, но в посока навън – към клиенти, контрагенти, партньори, не и навътре – към персонала. А имиджът на компанията пред външния свят е толкова важен, колкото и пред собствените служители.

3. Човешкият капитал в определена степен се пренебрегва като фактор за развитието на фирмата. Преобладаващата част от заетите са способни служители и е важно

това да се използва пълноценно. Оправданието, че трудът е ниско платен, и затова е и ниско ефективен, е удобно, но не решава проблемите.

4. В конкурентната среда персоналът играе все по-голяма роля в развитието на всяка фирма. Често се срещат изявления, колко е инвестирала някоя фирма в едно или друго начинание, колко е вложила в стажантски програми за студенти и т.н., а примери за това, колко се инвестира в персонала, който вече е нает, почти няма.

Положителните резултати, т.е., повече удовлетвореност и оттам по-голяма степен на ангажираност на служителите, са свързани с изграждане на *система за мотивиране*. Основната цел е обвързване на степента на съпричастност с достигане на личните цели и ценности чрез работата. Водещ принцип при изграждане на системата за мотивиране в конкретната фирма е изследване на управленските механизми, които влияят върху вътрешната мотивация на служителите ѝ. Такъв подход отхвърля идеята за прилагането на мотивационни техники от типа „панацея“, подходящи за всяка фирма и всеки служител. Най-категоричен израз на подобно погрешно разбиране е тезата, че единствената неоспорима мотивационна техника е *възнаграждението* и използването му във фирмата ще увеличи съпричастността на служителите.

Без да се отрича въздействието на финансовите стимули, можем да посочим и други мотивационни техники, които заемат предни позиции в анкетите: признание за постигнати резултати, естество на работата, уважение и добри колегиални отношения, сигурност на работното място, възможност за професионално развитие и др. [8].

Но според стандартния и най-широко разпространен управленски механизъм, определен чрез Теориите X и Y от Дъглас Макгрегър [9], възнагражденията (наградите, в по-широк смисъл) се приемат като най-силно въздействащите техники за справяне със спадащата мотивираност. Вероятно, защото те се възприемат директно и по-бързо от останалите мотивационни техники. Възнагражденията са необходимо, макар и недостатъчно условие за възпроизвеждане и развитие на всеки трудов процес, защото се интерпретират като закономерна награда за резултатите от извършената работа. Друг е въпросът, какъв е размерът на възнагражденията и под влияние на какви фактори се определя този размер, дали са диференцирани и индивидуални, дали се отчита издръжката на живот и промяната в покупателната способност, дали се прави своевременна корекция на възнагражденията в съответствие с темпа на инфлацията и т.н. Защото не бива да се пренебрегва фактът, че възнагражденията са свързани с основни аспекти на реалния живот.

Повишаването на възнагражденията с цел постигане на по-висока мотивираност може да има ефект, но при определени условия. Най-важното от тях е справедливостта, оценяването по достойнство на персоналните постижения на служителите. Работодателите и мениджърите у нас не отчитат тези индивидуални индикатори като търсят оправдание в ниската производителност на труда или в ограничените финансови възможности на фирмата. А по този начин се подкопава вътрешнофирменото доверие и степента на съпричастност към общите цели и ценности.

По отношение на *признанието* на професионализма и компетенциите на отделните индивиди, тази мотивационна техника не е обект на „истинска почит“ от страна на мениджърите. В определени случаи, тя дори се възприема като проява на слабост, а не като възможност за мотивиране. Според нас, *признанието* е катализатор за действията на ръководителя. Те ускоряват и подсилват ефекта от определянето на цел, от комуникацията, от изразяването на доверие и на възискателност.

Катализиращият ефект на *признанието* обаче е налице, само ако *възнаграждението* удовлетворява потребностите от нормален живот (за храна, жилище, облекло, обучение, отдых и т.н.). Следователно, можем да определим *признанието* като важна мотивационна техника, само ако възнагражденията са в рамките на адекватно заплащане

и социални придобивки. *Възнаграждението* създава самочувствие на работното място. А самочувствието подтиква към по-високи постижения, за които служителят очаква справедливо признание. *Признанието* е реална мотивираща техника с широкоспектърно влияние. Всеки индивид, който получава признание за постиженията си, се чувства професионално „реализиран“ и удовлетворен от работата си.

Предлагаме следния конкретен и прецизиран механизъм, основан на *възнагражденията и признанията* като мотивационни техники:

1. *Създаване на система от правила за гъвкави* (а не постоянни и еднакви за всички) *финансови възнаграждения*. Правилата следва да включват:

- точни, актуални и добре съставени длъжностни характеристики, в които са посочени ясни лични отговорности за резултати;
- измерими, реални за конкретната длъжност показатели, по които ще се оценява степента на изпълнение на отговорностите;
- определяне на оценявания изпълнението;
- правила, по които ще се оценява изпълнението;
- граници, в които възнаграждението може да расте, според показаните резултати.

2. *Обучение на ръководителите, които ще оценяват*. Системата от правила може да е чудесна, но ако ръководителите подценяват или надценяват служителите чрез оценките си, системата няма да работи като мотивираща.

3. *Обучение на ръководителите да дават признания*. Това не е лесно, но не е и невъзможно.

4. *Популяризиране на преимуществата на системата за оценяване, възнаграждения и признания*. Едно събрание, на което ще бъдат прочетени новите правила, не е достатъчно. Абсурдна би била и една заповед, с която да се въведе новият подход за възнаграждения и признания. Докато всички служители не са убедени в преимуществата на системата за оценяване, вътрешната мотивация няма да се повиши.

За съжаление, резултатите от анкетното проучване, вкл. и в строителните фирми, през 2013 г. [8] отговарят на очакванията, а именно, че *голяма част от служителите и от мениджърите има слаба вътрешна мотивация за работа*. В анкетиранияте фирми няма особен интерес към прилагане на мотивационни техники. Според анкетиранияте те са базирани на теории, написани от чуждестранни автори, които нямат представа, как се работи в България и съответно те не са приложими в нашите условия.

Дори и да приемем, че тези твърдения не са основателни, то е абсолютно резонно, хората да желаят и да търсят вътрешна мотивация в работата си, която да се подкрепя и дори подсилва от действията на мениджърския екип.

Изводът, който се налага, е, че индивидуалният мотивационен подход от страна на мениджърите е „слабото място“ в управлението на българските фирми.

2.2.2. Формиране на доверие като склонност към признаване на лидера

Лидерството означава да накараш хората да направят това, което не искат или мислят, че не могат да направят, при това да бъдат въодушевени да го направят. Този парадокс е в основата на всяко лидерство.

Лидер е мениджърът, който може да накара организацията да направи онова, с което тя не може да се справи, например, да предизвика действия, които са необходими за постигане на добри резултати. Това изисква изграждането на специални взаимоотно-

ношения между лидера и хората в организацията. В основата на тази връзка са качествата на лидера.

Брайън Трейси [8] извежда пет качества на мотивиращото управление, присъщи за лидерите, които ние споделяме. Всеки мениджър притежава тези качества до определена степен и може да ги развие, за да задържи способните служители в компанията си, както и да съдейства за увеличаване на познанията им, за подобряване на уменията им, за развитие на способностите им и за насърчаване на вътрешната им мотивация.

Качествата, които определят лидера, са:

1. Проницателност.

Лидерът следва да познава добре своите служители и да им възлага задачи, които са съобразени с това, което те могат да правят най-добре.

2. Почтеност.

Лидерът трябва да следва истината във всичко, което прави, да общува откровено с хората си, да не прави компромиси с това, в което вярва, да признава своите слабости, да развива силните си страни.

3. Смелост.

Това качество се забелязва винаги в думите и действията, то силно мотивира служителите. Мениджърът с лидерско поведение обикновено си поставя висока цел (стандарт). Така той се озовава пред трудности и пречки от различен характер, пред изкушения да направи компромис със своите ценности и виждания. И точно тук е необходима смелостта, която може да вдъхнови и мотивира служителите да се издигнат над предишното ниво на постиженията си.

4. Реализъм.

Реалистът държи да вижда света такъв, какъвто е, а не такъв, какъвто му се иска да бъде. Обективното отношение и отказът да се отдаде на самозаблуда се откриват лесно от служителите. Лидерът насърчава останалите да гледат по същия начин, да приемат фактите такива, каквито са. Това не означава, че винаги има право, а че винаги изразява реалната ситуация по най-добрия начин.

5. Отговорност.

Отговорността е най-трудно изгражданото качество. Лидерът, който мотивира, поема пълна отговорност за резултатите. Неговата лична отговорност преминава в убеденост, че всичко зависи от него и че независимо от обстоятелствата, той е призван да даде персонално отговор за онова, което се случва на корпоративно ниво.

В тази систематизация се откроява връзката между *качеството и нивото на корпоративната култура, на социалния капитал*, който се гради и утвърждава на ниво компания, и конкретните измерения на лидерската природа, на *доверието като склонност за признаване на лидера*.

Качеството на социалния капитал зависи както от степента на интегрираност в социалната структура, така и от равнището на доверие в нея. Когато се преминава към вертикалните измерения на социалния капитал /и, по-конкретно, към вертикалните измерения на самото доверие/, на преден план изпъква ранжирането на социалните предпочитания за лидер, изтъкването на лидера и тълкуването на лидерството като качествен параметър. Лидерските умения и лидерската харизма са в основата на съвременната визия за лидерството, въпреки че все още се наблюдава и пренос на по-остарели тълкувания на феномена, което обаче, в най-общия случай, е с негативно влияние върху ефективността на лидерството. Не случайно в литературата се говори за „пределна склонност към признаване на лидера” [11], тъй като се установява сложна комбинация от икономически, психологически, културни и пр. предпоставки, които разширяват като цяло фокуса на анализа.

Мениджърите у нас изискват преди всичко изпълнителност и подчинение. Те не винаги насърчават новите идеи на служителите, не поемат отговорност за допуснатите грешки, а се надяват преди всичко на външна оценка на качеството, което фирмата предлага. Такива мениджъри не притежават компетенции да стимулират вътрешната мотивация на своите служители, а следователно, да бъдат лидери.

Това се дължи на културни нагласи и ценности, които са особено консервативни. Културният профил на българина е свързан със силно избягване на несигурността, което намира израз в страх от новото и промяната, както и в търсенето на външната причинност, което на практика означава, че винаги се търси някой друг, който трябва да е отговорен – държавата, правителството и т.н. [8].

Важно за всички, които управляват човешки капитал, е системно да полагат усилия в посока към повишаване на вътрешната мотивираност с няколко основни действия:

- *Да се опират на възможностите* на служителите, на техните постижения и изяви.
- *Да не пропускат да възнаграждават* по един или друг начин изявите и постиженията.
- *Да бъдат реалисти и да окуражават служителите* също да бъдат такива. Необходимо е да се утвърждава у тях съзнание, че адаптирането към динамичните условия на конкурентния пазар предполага превъзможване на собствените слабости, осъвременяване и развитие на установените стандарти.
- *Да признават грешките си навреме*, за да не „загубят доверие“. При пропуски от страна на персонала, мениджърите би трябвало да са отработили реактивен механизъм, съобразен с чувството за вина и изповядването на вътрешна причинност, т.е., с необходимостта да обмислят, дали достатъчно добре са обяснили пред персонала целта, която е трябвало да бъде постигната.
- *Да поемат отговорност* за провалите.

Вътрешната мотивация може да се „управлява“ посредством *склонността към признаване на лидера*, но в бизнес средите у нас тя е преди всичко релевантна на българските представи за лидерство и мотивация. А те са функция на генезиса на социалния капитал, както на макроравнище (определен от националните културни особености и народопсихологията), така и на корпоративно ниво (степен на бизнес зрялост и организационна култура). В този смисъл, необходима е позитивна промяна във фирмената (корпоративната) култура, за да се динамизира ефективността и пълноценността на фирмените взаимоотношения, а от там и на самия корпоративен социален капитал.

Социален капитал съществува във всяка организация, т.е. организациите могат да бъдат богати или бедни на социален капитал, така както могат да имат, в необходимото количество, физически и човешки капитал. Организации, които са бедни на социален капитал, не могат да очакват устойчиви икономически резултати. Затова в социалния капитал е необходимо да се правят „инвестиции“ в посока към повишаване на нивата на доверие, на взаимна подкрепа и реципрочност в отношенията. В този контекст корпоративният социален капитал се възприема като устойчив и детерминиращ развитието на компаниите фактор.

В обобщение, източниците на социален капитал – доверието, социалните норми на взаимодействие и мрежите на взаимодействие, водят до намаляване на транзакционните разходи, осигуряване на повече информация, достъп до иновации и висока продуктивност, като генерират развитие и растеж. Но същите тези характеристики на социалния капитал, които предполагат ползи и продуктивни резултати, притежават потенциала

да предизвикат и отрицателни ефекти като злоупотреби и недоверие, заблуда и измама, хаос и безредие.

Възможните негативни проявления на социалния капитал предполагат *насърчаване на поведение*, което влошава, а не подобрява икономическите показатели; създаване на бариера пред социалната активност и социалната мобилност; ограничаване на правото на избор и изказване на собствено мнение на отделните индивиди, разединяване и противопоставяне в организацията.

Резонно е да се предположи, че в корпоративен план, подобна насока, свързана с отрицателни ефекти, би довела до отхвърляне на фирмата посредством пазарните механизми, в резултат на влошаване на стопанските показатели и очакван спад в репутационния индикатор. Именно поради тази причина, съществено се оказва изграждането на адекватен мотивационен механизъм, включващ апробирани техники и модели.

В този смисъл, процесът на мотивиране като своеобразен аспект на управленския механизъм, може да се интерпретира, както като резултат от генерирания в компаниите социален капитал, така и като негов коректив, целящ оптимизиране на функционирането на дадена компания.

3. Роля на мениджъра за изграждане на корпоративния социален капитал като фактор за ефективно управление на строителната фирма

Изграждането на КСК като фактор за ефективно управление на фирмата включва следните основни мениджърски функции:

1) Намаление на неопределеността на средата, в която работи фирмата чрез *постоянно наблюдение, събиране, анализ* на информация и на тази основа разработване на обосновани решения за стратегически промени във вътрешната организация и в поведението ѝ.

2) *Обективна оценка на възможностите и заплахите и на способността на фирмата* да се справи с предизвикателствата от външната среда.

3) Оценка на фирмените възможности и *търсенето на нови знания, обучение* в съответствие с промените в технологии, търсене, конкуренция.

4) *Интегриране на новото знание* вътре във фирмата.

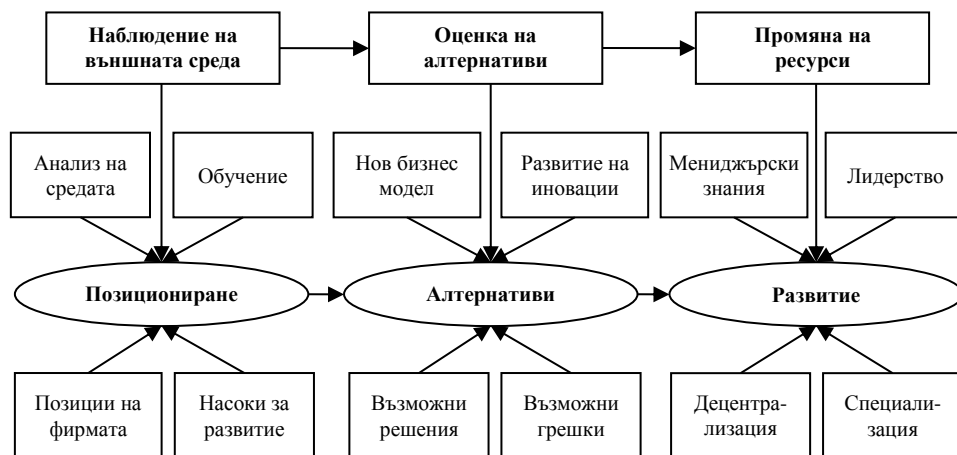
5) Изграждане на необходимата *координация вътре в нея*, като се намали противоречието между различните субекти, и се съгласуват различните цели на различните групи и на фирмата като цяло.

6) Създаване на нови възможности чрез *реконфигуриране на ресурсите*, което е в съответствие с другите ѝ възможности.

7) Използване на разработените нови възможности, компетенции и ресурси и *оценка на резултатите* от тях.

Способността на фирмата да осъществява наблюдение, оценка на възможности и заплахи, обучение, е пряко свързана с динамиката на външната среда и е функция на висшия мениджърски екип, а способността ѝ да осъществява процес на интегриране, координиране, и реконфигуриране е свързана с вътрешната организация и се развива чрез разширяване и усъвършенстване на мениджърските компетенции. В своята взаимна връзка и зависимост тези способности помагат на фирмата да разширява, променя и реконфигурира съществуващите си компетенции в нови, които отговарят по-добре на промените в средата, осигуряват по-ефективно използване на съществуващите ресурси и оперативната ефективност на фирмата (ежедневна ѝ дейност).

С други думи „наблюдението позволява на мениджърите да идентифицират възможностите и заплахите от външната среда, оценката на алтернативите за развитие позволява да се възползват от възможностите, а обучението, интегрирането, координирането трябва да осигурят реконфигуриране, промяна на ресурсната база, организационната структура, за да се избегнат и/или управляват заплахите” [12]. Тези мениджърски умения са следствие от натрупан опит, знание, мотивация, а правилното, обективно и оценъчно възприемане на средата и проникателността им са фактори за това как да развият и променят фирмените ресурси и компетенции (фиг. 1).



Фиг. 1. Мениджърски действия, свързани с наблюдение, оценка на алтернативите за развитие и решения за промени във фирмените ресурси и компетенции

Най-сложният проблем пред фирмата, свързан с изключително висок риск, е решението за промяна и реконфигуриране на материални и нематериални ресурси. Успехът е свързан с гъвкавост, децентрализирана структура и ефективна връзка между вътрешните ресурси, възможности, т.е. развитие, промяна, бърза трансформация и приспособяване към външните промени, като функция от изградената ефективна система на КСК. Процесите на интегриране, координиране и реконфигурация позволяват създаването и развитието на нови фирмени компетенции и по-ефективно разпределение и използване на оскъдните ресурси. Тези процеси и съответните дейности следва да се осъществяват постоянно, за да се намали натрупаната рутина от изпълнение на стандартни оперативни процедури, да се намали напрежението между персонала във фирмата, злоупотребата с вътрешния поток от информация, т.е. да се осигури реализиране на стратегическите решения и гъвкавост на фирмата в синхрон с промените във външната среда.

Източник на информация, която да подскаже и улесни фирмата при вземане на тези важни решения за реконфигуриране, е динамиката във външната среда. Основният проблем пред всяка фирма е разработването на ефективна система за **наблюдение, оценка на възможностите и заплахите за развитие, и прогноза за очакваните промени във външната среда, чрез обучение.**

Наблюдението и проучването на пазара е свързано не само с определяне на желанията на клиента [13], но и с откриването на нови възможни комбинации на ресурси [14] и разработване на програми и планове за промяна и реконфигуриране на съществуващите фирмени компетенции. Тази промяна се реализира чрез усвояване, натрупване на

нови знания, умения, обучение, чийто източник е развитието на общественото знание и технологии, т.е. външната среда. Налице е реципрочна двупосочна връзка между наблюдение и способността за обучение. Наблюдението като процес развива знанието и обучението във фирмата, а то от своя страна подобрява способността на фирмата за откриване на нови пазарни възможности [15]. И все пак, това са различни възможности, тъй като наблюдението се фокусира върху събирането на нова информация за промените в средата, а обучението се фокусира върху нейното използване и създаването на нови знания. Развитието на система за обучение, създаването на капацитет за придобиване, усвояване и обмен на знания и създаването на нов начин на мислене е най-същественят компонент на КСК в съвременните условия. Използването на знания се отнася до разработването на нови инициативи и програми и обновяване на съществуващите фирмени компетенции. Следователно, *наблюдението е способността за събиране и оценка на информация, на алтернативите за развитие, а обучението е способността, фокусирана върху развитието и използването на нови знания върху събраната информация.* Тяхната реализация при отчитане на динамиката на средата, в която работи фирмата налагат промени в организацията на дейността ѝ чрез процес на интегриране, координиране и реконфигуриране на ресурсите.

Особено важна е способността на фирмата да изгражда специфичен процес на интегриране, координиране и реконфигуриране на оперативните способности/фирмени компетенции, вградени в общия фирмен процес, функция от динамиката на външната (често и вътрешната) среда.

Интегрирането на нови знания, ресурси и активи [16], като фактор за преконфигуриране на съществуващите фирмени компетенции изисква колективна организация и взаимодействие. Това е така, защото новите знания са резултат от обучение на отделни лица и следователно са собственост предимно на частни лица. Те обаче трябва да бъдат интегрирани на колективно равнище, тъй като оперативните възможности са над-индивидуални и не са свързани с отделни физически лица. Следователно, всяка фирма трябва да създаде механизъм за интегриране на индивидуалните знания в колективна система, която осигурява нови конфигурации на ресурси и способности. Способността за интегриране е способност да се съчетаят индивидуалните знания в колективната дейност което е основа за разработване на нови програми, действия, които имат за цел реконфигурирането на фирмените компетенции. Дейностите, свързани с процеса на интегриране налагат и ново разпределение на задачи, ресурси и хора и координация, синхронизиране на дейността им.

Координирането се осъществява чрез обмен на информация между отделни служители, екипи, различни отдели, което позволява фирмата да оцени даден ресурс и да намери начин да го използва по нов, по-ефективен начин. Тук се включва и сложният проблем за разпределение на средствата, необходими за изпълнение на задачите [17], точното определяне на правата и задълженията на персонала, управление и контрол върху изпълнението на тези задачи. Дейностите по координиране изискват създаването на ефективна координация на задачи и ресурси, и синхронизация на бизнес дейности, което променя фирмените компетенции. Следователно, *интегрирането се фокусира върху създаването на нови конфигурации на ресурсите, а координацията се фокусира върху организацията и изпълнението на самите нови дейности.* Способността за интегриране улеснява координиращата способност, но те са различни, защото координацията се фокусира върху организирането на дейности, а интеграцията върху изграждане на колективно чувство, усет за необходимостта от промени и нови решения.

Реконфигурирането и развитието на нови компетенции в отговор на динамиката в средата е крайната цел на всяка фирма, която изисква колективна организация и взаимодействие на различни нива. Успехът е функция от умението на фирмата и по-спе-

циално мениджърският екип да реализира интегрирането на новото знание с вътрешните активи и ресурси. Процесът на обучение, усвояване, разпространение и интегриране на външното и вътрешното знание се реализира чрез квалификация, стимулиране и мотивация на персонала в дълъг период, изграждане на ефективна система за планиране, подбор, развитие и управление на персонала, създаване на съвременна корпоративна култура, модерна социална политика, създаване на висока лоялност сред клиентите и поддържане на репутацията на фирмата. Успехът на процеса на реконфигурация на съществуващите оперативни способности с цел адаптиране към промените зависи от:

1) *Целесъобразност на решенията* или колко добра нова конфигурация ще се създаде във фирмата.

2) *Своевременност на промяната* или колко бързо ще се осъществи промяната във функционалните компетенции на фирмата.

3) *Ефективност на решенията* или какъв ще бъде размерът на разходите, които трябва да се направят, за да се реализира очакваният резултат.

Изграждането на КСК като фактор за ефективно управление има общи характеристики, които обаче изискват специфично прилагане в отделните фирми, защото те се различават по своята история, натрупан опит, знание, рутина, специализация, организация, управление, пазар, на който работят и т.н. Във всяка конкретна фирма, мениджърите разработват конкретни решения и прилагат специфични методи, подходи, аналитични процедури и рутинни действия, с цел изграждане на системата на КСК и нейното вграждане в цялостната организационна структура. Поради това и крайният резултат, функция от реконфигуриране, промяна на фирмените компетенции, развитие и разширяване на материалната база, е обективно обусловен от оперативната и мениджърска организация и управление.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Schumpeter, J. A.* Socialism, capitalism and democracy. New York: Harper & Brothers, 1942.

2. *OECD.* Responding to the Economic Crisis, Fostering Industrial Restructuring and Renewal. www.oecd.org/and, pp. 9-14, 2009.

3. *Coleman, J.* Foundations of Social Theory. Boston, MA: Harvard Business, 1990.

4. *Pomeda, J. R., Moreno, C., Rivera, C., Martil, L. V.* Towards an Intellectual Capital Report of Madrid: New Insights and Developments. Paper presented at the Transparent Enterprise: The Value of Intangibles, Madrid, Spain, November, 2002.

5. *Миланова, А.* Генезис на фирмената култура в България. С.: Акад. изд. „Проф. М. Дринов”, 2008.

6. *Пунк, Д.* Мотивацията. С.: Изд. „Изток-Запад”, 2012.

7. *Ouchi, W. G.* Theory "Z": How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

8. *Миланова, А. & Найденова, П.* Управление на човешкия капитал във фирмена среда. Социоантропологична и мотивационна детерминираност. С.: Акад. издателство „Проф. М. Дринов“, 2013.

9. *McGregor, D.* The Human Side of Enterprise. NY: McGraw-Hill, 1960.

10. *Tracy, B.* Available from: <http://www.livingbeyondbetter.com/leadermot.html> [Accessed: 19th May 2016].

11. *Danchev, A.* Social Capital and Sustainable behaviour of the Firm. In: Industrial Management & Data Systems. Vol. 106, Is: 7, 2006, pp. 953-965, Emerald Group Publishing Limited.

12. Teece, D., Augier, M. Dynamic capabilities and their microfoundation. Berkeley research Group in Industrial and corporate change, pp. 412, 2007.
13. Teece, D. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 28(13), pp. 1319-50. Published online 7 August. www.interscience.wiley.com, 2007.
14. Galunic, D., Rodan, S. Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*. 19(12), pp. 1193-1201, 1998.
15. Zahra, A., George, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*. Vol. 27. No. 2. Apr., pp. 185-203, 2002.
16. Galunic, D., Eisenhardt, K. Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. *Academy of Management Journal*. 44(6), pp. 1229-1249, 2001.
17. Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S. Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. London: Blackwell, 2007.

CORPORATE SOCIAL CAPITAL – A FACTOR FOR EFFICIENT MANAGEMENT OF THE CONSTRUCTION FIRM

A. Marichova¹, P. Naydenova²

***Keywords:** construction firm, corporate social capital, motivation techniques, effective management*

ABSTRACT

The new business thinking is related to the concept of corporate social capital and its importance as a factor for effective firm management. Successful operation of the organizational unit implies the introduction of dynamic motivation techniques, systematized in a motivational mechanism, whose adequacy is largely determined by the social capital in the company. The subject of the study is the relationship between the corporate social capital and the motivation techniques in the construction firm as a function of management and a factor for efficient corporate governance. For this purpose: 1) The components of corporate social capital, its ways and the forms of their manifestation in the construction firm are identified; 2) Motivation techniques and their application in a particular company environment in order to build a motivating mechanism optimizing management are analyzed; 3) The relationship between the characteristics of the social capital and the motivational mechanisms created with the opportunities for implementing effective management strategies and solutions in the construction firm are investigated.

¹ Aneta Marichova, Assoc. Prof. Dr., Dept. "Social Sciences", UACEG, 1 H. Smirnenski Blvd., Sofia 1046, e-mail: aneta.marichova@abv.bg

² Pavlinka Naydenova, Assoc. Prof. Dr., Part-time lecturer, Dept. "Social Sciences", UACEG, 1 H. Smirnenski Blvd., Sofia 1046, e-mail: iko.teh.info@mail.bg