

Теодор Дечев
Бояна Боянова

НОВИТЕ ХОРИЗОНТИ НА КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ

CSR КАТО МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГИЯ
И ФАКТОР ЗА НАБИРАНЕТО
НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ В КОМПАНИИТЕ





АСОЦИАЦИЯ НА ИНДУСТРИАЛНИЯ КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ

ОТГОВОРНИЯТ БИЗНЕС – ЗА БИЗНЕС ПО ПРАВИЛАТА

Асоциацията на индустриалния капитал в България (АИКБ) е учредена през 1996 г. Тя е най-динамично развиващата се представителна на национално равнище организация на българския бизнес. Днес в нея членуват над 80 браншови камари, представляващи 3/4 от икономическите дейности в страната, над 10 000 компании, осигуряващи работа на близо 500 000 души. АИКБ разполага с изградена мрежа от регионални камари, обхващащи 2/3 от общините в страната.

Асоциацията на индустриалния капитал в България (АИКБ) се утвърди като говорител на реалния производствен сектор, защитава интересите на своите членове пред изпълнителната и законодателната власт на национално и европейско равнище, оказва влияние върху разработването на нормативната база и върху политиките в икономическия сектор. АИКБ работи системно за повишаване конкурентоспособността на българските предприятия, за създаване на благоприятна бизнес среда и стимулиране на българската икономика като цяло.

Днес тя е единствената организация, обединяваща публичните компании в страната. Оттук и трайните ѝ интереси към развитието на капиталовите пазари и постоянството в усилията за положително възприемане на статута на емитентите.



www.bica-bg.org



**Теодор Данаилов Дечев
Бояна Боянова Димитрова**

**НОВИТЕ ХОРИЗОНТИ
НА КОРПОРАТИВНАТА
СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ**

**CSR КАТО МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГИЯ
И ФАКТОР ЗА НАБИРАНЕТО
НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ В КОМПАНИИТЕ**

**Пловдив
2018 г.**

На корицата е изобразена уникална версия на копенхагенската статуя на Малката русалка, направена изцяло от новите бирени кутии – кенове, предназначени за прилагане на технологията „Spar Pack“ на компанията „Карлсберг“.

Технологията „Spar Pack“ заменя вторичната пластмасова опаковка, използвана за събиране на шест кена в обикновена опаковка мултипак, с иновативна технология, която залепва кеновете заедно. Очаква се промяната, която се въвежда за първи път в световната бирена индустрия, да намали количеството пластмаса, използвана в традиционните опаковки, до 76 %.

За да отпразнува старта на „Spar Pack“, „Карлсберг“ представи своята версия на копенхагенската статуя на Малката русалка, направена изцяло от новите бирени кутии. Инсталацията е открита от Алис Ериксен – внучката на Едуард Ериксен – автора на оригиналната скулптура. „Новата“ русалка е достъпна за публиката в Центъра за посетители на „Карлсберг“ в Копенхаген.

Изградена с лепило точно като опаковките „Spar Pack“, русалката е с височина 3 м и е направена от 137 кг пластмаса – точното количество пластмаса, което „Карлсберг“ ще премахва всеки час (или общо 1200 т годишно) благодарение на „Spar Pack“.

„Карлсберг“ обяви поредица иновации, чрез които ще бъдат намалени пластмасовите отпадъци в световен мащаб с повече от 1200 т годишно – еквивалент на 60 млн. найлонови торби.

Други „CSR подобрения“ на компанията „Карлсберг“ са:

– използване на сребърните мастила „Cradle-to-Cradle Certified TM“ на етикетите на бутилките за подобряване на рециклируемостта;

– ново покритие върху стъклените бутилки за многократна употреба с цел удължаване на срока им на експлоатация и съответно намаляване на техния екологичен отпечатък;

– нови капачки, които премахват кислорода, за да запазят бирата по-свежа за по-дълго време.

Иновациите представляват първата от поредицата подобрения за потребителите по програмата за устойчиво развитие на „Карлсберг Груп“ – „Заедно към нулевия отпечатък“, която включва амбициозната цел постигане на нулев въглероден отпечатък и отпадъчни води. Първоначално те ще бъдат приложени върху марката „Carlsberg“.

Авторите благодарят на „AMI Communications Bulgaria | Public Relations & Consulting“ за предоставената снимка и данни.

© Всички права запазени! Забранява се препечатването и размножаването на настоящия труд по какъвто и да е начин – на части или със съкращения, в оригинал или в превод или в преработен вид, без писменото разрешение на издателя и на автора.

© All rights reserved!!

Изданието се разпространява безплатно.

Рецензенти: доц. д-р Радостина Бакърджиев (ИИИ – БАН); проф. д.с.н. Теменуга Ракаджийска (УНСС)

© доц. д-р Теодор Данаилов Дечев, доц. д-р Бояна Боянова Димитрова, автори, 2018

© Новите хоризонти на корпоративната социална отговорност. CSR като маркетингова стратегия и фактор за набирането на човешки ресурси в компаниите, 2018

© Издателски комплекс ВУСИ, 2018

ISBN 978-619-7343-20-5

ВЪВЕДЕНИЕ

Може ли невидимата ръка на пазара да стане причина за праревне на добро? Живеем във време, когато демонизирането на пазарните сили и призивите за засилване на регулациите отново стават по-силни, а старите им рецепти, отпечатани на нова хартия или пък разпространявани в огромни количества чрез социалните мрежи, се представят за актуални.

До голяма степен вината за това е в тези безотговорни фактори и бизнес прослойки, които детонираха световната финансово-икономическа криза преди почти десет години. И наистина тогавашните действия на компаниите, които пуснаха на воля джина на ипотечната криза, биха могли да бъдат определени без съмнение като безотговорни. Корпоративно безотговорни, национално безотговорни и глобално безотговорни. В това няма съмнение.

Днес ние се радваме на излизането от кризата и едновременно с това буквално гадаем откъде ще дойде... новата криза. Оглеждаме се за надуване на икономически балони и такива не липсват. Оглеждаме се и за глобални и геополитически фактори – така не липсват също. В тази ситуация – и по време на кризата, и днес, когато сме в някакво състояние на очакване на някакво ново финансово-икономическо бедствие, което сякаш е предопределено да се стовари отгоре ни, отвсякъде се носят едни и същи мантри: „пазарният фундаментализъм фалира, време е за засилване на регулациите“, „неолиберализмът фалира, време е за нови регулации“, „пазарните методи за управление на икономиката се провалиха, време е за смяна на курса“.

Общото между всички тези доста еднотипни лозунги е, че пазарните сили едва ли не се отъждествяват със силите на злото. Те са неуправляеми и затова трябва не просто да бъдат интелигентно подбутвани оттук-оттам, а здраво заковани в прангите на строги регулации, които, разбира се, ще бъдат изковани от хора, които са не помалко безотговорни от подпалвачите на ипотечната криза, но живеят с идеята, че са се родили с вродената способност „да са прави във

всичко, което им родят главите“, както и че е дошъл редът им за публична изява, ударил е техният час...

Авторите на тази книга съвсем не са от хората, които смятат, че е достатъчно да оставим пазарните сили на воля и икономиката ще разцъфне като хилядите цветя на Мао Цзедун. Нищо-не-правенето не може да бъде стратегия за управление на каквато и да е промяна в икономиката, в културата, в сигурността, в обществото въобще. Но ние не можем да не отчетем, че в повечето случаи волунтаристичните или пък добре пресметнати лобистки законодателни и други нормативни интервенции могат да нанесат много по-големи щети от посъзерцателното отношение.

И което е по-важно – изглежда общественото развитие, или по-скоро развитието на общественото съзнание, е достигнало тази точка, при която „правенето на добро“ и отговорното корпоративно поведение се явяват в качеството на изискване на пазара. Скептиците биха се подсмихнали снизходително, дори презрително, но може би наистина сме достигнали този повратен момент, в който бизнесът констатира, че спасяването на планетата и човечеството са по-доходни от съсипването им.

Тук обаче просто не можем да не си спомним написаното от Норберт Болц в неговия „Консумистически манифест“: „И тъкмо за левицата, която е отгледала едно чисто политическо разбиране за прогреса, е особено препоръчително още веднъж да помисли над цивилизационния ефект от пазарната система, вместо непрекъснато да произвежда все същите сантиментални черни книги на капитализма. За целта могат да се извлекат поуки от историята: няма демокрация без пазарна система. Оттук обаче не следва циничната препоръка моралът да се замени с пазарните механизми. Става дума за друго: моралът да се аргументира не етически, а икономически, и по-точно като еволюционен продукт на сътрудничеството. Интелигентно е да бъдеш отзивчив. И обратно: ако преследваш успеха, използвайки глупостта на другите, ти разрушаваш средата, в която можеш да постигнеш този успех. Колкото по-комплексна е икономическата система, толкова повече твоят успех зависи от успеха на другия“¹.

Отивайки по-нататък, Норберт Болц пише: „Омразата на Карл Шмит срещу икономизираното мислене беше пророческа. Защото

¹ Болц, Норберт. Консумистически манифест. – В: Библиотека „Социооптики“. София: Критика и хуманизъм, 2004, с. 14 – 15 (Вж. и оригиналната публикация: Bolz, Norbert. Das Konsumistische manifest. München, Germany: Wilhelm Fink Verlag, 2002).

факт е, че изконното политическо разграничение приятел – враг не може механично да се пренесе нито върху пазарния конкурент, нито пък върху опонента на сцената на гражданската публичност. В условията на пазарната система борбата за признание се превръща в конкуренция за спечелването на Третия, сиреч на клиента. Това създава многобройни предимства, включително и от социалнопсихологически характер. Защото едно модерно стопанство дава възможност на старателния да докаже себе си на полето на плеонексията^{2 3}.

Според Болц „икономическият успех посочва изхода от диалектиката на признанието: той компенсира липсващото зачитане. Макар че и модерната консумация е начин – наистина либерален и безкръвен – да си набавиш признание“⁴. След което той формулира своята „основна теза на консумистическия манифест“. Тя гласи: „XXI век започна с критика на либералния разум, която религиозните фанатици пишат на световния език на насилието. В терора на ислямските фундаменталисти се манифестира един антиамериканизъм, срещу който Западният свят не може да води успешна война, доколкото – и тази поука датира още от времето на Виетнамската война – в условията на феминизирана публичност вече не е възможно да се води каквато и да е обявена война. Ако това обаче е вярно, на Запада му остава една-единствена надежда – мирът на пазара. (...) Умиротворяването на съществуването, което излъчва пазарът, предполага универсалност на паричното стопанство. В тези условия обаче е възможен само един масоводемократичен стил на живот – консумизмът. Консумизмът е имунната система на световното общество срещу вируса на фанатичните религии. Апологията на този стил на живот, достигащ чак до интимната сфера на любовта, не бива обаче да закрива от погледа ни за отрицателните последици от модернизацията, механизмите на изключване, създадени от нашата западна рационалност, и съдбите на жертвите на глобализацията. Отдавана са известни и иманентните слабости на консумисткия на-

² *плеонексия* – произходът на думата идва от стгр. ез. и означава *егоизъм, алчност, користолюбие, себелюбие, желание да притежаваш и да владееш все повече и повече*. В съвременен социологически и икономически контекст под „плеонексия“ се разбира нудържимото разрастване на потреблението. За плеонексията като един от трите сценария за развитие на „постпотребителското общество“, вж. примерно: **Овруцкий**, Александр Владимирович. Антиципация постпотребителського общества. – В: *Журнал „Общество. Среда. Развитие (Terra Humana)“*, 2011, УДК 101.1:316, ББК 87.6, с. 64 – 68. [онлайн]. <https://cyberleninka.ru/article/v/antitsipatsiya-postpotrebitel'skogo-obschestva>.

³ **Болц**, Норберт. Консумистически... Цит. съч., с. 15.

⁴ Пак там.

чин на живот, който свежда преследването на щастието просто до „щастие от преследването“. Днес обаче е дошло време да видим и силните страни в тези слабости. Консумизмът не обещава нито цел, нито край на историята, – той просто обещава, че непрекъснато ще има нещо ново...“⁵.

От казаното дотук в приведения неприлично дълъг цитат бихме могли да направим заключението, че както (според Болц) моралът може да се аргументира икономически, а не само етически, така и корпоративната социална отговорност (CSR) може да има различни източници на вдъхновение. Мотивите на първите прояви на корпоративна социална отговорност са открито етично-религиозни. За разлика от тях днес (както ще видим от по-нататъшното изложение) мотивите за провеждане на политики на корпоративна социална отговорност стават маркетингови съображения (и то от сферата на стратегическия маркетинг) и съображения в сферата на осигуряването на човешки ресурси за компаниите и участието във войната за таланти.

В този смисъл корпоративната социална отговорност (CSR) е не само инструмент за осъществяване на различни (в т.ч. и стратегически) цели на компаниите, но и стил на управление. Така, както според Болц консумизмът е единственият възможен „масоводемократичен стил на живот“, така би могло да се смята, че корпоративната социална отговорност (CSR) се превръща в стил на корпоративно управление, за който е много вероятно в близко време да се говори, че е единственият възможен масоводемократичен стил на стратегически корпоративен мениджмънт.

Последното не е каламбур, нито игра на думи. Иманентна характеристика на корпоративната социална отговорност (CSR) в днешно време е привличането на работниците и служителите както в процеса на осъществяване на политиките и практиките на корпоративна социална отговорност (CSR), така и при техния „дизайн“, при тяхното формулиране и разработване.

По принцип под „индустриална демокрация“ се разбира най-вече воденето на колективни преговори и участието на работниците в някаква степен в собствеността и в управлението. Днес вече бихме могли да смятаме, че ангажирането на работниците и служителите във формулирането, моделирането и прилагането на политиките и практиките в областта на корпоративната социална отго-

⁵ Пак там, с. 16 – 17.

ворност (CSR) постепенно се превръща в част от ядрото на „индустриалната демокрация“⁶.

В настоящата книга непрекъснато ще се сблъскваме с феномена на еволюционната промяна на корпоративната социална отговорност (CSR). Ще видим как неефективната филантропия е заместена със съвсем нови неща. Корпоративната социална отговорност (CSR) става част от стратегическия маркетинг, а оттам и от стратегическото планиране. КСО става и стратегия за подбор на персонала и за печелене на битки във войната за таланти.

Разбира се, има автори, които са готови да припишат на бизнеса и много по-визионерски подход към битието на света, и най-вече към неговото бъдеще. Според Жак Перети – разследващ журналист, чиито книги предизвикват противоречиви чувства, но в никакъв случай не могат да бъдат игнорирани с лека ръка, „рисковите инвеститори и предприемачите в Силиконовата долина говорят, че техноло-

⁶ Индустриалната демокрация е уредба, която ангажира работниците във взимането на решения, в споделянето на отговорността на управлението и самото управление на работното място. В случая се отива отчасти организационната структура, характерна за т.нар. „participative management“ („участие в управлението“), при което се взима мнението на работниците и служителите и те участват в процеса на вземане на решения. В организациите, където се прилагат принципите на индустриалната демокрация, работниците имат и власт при взимането на окончателни решения, в т.ч. и за вида организационна структура и за йерархията в нея (Вж. във: **Rayton**, Dwight. *Shop Floor Democracy in Action: A Personal Account of the Coventry Gang System*. Nottingham: Russell Press, 1972). В корпоративното право „индустриалната демокрация“ е позната най-често като „кодeterminация“ („codetermination“). Това е практика на участие на работниците в предприятията, с право на глас при избирането на членове на борда на директорите в дадена компания. Под „кодeterminация“ се разбира и това мнението на персонала да има обвързващ характер в работническите съвети по въпроси, свързани с работните им места. Тази практика се оценява от специалистите като широко разпространена в развитите демокрации. Любопитното е, че това съвсем не е рожба на най-новото време, нито дори само на XX век. Оказва се, че първите такива закони са „Oxford University Act“ от 1854 г. и „Port of London Act“ от 1908 г. Към тази категория регулации можем да отнесем и доброволните правила на производствените компании в Масачузетс (Voluntary Act on Manufacturing Companies of 1919). В Германия първият такъв закон е Законът за надзорните съвети от 1922 г. (Aufsichtsratgesetz 1922). Интересно е, че този закон кодифицира(!) по-старо колективно споразумение от 1918 г. (Вж.: **McGaughey**, Ewan. *The Codetermination Bargains: The History of German Corporate and Labour Law*. – In: *Columbia Journal of European Law*, Vol. 23, No. 1, 2016; **LSE Legal Studies Working Paper**, No. 10, 2015. [online]. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2579932). Повечето държави, където кодeterminацията е уредена по законодателен ред, съществуват „еднозвенна система“ на бордовете на директорите (така е примерно в Швеция, Франция и Нидерландия), докато в Германия и Австрия системата е двузвенна. Повечето закони, уреждащи кодeterminацията, се отнасят до компании с определена големина. В Германия кодeterminацията се прилага за компании с над 500 заети, като тогава работниците имат право на една трета от представителството в съответния Надзорен съвет (Aufsichtsrat). Когато предприятието е с над 2000 заети, работниците имат право на половината от местата. Във Франция кодeterminацията се прилага в предприятия с над 5000 заети. Куриозно е, че в Дания тя се прилага в предприятия със... над 20 души заети.

гиите са златна мина отпреди 20 години, а спасяването на Земята е златна възможност. Те я наричат „apocaturity“ (*от apocalypse – край на света, и opportunity – възможност, бел. авт.*). Ние сме в жизненоважна повратна точка в нашата история като вид и покровител на тази планета. Пиша нова книга за последната епоха на Земята, в която разказвам за тези извънредни планове, които се излюпват от бизнеса в момента. Бизнесът, който смята, че правителствата нямат нито воля, нито способност да прокарат сами плана за спасяване, – справка: конференцията в Париж за промените в климата“ (Ненчев 2018)⁷.

Тази теза е изключително интересна и би могла да бъде тема за отделно изследване и за крайно интересна книга. (Както виждаме, Жак Перети вече я пише.) Тук ние ще се задоволим да отбележим тази гледна точка и ще се съсредоточим върху феномена на еволюцията на корпоративната социална отговорност (CSR) и на новото разбиране на практики и теоретици за нея. Подреждането на практиките и теоретиците в този ред е съвсем преднамерено – забележимите промени в разбирането за корпоративната социална отговорност (CSR) дойде пряко от живия живот, от бизнес практиката, от предприемаческата дейност, а не бе предварително „синтезирано“ в някоя научна лаборатория.

Еволюцията на корпоративната социална отговорност (CSR) със сигурност е пряко свързана с една от основните хипотези в тази книга. Според авторите по всичко личи и по-нататък ще бъде потвърдено с резултатите от многобройни научни изследвания, че съществуват „прагове на сигурност и задоволеност“, над които различните прояви на корпоративна отговорност се превръщат във фактори на конкурентни предимства, в нещо, което се изисква от консуматорите, от потенциалните наети лица в компаниите, от публиката и в крайна сметка от пазара.

Тук веднага възниква аналогия с „линията на бедност“ и тази аналогия не би била формална. Нашата хипотеза предполага, че както съществува „линия на бедност“, под която хората водят отчаяна борба за физическо оцеляване, така има и своеобразна „линия на ситост“, някаква „линия на задоволеност“, над която хората започват да се вглеждат по съвсем друг начин в продуктите на производителите.

⁷ Ненчев, Даниел. Бизнесът ще спаси света. Интервю с разследващия журналист Жак Перети. – В: *Капитал*, год. XXVI, 20 – 26 юли 2018 г., с. 70 – 72. [онлайн]. https://www.capital.bg/light/lica/2018/07/20/3285123_biznesut_shte_spasi_sveta/.

Тук е уместно да се посочи, че като споменаваме „линията на бедност“, имаме предвид не толкова нормативно установените линии на бедност, базиращи се на статистически данни и алгоритми за изчисляването им, колкото персоналната, индивидуална „линия на бедност“, която за всеки човек се базира на собственото му възприемане и усещане. Тази „линия на бедност“ има в много по-голяма степен психологическа основа, нежели статистическа, но тя е меридавна в отделния случай.

Както знаем от латиноамериканските сериали, „богатите също плачат“. Преди време, в разгара на финансово-икономическата криза, един от най-заможните българи (умишлено не цитираме името му, защото то не е синоним на добри бизнес практики) се оплака, че въпросната криза му се е отразила много зле и на него му се е наложило „да слезе от частния самолет на майбаха“. От гледна точка на почти всички останали граждани на Р България подобно оплакване е „вик от дъното на кацата с мед“, но в чисто личен план, без да твърди, че е беден, въпросният бизнесмен (или може би по-точно бизнес играч) има пълното основание да твърди, че качеството на живота му се е влошило. Това твърдение се базира много повече на психологически фактор – слизането от самолета на майбаха, отколкото на рационално анализираното финансово и организационно състояние на компаниите му. По същия начин всеки човек има лично усещане дали е беден, заможен или „средна ръка“. Затова субективната оценка на личната „линия на бедност“ на всеки от нас изобщо не бива да бъде подценявана като ориентир и/или мотивиращ фактор.

Личното, субективно усещане на отделния член на обществото, че се намира над „линията на задоволеност“ или на „ситост“, според авторите на тази книга е един от ключовите фактори, за да започне това лице да формира потребителското си поведение не само като функция на цената на стоките и на тяхната необходимост за домакинството му, но и като функция на корпоративното поведение на производителя им.

Личното усещане, че потребителят е над „линията на задоволеност“, вече му дава свободата не само да чете етикетите на стоките, за да преценява какво съдържа продуктът, но и за да установи дали няма знаци, които да говорят за отношението на производителя към околната среда, към човешките права на работниците му или към нещо трето, което не би представлявало особен интерес, ако потребителят се намира под линията.

По аналогичен начин нашата хипотеза включва съществуването и на сходна „линия на сигурност“, базираща се на самочувствието на работника или на служителя за сигурността му, че може да си намери работно място без особени затруднения. Подобно убеждение може да се формира или от наличието на особено качествено и престижно образование, или от някаква трудова и/или творческа биография, която би била „предложение, което работодателите не могат да откажат“.

Сами по себе си „линията на задоволеност (ситост)“ и „линията на сигурност“ би трябвало да са различни, но едновременно с това и доста близки. Те се базират на различни, но в определен смисъл сходни психологически предпоставки. Хипотезата ни е, че и при двете линии лицата, които се намират, образно казано, „над тях“, ще отчитат корпоративно отговорното поведение на компаниите било в потребителското си поведение (при избора на един или друг продукт и стока), било в избора си на работно място и на работодател, особено в контекста на водещата се в наше време „война за таланти“.

Заглавието анонсира, че това е книга, посветена на корпоративната социална отговорност (CSR) като маркетингова стратегия, като „маркетингов драйвър“. Това е точно така.

За ужас на всички, изповядващи нови реинкарнации на марксистическата теза за неизбежността на „абсолютното обедняване“ на работниците при капитализма, пазарът се превръща във фактор, който твори добро, подтиква към това.

Всички знаем, че тезата за „абсолютното обедняване“ е мястото, където трудовата теория на Маркс е опровергана от живота, но адептите ѝ не могат да преживеят този факт. С рязкото нарастване на размаха на глобализацията, и особено на „делокализацията“, у привържениците на „абсолютното обедняване“ се яви надежда, че се появяват нови аргументи за верността на въпросната теза (или поне възможности за спекулации около тази теза), но практиката отново ги опроверга. Пазарът на труда в Китай много бързо се „насити“ и тази „дестинация“ вече не е източник на бързи спекулативни печалби за сметка на по-ниска цена на труда. Доходите на работниците и служителите в Шанхай и Пекин вече са сред най-високите в света.

Сега са на ред поредица държави около Индийския океан. Статистиката вече отчита изтичането на капитали натам в търсене на печалба от по-ниската цена на работната сила, но можем само да предполагаме (някои предприемчиви хора могат да организират и залагания) кога притокът на инвестиции и трансферът на техноло-

гии и бизнес модели ще доведе и там до значително повишаване на доходите.

Изобщо тезата за „абсолютното обедняване“ пак фалира, а на всичкото отгоре „неморалният пазар“ започва да налага отговорност. И точно в този процес корпоративната социална отговорност (CSR) играе ключова роля. Можем да очакваме, че с времето значението ѝ ще нараства все повече, при това в почти експоненциален режим.

Независимо че много изследователи (и още повече популяризатори, журналисти и участници в дейностите около корпоративната социална отговорност) смятат, че кодексите за поведение и други подобни „КСО стандарти“ са само демонстрация на корпоративна социална отговорност, Fleis остроумно е показал, че те могат да ни дадат много полезна информация за промяната на безпокоящите бизнеса и обществеността проблеми, върху които компаниите се съсредоточават и фокусират. Както пише той, кодексите за поведение ни „предоставят полезен запис на променящия се фокус на безпокойствата ни“⁸.

И наистина едно подробно изследване на 174 кодекса на поведение от 1978 г. показва, че повече от половината от изследваните кодекси отделят сериозно внимание на т.нар. „questionable payments“ (разплащания, които предизвикват въпроси), докато едва в 14 от изследваните кодекси се визират социални въпроси. През 2000 г. картината е съвсем друга. От изследваните 246 кодекса на поведение 60 на сто отделят специално внимание на трудовите стандарти и 59 на сто – на грижата за околната среда. Едва 23 на сто от кодексите третират въпросите на използване на подкупи за получаване на бизнес предимства.⁹

Ясно е, че практиките на корпоративна социална отговорност не са „равномерно разпределени“ между различните отрасли на индустрията. Значителен брой различни подходи могат да се видят в различните отрасли. Някои от тях са водещи в разработването на начини за свързването на бизнес, социалните и екологичните цели, докато в други тепърва според анализаторите трябва да се развие убедителен „business case“¹⁰.

⁸ Fleis, B. Corporate Codes of Conduct: an inventory, OECD, Working Party of the Trade Committee. May 1999. [online]. [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=td/tc/wp\(98\)74/final](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=td/tc/wp(98)74/final).

⁹ Ibidem.

¹⁰ В тълковните речници откриваме следната дефиниция на термина „business case“: A justification for a proposed project or undertaking on the basis of its expected commercial benefit. На българ. ез.: Обосновка за предложен проект или начинание въз основа на очакваната от него

В много случаи това може пряко да се свърже с външен натиск. Според Peter Raynard и Maya Forstater от UNIDO съвсем не е съвпадение, че водещите иноватори в движението за корпоративна социална отговорност – Shell, Dow Chemicals, Nike, Rio Tinto, са били обект на мащабни враждебни кампании заради обвинения в нарушаване на човешките права и разрушаване на околната среда.¹¹

Отвъд тези широкоизвестни сред бизнес общностите случаи степента на приемане на корпоративната социална отговорност (CSR) и практиките в различните отрасли отразяват различните „underlying“ комбинации и съчетания от двигатели (т.нар. „drivers“ на CSR), рискове и индустриални структури, асоциирани с тях по различни начини. В началото на XXI век картината може по най-сбит начин да се представи така:

През 1999 г. прегледът на кодексите на поведение, покриващи много широка гама социални въпроси и проблеми на околната среда, показва, че водещите отрасли в смисъл на брой фирми с кодекси на поведение са били търговията, текстилът, химическата промишленост и добивната индустрия.¹² Кодекси на поведение, покриващи трудовите стандарти, се откриват в почти всички отрасли. Независимо от това най-наситени с такива кодекси са отраслите, произвеждащи потребителски стоки, – текстил, облекло, изделия от кожа и обувки, търговия на дребно, производство на храни и напитки, както и химическата промишленост и производството на играчки.

Стандарти за здравословни и безопасни условия на труд, както и стандарти за опазване на околната среда се откриват най-често в химическата промишленост и в горското стопанство.¹³

Изследването на европейските лидери на общественото мнение класира отрасли, като телекомуникациите, автомобилната индустрия и търговията на дребно като най-отговорни. Като най-малко отговорни са класирани банките(!), нефтопреработвателната индустрия и транспортът.¹⁴

търговска полза. Тук можем да смятаме, че в нашия случай под „business case“ се разбира мотивираното лансиране на провеждане на определени КСО политики със съответните практики, подкрепено от разбирането, че корпоративната социална отговорност носи различни ползи на бизнеса.

¹¹ Raynard, Peter and Maya Forstater. Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries. UNIDO, Vienna, 2002. [online]. https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/CSR_-_Implications_for_SMEs_in_Developing_Countries_0.pdf.

¹² Fleis, B. Corporate Codes... Op. mem.

¹³ ILO. Private Initiatives and Labour Standards: A Global Look. 1998.

¹⁴ Prince of Wales Business Leaders Forum. The Responsible Century? An Opinion Leader Survey on Corporate Social Responsibility. Burson-Marsteller/The Prince of Wales Business Leaders Forum.

„Най-тежко претеглените“ сектори в индекса „FTSE4Good Global index“¹⁵, който цели да идентифицира лидерите в областта на корпоративната социална отговорност, са банките(!), телекомуникациите, производителите на хардуер, фармацевтичната индустрия, производителите на софтуер и кампаниите, предоставящи компютърни услуги. Вижда се, че в тази класация телекомуникациите и софтуерните компании са свръхпредставени на фона на целия пазар.

В началото на века изследователите и практиците в областта на корпоративната социална отговорност изразяват безпокойството си от неблагоприятната според тях тенденция, че примерите за прилагане на добри практики на CSR в развиващите се държави и изобщо в държавите, които догонват в някаква степен най-високоразвитите индустриално нации, се концентрират в най-напредналите държави и региони на Юга, като Южна Америка, Южна Африка, Индия и Далечният изток.

Както пишат Raynard и Forstater, „иронично, но малко изненадващо е, че CSR следва модела на глобализацията и може би съсредоточаването и фокусирането върху ползите за бизнеса държи компаниите далече от това да видят пазарни възможности в държавите от света с най-дълбока бедност. Казано синтезирано, корпоративната социална отговорност (КСО) се появява в най-зрелите пазари на държавите от Юга, като по този начин „байпасира“ държавите, където бизнес възможността е по-малко забележима“¹⁶.

Днес с удоволствие можем да отбележим, че глобалните тенденции сочат, че горните съждения и притеснения са опровергани от живота в определена степен. Механичните успоредици между развитието на глобализацията и разпространението на практиките

¹⁵ Индексът „FTSE4Good Index“ е така проектиран, че да измерва представянето и резултатите на компании, които демонстрират силни екологични, социални и управленски (ESG) практики. Става дума за т.нар. „ESG практики“ – Environmental, Social and Governance practices. Според създателите на индекса прозрачният мениджмънт и ясно дефинираните ESG критерии правят индексите от фамилията „FTSE4Good Indexes“ подходящи инструменти, които могат да използват от най-различни участници на пазара, когато създават или оценяват (преценяват качествата на) продукти за устойчиво инвестиране (sustainable investment). Индексите „FTSE4Good Indexes“ могат да се използват по четири основни начина: **при финансовите продукти** – като инструменти при изграждането на критерии за „index-tracking“ (индексово проследяване) на инвестиции, финансови инструменти или продукти на фондове в областта на устойчивото инвестиране; **изследвания** – да се идентифицират екологично или социално устойчиви компании; **позоваване и препращане към** – като прозрачен и еволюиращ глобален ESG стандарт, чрез който компаниите могат да оценят своя напредък и постижения; **бенчмаркинг** – като бенчмарков индекс за проследяване на представянето и резултатите на устойчиви инвестиционни портфолия (Вж.: <http://www.ftse.com/products/indices/ftse4good>).

¹⁶ Raynard, Peter and Maya Forstater. Corporate Social Responsibility... Op. mem., p. 32.

на корпоративната социална отговорност вече не са адекватни на действителността.

Всъщност разпространението на корпоративната социална отговорност (CSR) се оказва точно едно от положителните проявления на глобализацията. Под натиска на общественото мнение и водени от различни съображения, пряко свързани с корпоративната социална отговорност като стратегия за набор на висококвалифициран персонал, транснационалните компании вече са се превърнали в преносители на нови бизнес модели, в организатори на трансфера на технологии и във „внедрители“ на добри практики на КСО. Съответно разпространението на практиките на CSR в развиващите се икономики също отдавна не заобикаля държавите с високо ниво на бедност – достатъчно е да се види развитието на корпоративна социална отговорност в държави като Бангладеш.

Тази тенденция се наблюдава още в началото на XXI век и наблюдателите са се застраховали, като са посочили такива примери на географско разширяване на присъствието на корпоративната социална отговорност, които те наричат „джобове на корпоративна социална отговорност“. В същото изследване от 2002 г., където се изразяват песимизъм и безпокойство от концентрирането на КСО практики на най-зрелите пазари в „държавите от Юга“, благоразумно е посочено, че „съществуват джобове на CSR, свидетелстващи, че този модел [КСО следва модела на глобализацията] може би се променя. Примерите от Уганда, Танзания и Непал се появяват на сцената и сякаш показват, че има по-голямо разбиране как бизнесът би могъл да се обръща към въпросите на бедността“¹⁷.

Не се нуждае от доказване фактът, че по-големите компании са сред първостепенните двигатели на корпоративната социална отговорност. Това обаче не означава, че корпоративната социална отговорност (КСО) не съответства по някакъв начин на дейността на малките и средните предприятия, нито пък че тя не се практикува от тях.

Още през 2002 г. работещите за UNIDO изследователи Peter Raynard и Maya Forstater пишат: „Струва си да се отбележи, че много от пионерските практики в областта на корпоративната социална отговорност, които днес са част от „мейнстрийма“ на КСО, са практикувани за първи път в малки и средни предприятия и от предприятия на различни общности, движени от силни лични ангажменти“¹⁸. Те

¹⁷ Ibidem, p. 33.

¹⁸ Raynard, Peter and Maya Forstater. Corporate Social Responsibility... Op. mem.

дават нагледни примери с такива компании. Така например сред най-изявените ранни пионери на социалната отчетност са компании, като Ben & Jerry's (днес тя е част от Unilever, но когато социалната отчетност прохожда, тя е малко предприятие), The Body Shop (днес тя вече е голямо предприятие, но тогава е далече от тези мащаби) и компанията за честна търговия Traidcraft.¹⁹

Интересен факт е, че малките и средните предприятия имат сериозни приноси точно в областта на опазването на околната среда, показвайки финансовата жизнеспособност на органичното земеделие, рециклирането и добива на енергия от вятъра. Тези иновации идват на пазара от малки и средни компании. Бизнес публицистката Rosabeth Moss-Kanter нарича сектора на социалните предприятия „бета-площадката“ за бизнес иновации, където предприятия, мотивирани от социални цели, са способни да докажат, че има пазар, носещ печалби за продукти и услуги, на които бизнесът от „мийнстрийма“ не обръща внимание. Ключов пример в тази област е развитието на микрокредитирането за малкия бизнес.²⁰

Малката компания, работеща под „зеления“ лейбъл „Patagonia“, работи години наред със своите снабдители с текстил за разработване на по-благоприятни за околната среда покрития (coatings). Големите текстилни компании работят с желание с малката компания, стояща зад лейбъла „Patagonia“, защото съществува сериозна вероятност резултатите от съвместната им работа да се продават на широк пазар.²¹

Цитираните по-горе изследователи Peter Raynard и Maya Forstater обръщат внимание на факта, че в изследванията, в които се сравнява нивото на прилагане на КСО практики в големите и в по-малките предприятия, показателите на малките и средните предприятия са като цяло по-ниски, но това не трябва да се тълкува едностранчиво. Освен всичко друго, в много случаи това отразява просто липсата на формализирана политика и на използване на т.нар. „CSR език“ от страна на малките и средните предприятия, а не различен

¹⁹ Ibidem. Вж. също: **Zadek**, Simon and R. Evans. Auditing the Market: A Practical Approach to Social Auditing. Gateshead, Traidcraft/New Economics Foundation, 1993.

²⁰ **Moss-Kanter**, Rosabeth. From Spare Change to Real Change. The Social Sector as a Beta Site for Business Innovation. – In: *Harvard Business Review*, May-June 1999, pp. 122 – 132. [online]. <https://hbr.org/1999/05/from-spare-change-to-real-change-the-social-sector-as-beta-site-for-business-innovation>.

²¹ **Goodman**, A. Chain Reaction. You're not there until your suppliers are there. – In: *Tomorrow Magazine*, July-August 1998, pp. 26 – 28.

подход към разглежданите проблеми.²² Оказва се, че има изследвания, които показват, че специално в областта на опазването на околната среда индикаторите за резултатите на малките и средните предприятия, от една страна, и на големите предприятия, от друга, съвсем не показват очакваните различия между тях.

Може да се обобщи, че със сигурност някои аспекти от поведението на малките и средните предприятия могат да се разглеждат като примери на „тиха корпоративна социална отговорност“. Такива аспекти са:

– Малките и средните предприятия са по-малко мобилни в международен план в сравнение с транснационалните компании. Затова те възприемат по-дългосрочно гледище върху инвестирането в дадено индивидуално местонахождение.

– Някои компании, които са семейна собственост, възприемат и демонстрират силни религиозни и филантропични подходи.

– Малките и средните предприятия имат повече връзки с местната гражданска и културна среда и са по-запознати с местните рискове и с нововъзникващите въпроси и проблеми в сравнение с международно управляваните компании.

Тази книга не е учебник. Тя определено изисква известни познания по проблемите на корпоративната социална отговорност. Наистина тя е писана с мисълта да бъде колкото се може по-разбираема, езикът и да е максимално изчистен от научни и професионални жаргони. Несъмнено тя може да бъде използвана и от студенти, докторанти и всякакви изследователи, но тя няма за цел да въвежда основни понятия и да дава базови познания. Тази книга е ориентирана в много голяма степен към тези, които „сърфират на гребена на вълната“ на научното познание в изследваната област.

Български автори са ни дали доста публикации, които могат да бъдат използвани за задълбочено изучаване на корпоративната социална отговорност (CSR). Към тях можем да отнесем работите на учени и изследователи, като Радостина Бакърджиева, Митко Димитров, Еленко Захариев, Марина Стефанова, Иван Цанов, Спартак Керемедчиев, Пламен Чипев, Вълчин Даскалов, Надежда Иванова, Ирена Славова, Йовка Банкова, Христо Иванов, Сабрина Калинкова,

²² Вж. примерно: **Brown**, Kate. Corporate Social Responsibility. Perceptions of Indian Business. London, Calcutta: Center for Social Markets, July 2001. [online]. http://csmworld.org/wp-content/uploads/2009/03/social_respons.pdf.

Любомир Цолов (Бакърджиева 2018а²³; Bakardjieva 2018б²⁴; Бакърджиева (ред.) и съавтори 2017²⁵; Бакърджиева 2017а²⁶; Бакърджиева 2017б²⁷; Бакърджиева 2016а²⁸; Bakardjieva 2016²⁹; Бакърджиева 2016б³⁰; Бакърджиева 2015а³¹; Бакърджиева 2015б³²; Бакърджиева 2014³³; Бакърджиева 2013³⁴; Бакърджиева 2012а³⁵; Бакърджиева

²³ **Бакърджиева**, Радостина. Корпоративната социална отговорност в контекста на глобалната верига на доставки. – В: *Бизнес посоки*, бр. 2, 2018.

²⁴ **Bakardjieva**, Radostina. Evaluating corporate social responsibility of Bulgarian Firms. – В: *Бизнес посоки*, бр. 1, 2018.

²⁵ **Бакърджиева**, Радостина, Венелин Терзиев, Екатерина Арабска, Вера Пиримова, Ирена Славова, Мариана Стефанова, Теодора Тодорова. Отговорният бизнес в България: съвременни предизвикателства и европейски измерения. Под научното ръководство и редакцията на доц. д-р Радостина Бакърджиева. Пловдив: СНЦ „Академия за иновации и устойчивост“, 2017. [онлайн]. https://www.researchgate.net/profile/Venelin_Terziev/publication/323524989_KOLEKTIVNA_MONOGRAFIA_pod_naucnoto_rkovodstvo_i_redakciata_na_doc_d-r_Radostina_Bakrdzieva_OTGOVORNIAT_BIZNES_V_BLGARIA_SVREMENNI_PREDIZVIKATELSTVA_I_EVROPEJSKI_IZMERENIA/links/5a998baa6fdcc3cbac92441/KOLEKTIVNA-MONOGRAFIA-pod-naucnoto-rkovodstvo-i-redakciata-na-doc-d-r-Radostina-Bakrdzieva-OTGOVORNIAT-BIZNES-V-BLGARIA-SVREMENNI-PREDIZVIKATELSTVA-I-EVROPEJSKI-IZMERENIA.pdf.

²⁶ **Бакърджиева**, Радостина. Корпоративната социална отговорност на българските фирми – съвременни тенденции и европейски перспективи. София: ГорексПрес, 2017.

²⁷ **Бакърджиева**, Радостина. Корпоративната социална отговорност – фактори за актуалността на концепцията. – В: *Сборник с доклади „Маркетингът – опит и перспективи“*. Международна научна конференция, Варна, 29 – 30 юни 2017. Варна: Наука и икономика, Икономически университет, с. 301 – 310.

²⁸ **Бакърджиева**, Радостина. Корпоративната социална отговорност на публичните компании в България. – В: *Международна научна конференция „Икономически предизвикателства – миграция, глобализация, устойчивост, политики“*, София, УНСС, 21 – 22 октомври 2016.

²⁹ **Bakardjieva**, Radostina. Sustainable Development and Corporate Social Responsibility: Linking Goals to Standards. – In: *Journal of Innovations and Sustainability*, Vol. 2, No. 4, 2016, pp. 23 – 25. [online]. https://www.researchgate.net/publication/313377529_Sustainable_Development_and_Corporate_Social_Responsibility_Linking_Goals_to_Standards.

³⁰ **Бакърджиева**, Радостина. Емпирични доказателства за ролята на корпоративната социална отговорност в българските предприятия. (DVD). Пловдив, 2016.

³¹ **Бакърджиева**, Радостина. Корпоративна социална отговорност на българските компании. – В: *Proceedings of the IVth International Scientific Conference Climate Change, Economic Development, Environment and People (CCEDEP) Regional Development of Central and Eastern European Countries*. University of Agrobusiness and Rural Development, Plovdiv, Bulgaria, 7 – 9 October 2015, Vol. 1, pp. 137 – 152. [online]. <http://regions.uard.bg/index.php/regions/regions/paper/viewFile/17/42> или https://uard.bg/files/custom_files/files/documents/conference_proceedings_Volume_1.pdf.

³² **Бакърджиева**, Радостина. Мониторинг и оценка на корпоративната социална отговорност на българските компании. – В: *XII международна научна конференция „Иновативни стратегии за конкурентоспособен бизнес“*. Раздел II „Иновации и предприемачество“. Ботевград: Международно висше училище, 2015, с. 122 – 129. [онлайн]. http://ibsedu.bg/media/Conference/2015/_2015_2.pdf.

³³ **Бакърджиева**, Радостина. Международни стандарти за корпоративна социална отговорност. – В: *Времена на несигурност и рискове: възможности и перспективи за развитие*. Пловдив: Паисий Хилендарски, 2014, с. 28 – 40.

2012³⁶; Бакърджиева 2011³⁷; Бакърджиева 2010³⁸; Данкова³⁹; Димитров и съавтори 2014⁴⁰; Захариев 2014⁴¹; Захариев 2011⁴²; Zahariev and Arabska 2015⁴³; Стефанова 2018⁴⁴; Стефанова 2015⁴⁵; Томс и Стефанова 2014⁴⁶; Цанов 2015⁴⁷; Славова и съавтори⁴⁸).

Като учебници и учебни помагала би трябвало особено да отличим работите на Марина Стефанова и Иван Цанов. Трябва да се отбележат задължително и сравнително новите дисертационни тру-

³⁴ **Бакърджиева**, Радостина. Европейска концепция за интегрирана отчетност. – В: *Сборник* от научна конференция „Знанието – традиции, иновации, перспективи“, 14 – 15 юни 2013, Том 3, Бургаски свободен университет, Бургас. Габрово: Експрес, с. 130 – 137.

³⁵ **Бакърджиева**, Радостина. Европейска концепция за корпоративна социална отговорност. – В: *Сборник* от доклади от международна научна конференция „Съвременни управленски практики VII. Проекти и региони“, 10 – 11 февруари 2012, Бургаски свободен университет. Габрово: Експрес, с. 188 – 198.

³⁶ **Бакърджиева**, Радостина. Европейска стратегия за корпоративна социална отговорност. – В: *Сборник* от юбилейна международна научнопрактическа конференция „20 години инвестиция в бъдещето“, 18 – 19 май 2012, Велико Търново. София: Горекспрес, с. 341 – 353.

³⁷ **Бакърджиева**, Радостина. Корпоративна социална отговорност на фирмите в България. Структурни и институционални аспекти на икономическата интеграция на България в Европейския съюз. София: Стопанство, 2011.

³⁸ **Бакърджиева**, Радостина. Корпоративната социална отговорност – ядро на устойчивото развитие. Глава 2 на Искпа Христова-Балканска (ред.) „Устойчиво развитие и многообразие в България“. София: Българска академия на науките, Институт за икономически изследвания, 2010, с. 17 – 22. [онлайн]. http://www.iki.bas.bg/RePEc/BAS/ecchap/CH_2_bg_Balkanska_2010_Radostina-Bakardjieva.pdf.

³⁹ **Данкова**, Петя. Човешкият фактор в корпоративната социална отговорност. Варна: Геа Принт, 2012.

⁴⁰ **Димитров**, Митко, Спартак Керемедчиев, Пламен Чипев, Радостина Бакърджиева, Вълчин Даскалов, Надежда Иванова. Корпоративно управление за XXI век. Утвърждаване на стандарти за добро корпоративно управление в България. София: Горекспрес, 2014.

⁴¹ **Захариев**, Еленко. Корпоративна социална отговорност. Пловдив: Талант, 2014.

⁴² **Захариев**, Еленко. Корпоративна социална отговорност и корпоративна култура. Велико Търново: Абагар, 2011.

⁴³ **Zahariev**, Elenko and Ekaterina Arabska. Corporate Social Responsibility and Organic Production Business Model – Sustainability Performance, Consumer Trust and Motivation. – In: *Proceedings of the IVth International Scientific Conference Climate Change, Economic Development, Environment and People (CCEDEP) Regional Development of Central and Eastern European Countries*, University of Agrobusiness and Rural Development – Plovdiv, Bulgaria, 7 – 9 October 2015, Vol. 2, pp. 213 – 231. [online]. https://uad.bg/files/custom_files/files/documents/conference_proceedings_Volume_2.pdf.

⁴⁴ **Стефанова**, Марина. Корпоративна устойчивост и отговорност. София: ВУЗФ „Св. Григорий Богослов“, 2018.

⁴⁵ **Стефанова**, Марина. ООН и частният сектор – партньорство за добруването на света. – В: *Международни отношения*, бр. 4, септември 2015, с. 99 – 106. [онлайн]. https://www.researchgate.net/publication/301637412_OON_I_CASTNIAT_SEKTOR_PARTNORSTVO_ZA_DOBRUVA_NETO_NA_SVETA.

⁴⁶ **Томс**, Жюстин и Марина Стефанова. Корпоративна социална отговорност и комуникации за устойчиво развитие на бизнеса. София: Сиела, 2014. ISBN 978-954-28-1578-5.

⁴⁷ **Цанов**, Иван. Корпоративна социална отговорност. София: Българска асоциация на конфликтолозите, 2015.

⁴⁸ **Славова**, Ирена, Йовка Банкова, Христо Иванов, Сабрина Калинкова, Любомир Цолов. КСО в България – част от европейските социални практики. София: УНСС, 2014. ISBN 978-954-644-594-0.

дове на Теодора Гогова (Гогова 2011⁴⁹), Вилиана-Мария Николова (Николова 2015⁵⁰), Марина Стефанова (Стефанова 2016)⁵¹.

Като един от авторите доц. д-р Теодор Дечев се чувства задължен да изкаже изключителна благодарност на ръководството на Проект BG05M9OP001-1.011-0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване на привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори“, осъществен от Асоциацията на индустриалния капитал в България (АИКБ) в партньорство с КНСБ и КТ „Подкрепа“, пет работодателски и осем синдикални браншови организации, Министерството на труда и социалната политика (МТСП), Агенцията по заетостта (АЗ) и Националната агенция за професионално образование и обучение (НАПОО) в рамките на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ и съфинансиран от Европейския социален фонд на ЕС.

Значителна част от проучените литературни източници и практики на корпоративна социална отговорност (CSR) бяха идентифицирани в хода на работата му като „ключов експерт“ в проекта. Работата по проекта допринесе в много голяма степен и за формулирането на някои основни твърдения и констатации в настоящата книга.

Приносът на двамата автори – доц. д-р Теодор Данаилов Дечев и доц. д-р Бояна Боянова Димитрова, към написването на настоящия труд е равен. Двата автори възнамеряват да продължат сътрудничеството си в изследваната област.

⁴⁹ **Гогова**, Теодора Димитрова. Корпоративна социална отговорност и стойността на компанията. Интернационални тенденции и български измерения. Дисертационен труд за придобиване на образователната и научна степен „доктор“ по научна специалност 05.02.10 „Световно стопанство и международни икономически отношения (Управление на външноикономическата дейност)“. Научен ръководител: проф. д.и.н. Бистра Боева. София, 2011.

⁵⁰ **Николова**, Вилиана-Мария Димитрова. Особенности на формиране и реализация на концепцията за корпоративно гражданство (социална отговорност на бизнеса) в България. Дисертационен труд за присъждане на образователната и научна степен „доктор“ по научна специалност 3.5 „Обществени комуникации и информационни науки (Журналистика – Връзки с обществеността)“. Научен ръководител: проф. д-р Здравко Райков. София, 2015.

⁵¹ **Стефанова**, Марина Димитрова. Фактори за внедряване на корпоративната социална отговорност в български малки и средни предприятия. Докторска дисертация за присъждане на образователната и научна степен „доктор“ по професионално направление 3.7 „Администрация и управление (Социално управление)“, СУ „Св. Климент Охридски“. Научен ръководител: проф. д.и.н. Желю Владимиров. София, 13 юни 2016. Автореферат на дисертационния труд, онлайн: https://www.uni-sofia.bg/index.php/bul/universitet_t/fakulteti/stopanski_fakultet/specialnosti/doktoranti/pridobivane_na_образователна_i_nauchna_stepen_doktor/arhiv/marina_dimitrova_stefanova_stopanski_fakultet.

ГЛАВА ПЪРВА

ВСИЧКО ЗАПОЧВА И СВЪРШВА С ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ. РЕСУРСНО БАЗИРАНИЯТ ПОДХОД КЪМ ПОСТИГАНЕТО НА КОНКУРЕНТНО ПРЕДИМСТВО

На пръв поглед привличането на работници и служители с висока квалификация и адекватно образование – висше или професионално, е „разбиращ се от само себе си“ императив. Всъщност компаниите започват сериозно да фокусират вниманието си върху необходимостта да привличат наистина висококвалифицирани работници и служители, т.нар. „quality employees“, през последните десет години на миналия век.

През 1994 г. Pfeffer прави констатация, която дълго след това ще бъде цитирана от други учени и изследователи: „Дотолкова, доколкото другите източници на конкурентен успех са станали по-малко важни, това, което остава като съдбоносен диференциращ фактор, е организацията, нейните работници и служители и как те работят“¹.

Занимаващите се с т.нар. „стратегически мениджмънт“ поставят в центъра на вниманието си въпроса защо някои компании получават конкурентно предимство и постоянно изпреварват своите конкуренти. Пейзажът на конкурентните борби на XXI век е белязан от рязко нараснала степен на технологични промени, дифузия и хиперконкурентно съперничество и не предлага лесен отговор на този въпрос. В края на XX век се формират и развиват два основни теоретични подхода, базирани на значителен емпиричен материал от бизнес практиката, за обясняване на конкурентното предимство.

Първият подход е по-старият във времето. Става дума за подхода на изследване на рамката на индустриалната организация (подходът на Porter²), която се фокусира върху външната среда като ключ-

¹ Вж.: Pfeffer, J. Competitive advantage through people. – In: *California Management Review*, 36 (2), 1994, pp. 9 – 28; както и: Pfeffer, J. Competitive advantage through people. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.

² Porter, M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

чова за определянето на стратегиите за постигане на конкурентно предимство. Моделът на индустриалната организация се фокусира върху връзката между стратегията и външната среда, като конкурентното предимство се разглежда като резултат от способността на компанията да се позиционира вътре в някаква привлекателна индустрия или индустриален сегмент.

Вторият теоретичен подход, който добива широка популярност през 90-те години на XX век, често е наричан „ресурсно базиран подход“ (resource-based view – RBV). Неговите последователи (Barney 1991³, Grant 1996⁴, Wernerfelt 1984⁵) пледират, че отделно взетата компания представлява набор от ресурси и способности (възможности), които на свой ред могат да бъдат важен източник на конкурентно предимство.

Потенциалът за конкурентното предимство произтича от способността на фирмата да използва уникалните черти (характеристики) на своята колекция от ресурси и способности. В синхрон с настъпилото придвижване в стратегическата литература от поставяне на ударението върху външната среда, в която пребивава организацията, към акцентирание върху вътрешните ресурси на организациите учените, работещи в областта на управлението на човешките ресурси, започват да издигат аргументи, които съответстват на ресурсно базираната гледна точка (RBV).

В своята книга от 1994 г. „Конкурентно предимство чрез хората“ Jeffrey Pfeffer твърди, че успехът на динамичните хиперконкурентни пазари зависи по-малко от предимствата, свързани с икономията от мащаба, технологията, патентите, регулациите и достъпа до капитал, и в по-голяма степен от иновациите, скоростта и приспособимостта.⁶ Също така Pfeffer пледира, че тези по-късни източници на конкурентно предимство произхождат в много голяма степен от работниците и служителите във фирмите и от това как те са управлявани (мениджирани).

³ Barney, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. – In: *Journal of Management*, 17, 1991, pp. 99 – 120. [online]. [https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20\(1991\).pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf).

⁴ Grant, Robert M. Towards a knowledge-based theory of the firm. – In: *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp. 109 – 122. [online]. http://www.hillsdaleinv.com/portal/uploads/Toward_a_Knowledge-Based_Theory_of_the_Firm%2C.pdf.

⁵ Wernerfelt, Birger. A resource-based view of the firm. – In: *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No 2, April-June 1984, pp. 171 – 180. [online]. <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResourceBasedViewoftheFirm.pdf>.

⁶ Pfeffer, J. *Competitive...* Boston, MA: Harvard Business School Press. Op. mem.

Основавайки се на тези и на други подобни аргументи и Pfeffer (1994, 1998⁷), и други автори (Becker, Huselid and Ulrich 2001⁸; Guthrie, J. P., Datta, D. K. and Wright, P. M. 2004⁹; Kochan and Osterman 1994¹⁰; Lawler 1996¹¹; Levine 1995¹²; O'Reilly C. A. and Pfeffer J. 2000¹³) силно застъпват тезата, че фирмите възприемат набор от управленски (мениджърски) практики, наричани общо „висококачествени системи за човешки ресурси“ или „високоангажиращи системи за човешки ресурси“.

Тези съображения и свързаните с тях изследвания са част от бързоразвиващ се дял на научната литература, която е наречена „стратегическо управление на човешките ресурси“ (strategic human resources management – SHRM). Поради факта, че тук се поставя ударение върху предимствата, които са свързани с вътрешните ресурси, ресурсно базираният подход (resource-based view) към конкурентното предимство е често извикван като теоретическа рамка на тяхната работа от учените, занимаващи се със стратегическо управление на човешките ресурси (SHRM).

В съответствие с възгледите на Barney (1991¹⁴) дотолкова, доколкото те са уникални ресурси, които създават добавена стойност, системите за управление на персонала и свързаните с тях подобрения в човешкия капитал могат да бъдат източник на конкурентно

⁷ Pfeffer, J. The human equation: Building profits by putting people first. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

⁸ Becker, Brian E., Mark A. Huselid and Dave Ulrich. HR Scorecard: Linking people, strategy and performance. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001. [online]. [executive summary]. <http://u.camdemy.com/sysdata/doc/6/66a0d0004ae87eb8/pdf.pdf>.

⁹ Guthrie, J. P., D. K. Datta and P. M. Wright. Peeling back the onion competitive advantage through people: Test of a casual model (CAHRS Working Paper #04-09). Ithaca, New York: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, January 5-th 2004. [online]. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=cahrswp>.

¹⁰ Kochan, Thomas A. and Paul Osterman. The mutual gains expertise. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994. [online]. [summary]. <http://trove.nla.gov.au/work/11594017?selectedversion=NBD10769342>.

¹¹ Lawler, Edwin E. From the ground up: Six Principles for building the new logic corporation. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1996. A review by Barbara Presley Noble. [online]. <https://www.strategy-business.com/article/12257?gko=60b2b>.

¹² Levine, David I. Reinventing the workplace: How business and employers can both win. Washington, DC: Brookings Institution, 1995. Review by Chris Tilly. [online]. http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol4_1/Tilly.pdf.

¹³ O'Reilly, Charles A. and Jeffrey Pfeffer. Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000. [online]. http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/HIDDEN_VALUE/files/assets/common/downloads/Hidden_Value.pdf; Review by David W. Gill. [online]. <http://www.gordonconwell.edu/ockenga/faith-work/documents/OReillyCandPfefferJ.HiddenValue.pdf>.

¹⁴ Barney, Jay B. Firm resources... Op. mem.

предимство. С някои отделни изключения (като Cappelli и Newmark 2001¹⁵) цяла поредица емпирични изследвания в края на XX и началото на XXI век се оказват в подкрепа на разбирането, че системите за управление на човешките ресурси могат да оказват влияние и на практика оказват влияние върху успеха на организациите (Вж.: Arthur 1994¹⁶; Batt 2000¹⁷; Batt 2002¹⁸; Datta, Guthrie и Wright 2003¹⁹; Delery J. E. и Doty D. H. 1996²⁰; Guthrie 2001²¹; Huselid 1995²²; Ichinowski, Shaw и Prensushi²³; Koch и McGrath 1996²⁴; Macduffie 1995²⁵).

¹⁵ **Cappelli**, Peter and Neumark David. Do „high-performance“ work practices improve establishment – level outcomes? – In: *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 2001, pp. 737 – 775. [online]. <http://www.uark.edu/ua/yangw/BUHPO/LitReview/cappelli2001.pdf>.

¹⁶ **Arthur**, Jeffrey B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. – In: *Academy of Management Journal*, 37, 1994, pp. 670 – 687. [online]. <http://www.management.pamplin.vt.edu/Articles/Arthur8.pdf>.

¹⁷ **Batt**, Rosemary. Managing customer services: Human resource practices, turnover and sales growth (CAHRS Working Paper #00-07). Ithaca, New York, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, June 29, 2000. [online]. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1085&context=cahrswp>.

¹⁸ **Batt**, Rosemary. Managing customer services: Human resource practices, quit rates and sales growth. – In: *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 587 – 597.

¹⁹ **Datta**, Deepak K., James P. Guthrie and Patrick M. Wright. HRM and Firm Productivity: Does Industry Matter? (CAHRS Working Paper #03-02). Ithaca, New York, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, January 2003. [online]. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1024&context=cahrswp>.

²⁰ **Delery**, John E. and D. Harold Doty. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No 4, 1996, pp. 802 – 835. [online]. <http://komunitas.feb.unila.ac.id/galangrimbawan/wp-content/uploads/sites/10/2016/05/jstor1.pdf>.

²¹ **Guthrie**, J. P. High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No 1, 2001, pp. 180 – 190. [online]. <http://amj.aom.org/content/44/1/180.abstract>.

²² **Huselid**, Mark A. The Impact of Human resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No 3, 1995, pp. 635 – 672. [online]. http://yjs.ujn.edu.cn/course/kc/GLJ0003_SS091013/uploadfile/201404/AMJ1995%20The%20Impact%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practices%20on%20Turnover,%20Productivity,%20and%20CORPORATE%20financial%20performance.pdf.

²³ **Ichinowski**, Casey, Kathryn Shaw and Giovanna Prensushi. The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing lines. – In: *The American Economic Review*, Vol. 87, No 3, pp. 291 – 313. [online]. http://houdekpctr.cz/lldata/public_html/papers/Ichniowski%20et%20al%201997.pdf.

²⁴ **Koch**, Marianne J. and Rita Gunther McGrath. Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter. – In: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 1996, pp. 335 – 354. [online]. https://www.researchgate.net/profile/Rita_Gunther_Mcgrath/publication/229506829_Improving_Labor_Productivity_Human_Resource_Management_Policies_Do_Matter/links/5800d7e408aec560638d8597.pdf.

²⁵ **Macduffie**, John Paul. Human resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. – In: *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, No 2, January 1995, pp. 197 – 221. [online]. https://www.researchgate.net/profile/John_MacDuffie/publication/5119177_Human_Resource_Bundles_and_Manufacturing_Performance_Organizational_Logic_and_Flexible_Production_Systems_in_the_World_Auto_Industry/links/0deec

Докато ресурсно базираният подход (RBV) предлага теоретични прозрения, самият процес, в рамките на който управлението на човешките ресурси създава стойност за компаниите, остава неуловим. В един свой преглед на литературата по въпросите на стратегическото управление на човешките ресурси Becker и Gerhart (1996²⁶) поставят измамно простия въпрос „как решенията за човешките ресурси оказват влияние върху организационните резултати“.

Както вече беше отбелязано, докато изследванията представят свидетелства за това доколко практиките в управлението на човешките ресурси оказват влияние на резултатите на отделните компании, единици са проучванията, които се опитват да дадат отговор на въпроса, зададен от Becker и Gerhart.

Така че би трябвало да се съгласим с Guthrie, Datta и Wright (2004²⁷), че през първите години на XXI век все още е вярно твърдението, че „механизмите, с които решенията за човешките ресурси създават стойност и правят процеса на нейното създаване устойчив, са сложни и все още недобре разбрани“²⁸. Или, казано по-образно, съществуващите изследвания са направили малко „за беленето на лука“ – за разкриване на процесите, с които системите за управление на човешките ресурси оказват влияние на фирмената производителност на труда. (Guthrie, Datta и Wright (2004) сравняват изследователския процес на изясняване на ролята на управлението на човешките ресурси върху производителността на труда с „белене на лук“: „Peeling back the onion competitive advantage through people“.)

Затова и като призовават към провеждане на изследвания, които да са насочени точно в тази посока, Becker и Gerhart пишат през 1996 г.:²⁹ „Бъдещата работа върху стратегическия подход трябва да разработи съдържанието на черната кутия между фирмената система за управление на човешките ресурси и т.нар. „фирмена

5232260385c0900000/Human-Resource-Bundles-and-Manufacturing-Performance-Organizational-Logic-and-Flexible-Production-Systems-in-the-World-Auto-Industry.pdf.

²⁶ Becker, Brian and Barry Gerhart. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No 4, August 1996, pp. 779 – 801. [online]. http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/9887393/The%20Impact%20of%20HRM%20on%20Organizational%20Performance%20-%20Becker%20%20Gerhart.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1497267979&Signature=q4Y8D7tXkrDL5ghJ8YH9899BISY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_impact_of_human_resource_management.pdf.

²⁷ Guthrie, J. P., D. K. Datta and P. M. Wright. Peeling back the onion competitive advantage... Op. mem.

²⁸ Becker, Brian and Barry Gerhart. The Impact... Op. mem., pp. 780 (последният абзац, най-долу).

²⁹ Ibidem, p. 793.

„bottom line“³⁰. Докато изследователите не успеят да създадат и изпитат по-сложни структурни модели, примерно модели, които включват ключови променливи величини, ще бъде трудно да се изключат алтернативни причинни модели, които обясняват наблюдаваните връзки между системите за управление на човешките ресурси и резултатите на фирмите“.

Темата за релациите между човешките ресурси, тяхното управление и корпоративната социална отговорност продължава да представлява изключителен изследователски интерес и в момента, като изследователите както разглеждат отделни случаи (case studies) на това взаимодействие (Dupont, Ferauge и Giuliano 2013³¹; Mushtaque, Jariko, Børsen и Muhammad Nawaz 2017³²), така и предлагат общ поглед върху нещата (Rehman, Khan и Nazeer 2015³³).

Основната цел на изследването на Rehman, Khan и Nazeer е да идентифицира ролята на мениджърските стилове, стратегическата и икономическата значимост на разработването на политики по човешките ресурси, които да се основават на корпоративната социална отговорност (CSR). Според авторите политиките по човешките ресур-

³⁰ Под „bottom line“ се разбират нетните приходи на компанията, или печалбата на акция (earnings per share – EPS). Позоваването на „дъното“ (bottom) идва от относително фиксираното местоположение на стойността на нетния приход на компанията в отчета за приходите ѝ (income statement). Въпросната „bottom line“ съответства на нетния приход, посочен в дъното на отчета за приходите. По света отчетът за приходите има някаква препоръчителна форма и независимо че се използват различни формати, всички те завършват с нетния приход в края на изчисленията. Всички отчети за приходите започват с продажбите в началото, „на върха“ на отчета. Стойността на общите приходи (total revenues). Общата сума на приходите впоследствие се намалява с всички разходи. Независимо че разходите могат да се групират и докладват по различен начин, всички намаления на приходите се правят, за да се остави остатъчният доход, необходим за задържането на компанията в нормално състояние и/или за раздаване на дивиденди. Повечето компании подобряват своята „bottom line“ по два успоредно прилагани начина: чрез повишаване на приходите (т.е. чрез генериране на растеж на т.нар. „top-line“) и чрез повишаване на ефективността (респективно чрез орязване на разходите).

³¹ **Dupont, Claire, Perrine Ferauge and Romina Giuliano.** The Impact of Corporate Social Responsibility on Human resource Management: GDF SUEZ's Case. – In: *International Business Research*, Vol. 6, No 12, 2013. [online]. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/30336/18682>.

³² **Mushtaque, Tania, Mushtaque Ali Jariko, Tom Børsen and Muhammad Nawaz.** The Role of Human Resource Professionals (HRP) in Promoting Corporate Social Responsibility (CSR): A Case Study of Pakistan State Oil (PSO). – In: *Global Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No 4, pp. 54 – 69, May 2017. [online]. <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Role-of-Human-Resource-Professionals-HRP-In-Promoting-Corporate-Social-Responsibility-CSR-A-Case-Study-of-Pakistan-State-Oil-PSO.pdf>.

³³ **Rehman, Muhammad Zia-ur, Mahwish Khan and Safdar Nazeer.** A Human Resource Perspective on Policies to Support Corporate Social Responsibility. – In: *Pakistan Business Review*, October 2015. [online]. https://www.researchgate.net/publication/286937914_A_HUMAN_RESOURCE_PERSPECTIVE_ON_POLICIES_TO_SUPPORT_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY.

си, базиращи се на корпоративната социална отговорност, продължават да са непозната територия. Тази концептуалната рамка изисква внимание, защото политиките на компаниите трябва да бъдат „facilitating“ по отношение на персонала, което определено ще води към подобряване на състоянието на обществото и към по-добри бизнес резултати (Inyang, Awa and Enuoh 2011³⁴).

В днешната продължаваща академична дискусия за резултатите от изследванията фокусът е върху природата, посоката, участието и процеса на корпоративна социална отговорност (КСО), но според Rehman, Khan и Nazeer КСО като корпоративно явление трябва да бъде стратегически подход и методология за организациите за постигане на конкурентни предимства и за разрешаване на проблеми, като през тези „интерфейси“ може да помогне за успешно постигане на поставените бизнес цели.

При корпоративната социална отговорност (CSR) мениджърският стил е от съществено значение. Той е важен. Мениджърите трябва да взимат решения с прозрачен и интегрален управленски стил. Мениджърите използват одити „on-site“, за да се уверят, че техните служители съответстват на минималните стандарти за корпоративна социална отговорност, а също така използват подобни одити, за да осигурят това съответствие.

Мениджърите трябва да възприемат, и дори да „прегърнат“ един такъв социален мениджърски стил, за да могат да придвижат напред цялостното качество на своите програми за корпоративна социална отговорност (КСО) (Van Marrewijk 2003³⁵).

По-нататък те могат да разширят и да разпрострат този мениджърски стил и върху управлението на своите снабдители. Мениджърите могат да осъществяват „on-site“ одити, за да осигурят съответствие на снабдителите си със своите минимални организационни изисквания за корпоративна социална отговорност (CSR) (Palacios Marqués and Devece Carañana 2013³⁶).

³⁴ **Inyang**, Benjamin J., Hart O. Awa and Rebecca O. Enuoh. CSR – HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals. The Special Issue on Contemporary Issues in Business and Economics. – In: *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No 5, March 2011. [online]. http://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_5_Special_Issue_-_March_2011/15.pdf.

³⁵ **Van Marrewijk**, Marcel. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. – In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, No 2 – 3, 2003, pp. 95 – 105. [online]. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023331212247>.

³⁶ **Palacios**, Marques Daniel and Carlos A. Devece Carañana. Policies to Support Corporate Social Responsibility: The Case of Telefonica. – In: *Human Resource Management*, Vol. 52, No 1, January/February 2013, pp. 145 – 152. [online]. <https://vdocuments.mx/human-resource-management-volume-52.html>.

Разбира се, тук трябва да се отдели специално внимание на въпроса за малките и средните предприятия, които са подизпълнители и доставчици на компанията, която иска да приложи върху тях своите стандарти за корпоративна социална отговорност. Напълно е възможно тези стандарти, които компанията успешно покрива, да се окажат непосилни за малките и средните предприятия.³⁷

Необходим е разумен и балансиран подход към проблема, защото смисълът на една CSR политика не може да бъде елиминирането на малки и средни предприятия от снабдителните вериги просто защото те не отговарят на високите стандарти за корпоративна социална отговорност (CSR) на компанията – краен получател на доставките.

В края на XX и началото на XXI век връзките между финансовите резултати, финансовото представяне на компаниите и корпоративната социална отговорност са били проучвани от различни изсле-

³⁷ Съществува погрешна представа за прилагането на политики и практики на корпоративна социална отговорност (CSR) в малките, средните и микропредприятията. Несъмнено в тези предприятия лансирането и осъществяването на CSR политики и практики е значително по-трудно, отколкото в големите предприятия, но това изобщо не означава, че подобни действия не се осъществяват изобщо. Още по-малко това означава, че приложимостта на политиките и на практиките на корпоративна социална отговорност (CSR) не е обект на научно изследване. Напротив – по въпроса за корпоративната социална отговорност на малките, средните и микропредприятията има натрупана значителна по обем научноприложна литература – от чисто изследователски работи до ръководства за прилагане на практиките на корпоративната социална отговорност в малките, средните и микропредприятията. Само по себе си изследването на натрупания опит в тази област би могло да бъде обект на изследване, което да роди още по-голяма книга от тази, която държите в ръцете си. Тук ще се ограничим с посочването на един набор от публикации в посочения малко по-горе научноприложен диапазон, които са били обнародвани в периода от 2002 до 2017 г. Те са дадени в приложената библиография и на практика всички са достъпни онлайн: GreenBiz Editors 2002a, GreenBiz Editors 2002b, Raynard and Forstater 2002, Rabin 2003, Sarbutts 2003, Spence 2003, Fox 2004, Luetkenhorst 2004, Caux Round Table for Moral Capitalism 2006, Vives 2006, Spence 2007, Bradford and Fraser 2008, GreenBiz Editors 2008, Núñez 2008, Jenkins and Thankappan 2009, Málóvics 2009, Nielsen and Thompson 2009, Jenkins 2009, Russo and Tencati 2009, Davies and Crane 2010, Yu 2010, Aston and Anca 2011, BRASS 2011, Chi Vo 2011, Sen 2011, Dudovskiy 2012, FCCS 2012, Hsu and Cheng 2012, Ibrahim, Jamali and Karatas – Ozkan 2012, Ma 2012, Moyeen and Courvisanos 2012, Olusanya, Awotungase and Oyebo 2012, Xu and Liu 2012, Adapa and Rindfleish 2013, Arabia CSR Network 2013, Bauer, Bozhinova, Malinowski, Maunaga and Walczak 2013, Efiog, Usang, Inyang and Effiong 2013, Hossain, Siwar, Jani and Bhuiyan 2013, Knopf and Mayer-Scholl 2013, Priedulena 2013, Tamajón and Font 2013, Vázquez, Carrasco and López, Pérez 2013, Azam, Hussain and Fiaz 2014, Battaglia, Testa, Bianchi, Iraldo and Frey 2014, Danish Business Authority 2014, Elshorbagy 2014, Griffiths 2014, Memdani 2014, Neves 2014, Sotamenou 2014, Spence 2014, Stehr and Jakob 2014, Tewari and Pathak 2014, Zafar and Farooq 2014, Zafar, Hussain and Musab 2014, Atan, Shukri and Zainon 2015, European Commission 2015, Irish SME Association 2015, James 2015, Kaneda 2015, Didarul 2016, Hodinková and Sadvovský 2016, Jorge, Madueño, Sancho and Martinez – Martinez 2016, Kim 2016, Lee, Herold and Yu 2016, Skýpalová, Renata, Renata Kučerova and Veronika Blaškova 2016, Wickert 2016, Zhiznevskaya 2016, Kageyama 2017, Kamei and Kuramochi 2017, Turyakira 2017.

дователи (Wagner, Schaltegger and Wehrmeyer 2001³⁸; Pava and Krausz 1996³⁹; Pelozo 2006⁴⁰; Ali, Ur Rehman and Akram 2011⁴¹), докато някои са изследвали този проблем точно в пакистанския му контекст при различни условия (Seljuq 2005⁴²; Waheed 2005⁴³; Yunis 2012⁴⁴; Yunis 2017⁴⁵), особено в сектора на клетъчната телефония (Ali 2011⁴⁶; Ali, Ur Rehman, Yilmaz, Nazir and Ali 2010⁴⁷).

Някои автори смятат корпоративната социална отговорност за мода на XXI век, защото смятат, че CSR е философия, която се намира в противоречие с ориентираната към печалбата философия на бизнес организациите. Те смятат, че подобно на обсебеността на орга-

³⁸ **Wagner**, Marcus, Stefan Schaltegger and Walter Wehrmeyer. The Relationship between the Environmental and Economic Performance of Firms: What does theory propose and what does empirical evidence tell us? – In: *Greener Management International*, No 34, Summer 2001, pp. 94 – 111. [online]. <https://www.jstor.org/stable/pdf/greemanainte.34.95.pdf>.

³⁹ **Pava**, Moses L. and Joshua Krausz. The Association between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost. – In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No 3, March 1996, pp. 321 – 357. [online]. https://www.researchgate.net/publication/226153885_The_Association_Between_Corporate_Social_Responsibility_and_Financial_Performance_The_Paradox_of_Social_Cost.

⁴⁰ **Pelozo**, John. Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance. – In: *California Management Review*, Vol. 48, No 2, December 2006, pp. 52 – 72. [online]. https://www.researchgate.net/publication/272585574_Using_Corporate_Social_Responsibility_as_Insurance_for_Financial_Performance.

⁴¹ **Ali**, Imran, Kashif Ur Rehman and Muhammad Akram. Corporate Social Responsibility and Investors' Satisfaction Influence on Investors' Loyalty. – In: *Актуални проблеми економики*, Том 122, No 8, 2011. [online]. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/64499512/corporate-social-responsibility-investors-satisfaction-influence-investors-loyalty>.

⁴² **Seljuq**, Affan. Philanthropy and Charity in Pakistan. – In: *Journal of Management and Social Sciences*, Vol. 1, No 1, February 2005, pp. 55 – 98. [online]. https://www.researchgate.net/publication/4737228_Philanthropy_and_Charity_in_Pakistan.

⁴³ **Waheed**, Ambreen. Evaluation of the State of Corporate Social Responsibility in Pakistan and a Strategy for Implementation. A report written for Securities and Exchange Commission of Pakistan and United Nations Development Program, September 2005, PAK/98/011 PARADIGM-UNDP. [online]. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=0E53731B960A114D7F219872E7B1565D?doi=10.1.1.468.7745&rep=rep1&type=pdf>.

⁴⁴ **Yunis**, Mohammad Sohail. Corporate Social Responsibility of Multinational Companies in Pakistan. University of Southampton, School of Management. Doctoral Thesis. 2012. [online]. <https://eprints.soton.ac.uk/357447/>.

⁴⁵ **Yunis**, Mohammad Sohail, laila Durrani and Amad Khan. Corporate Social Responsibility (CSR) in Pakistan: A Critique of the Literature and Future Research Agenda. – In: *Business and Economic Review*, Vol. 9, No 1, 2017, pp. 65 – 88. [online]. <http://www.imsciences.edu.pk/files/journals/Vol%209%20Issue%201/Paper%204.pdf>.

⁴⁶ **Ali**, Imran. Corporate Reputation Influences Consumer Satisfaction and Loyalty: Evidence from Cellular Industry of Pakistan. – In: *International Conference on Challenges for Knowledge Society „Challenges for Knowledge Society. Economy“*, 2011, pp. 1331 – 1340. [online]. <https://core.ac.uk/download/pdf/27270144.pdf>.

⁴⁷ **Ali**, Imran, Kashif Ur Rehman, Ayse Kucuk Yilmaz, Sajid Nazir and Jawaria Fatima Ali. Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer retention in Cellular Industry of Pakistan. – In: *African Journal of Business Management*, Vol. 4, No 4, pp. 475 – 485, April 2010. [online]. <http://citilahore.edu.pk/Papers/Abstracts/146-8589069439950694923.pdf>.

низациите от стандартите ISO и от сертифицирането по тях, която се наблюдава през последните години, корпоративната социална отговорност е подобно обесивно състояние на корпоративния свят.

Други смятат, че корпоративната социална отговорност (CSR) води до намаляване на разходите, което се отразява на икономическото състояние на организацията. Представителите на втората група са убедени, че стандартите и сертифицирането са подобрили качеството на продуктите и на производствените и работните процеси в организациите, което пък е от полза за потребителите и за обществото. Така че според тях корпоративната социална отговорност (CSR) има огромно, неизмеримо („immense“) отражение върху обществото.

Когато се говори за стратегическия фирмен подход към корпоративната социална отговорност (CSR), трябва да се има предвид, че управлението на организациите изисква да се използват ефективни стилове на мениджмънт и подходи, които да осигурят единството и целостността на етическите, социалните и екологичните аспекти на техния бизнес. Това ни прехвърля към четирите фундаментални стълба, които препращат към корпоративната социална отговорност (CSR) – околна среда, социално действие, здраве и инвалидност. В днешно време фирмите, които са въвели най-новите и най-напредничави версии на управлението на човешките ресурси, се съсредоточават върху корпоративната социална отговорност (CSR) и нейната стратегическа и конкурентна природа, които водят към подобряване на резултатите и на представянето (Buciuniene and Kazlauskaitė 2012⁴⁸; Gond, Igalens 2011⁴⁹).

Организациите могат да имат различни стратегически подходи към корпоративната социална отговорност (CSR). Най-общоприетият подход е корпоративната филантропия, където се предоставят помощ, дарения и спонсорства на непривилегированите членове на общността. Друг подход е използването на корпоративната социална отговорност за управление на риска, с което организациите стратегически идентифицират рисковете и съставят планове за подобрения

⁴⁸ **Buciunene**, Ilona and Ruta Kazlauskaitė. The Linkage between HRM, CSR and Performance Outcomes. – In: *Baltic Journal of Management*, Vol. 7, No 1, 2012, pp. 5 – 24. [online]. https://www.econbiz.de/Record/the-linkage-between-hrm-csr-and-performance-outcomes-bu%C4%8Diunien%C3%A9-ilona/10009509180_

⁴⁹ **Gond**, Jean-Pascal, Jacques Igalens, Valérie Swaen and Assaad El Akremi. The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR-HR Interface. – In: *Journal of business ethics*, Vol. 98, No 1, 2011, pp. 115 – 132. [online]. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-3995-6_10.

(Palacios Marques and Devece Carañana 2013⁵⁰). Организацията могат също така да вложат, да внедрят корпоративната социална отговорност (CSR) в своята основна, ядрова, бизнес стратегия чрез създаване на стойност и прокарване на устойчивост (Porter and Kramer 2006⁵¹).

Тук е мястото да се отбележи, че научният интерес към проблемите на корпоративната социална отговорност расте по експонентно, като млади учени от цял свят му посвещават усилията си. Тук ще приведем само няколко от по-интересните докторски дисертации, защитени в различни университети, посветени на различни аспекти на корпоративната социална отговорност (Naqvi 2015⁵²; Shabana 2008⁵³; Vourvachis 2009⁵⁴; Wong 2011⁵⁵; Hassan 2010⁵⁶).

Производителността на труда може да се повиши чрез формулиране на политики в областта на човешките ресурси, които разглеждат мениджърите и служителите като ценна част от организацията (Wolf 2013⁵⁷; Gond, Igalens 2011⁵⁸; Buciuniene and Kazlauskaite 2012⁵⁹). Стратегическото управление на човешките ресурси инкорпорира, съчетава стратегическата природа на различни аспекти на организацията за създаване на повече стойност, за ефективно плани-

⁵⁰ Palacios, Marques Daniel and Carlos A. Devece Carañana. Policies to Support... Op. mem.

⁵¹ Porter, Michael E. and Mark R. Kramer. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. – In: *Harvard Business Review*, Vol. 84, No 12, December 2006, pp. 78 – 92. [online]. https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Strategy_and_Society.pdf.

⁵² Naqvi, Ali Asghar Hasan Sadiq. The Metamorphosis of a Logic. Identifying changing conceptions of CSR in the corporate environment. Submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. The University of Leeds, Leeds University Business School, February 2015. [online]. http://etheses.whiterose.ac.uk/11365/1/Metamorphosis%20of%20a%20logic-AAHNSNaqvi_Thesis_Uni_Of_Leeds.pdf.

⁵³ Shabana, Kareem Mahmoud. Two Essays on the Nature and Practice of Corporate Social Responsibility. A Dissertation Submitted to the Graduate faculty of the University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the degree Doctor of Philosophy. Athens, Georgia, 2008. [online]. https://getd.libs.uga.edu/pdfs/shabana_kareem_m_200805_phd.pdf.

⁵⁴ Vourvachis, Petros. In Search of Explanations for Corporate Social Reporting. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at Kingston University. London, 2009. [online]. <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/19634/1/Vourvachis%202009%20In%20search%20of%20explanations%20for%20CSR%20%28full%29.pdf>.

⁵⁵ Wong, Renfred. Corporate Social and Environmental Reporting: A User Perspective. A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy. University of Bath School of Management, April, 2011. [online]. http://opus.bath.ac.uk/32254/1/UnivBath_PhD_2012_R_Wong.pdf.

⁵⁶ Hassan, Nasr Taha. Corporate Social Responsibility Disclosure: An Examination of Framework of Determinants and Consequences. A Thesis Submitted for the degree of Ph. D. at the Durham University. Durham Business School, 2010. [online]. http://etheses.dur.ac.uk/480/1/Thesis_Nasr.pdf?DDD2+.

⁵⁷ Wolf, Julia. Improving the Sustainable Development of Firms: The Role of Employees. – In: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 22, Issue 2, February 2013, pp. 92 – 108. [online]. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/bse.1731>.

⁵⁸ Gond, Jean-Pascal, Jacques Igalens, Valérie Swaen and Assâad El Akremi. The Human... Op. mem.

⁵⁹ Buciuniene, Ilona and Ruta Kazlauskaite. The Linkage... Op. mem.

ране, за намаляване на разходите, за повишаване на вътрешното и външното качество и за усилване („augment“) на способността, на капацитета на организацията да посреща промяната и да постига конкурентно предимство. То също се превръща във фокус в посока на корпоративната социална отговорност (CSR) (Gond, Igalens 2011⁶⁰; Buciuñene and Kazlauskaitė 2012⁶¹).

Като се превръщат в стратегически бизнес партньор (управлението на човешките ресурси в момента взема по-голямо участие във взимането на решения, съчетано с формулирането на политики на корпоративно ниво), експертите по човешки ресурси оформят креативността на корпоративната социална отговорност (CSR) в дневен ред на различни политики.

Организацията може да прави проекти на политики, които се фокусират върху повишаване на удовлетвореността на личния състав в компанията, и след като тези политики са правилно прокарани вътре в организацията, те могат да бъдат разпрострени върху членовете на снабдителните ѝ вериги. Този подход в областта на корпоративната социална отговорност (CSR) ще осигури по-високо качество на живот на работниците и служителите на снабдителите, особено на тези, чиито работни места ги поставят при по-висок физически риск (Palacios Marqués and Devece Carañana 2013⁶²).

⁶⁰ **Gond**, Jean-Pascal, Jacques Igalens, Valérie Swaen and Assaad El Akremi. The Human... Op. mem.

⁶¹ **Buciuñene**, Ilona and Ruta Kazlauskaitė. The Linkage... Op. mem.

⁶² **Palacios**, Marques Daniel and Carlos A Devece Carañana. Policies to Support... Op. mem.

ГЛАВА ВТОРА

КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ, КОРПОРАТИВНАТА РЕПУТАЦИЯ И „BRAND EQUITY“ – „ДОБАВЕНАТА СТОЙНОСТ, ПОРОДЕНА ОТ МАРКАТА (БРАНДА)“

Изследване на Ker Tah Hsu, публикувано през 2012 г.,¹ разглежда убедителните рекламни и информационно-рекламни ефекти на инициативите за корпоративна социална отговорност (CSR) върху корпоративната репутация и върху „brand equity“ – „добавената стойност, породена от марката (бренда)“, основавайки се на свидетелства от животозастраховането в Тайван.

В изследването се стига, на първо място, до извода, че възприетията на застрахованите лица по отношение на инициативите за корпоративна социална отговорност на застрахователните компании имат положително отражение върху удовлетвореността на клиентите, корпоративната репутация и върху „brand equity“ – „добавената стойност, породена от марката (бренда)“².

¹ Hsu, Ker Tah. The Advertising Effects of Corporate Social responsibility on Corporate Reputation and Brand Equity: Evidence from the Life Insurance Industry in Taiwan. – In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 109, Issue 2, August 2012, pp. 189 – 201. [online]. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1118-0>.

² „Добавена стойност, породена от марката“ – „brand equity“. Това е своего рода „премия за стойността“, която една компания генерира от продукт с разпознаваемо име в сравнение с продукт, който няма бранд или регистрирана търговска марка. Компаниите могат да създават „brand equity“ – „добавена стойност, породена от марката“, като правят продуктите си запомнящи се, лесно разпознаваеми и на върхови нива като качество и надеждност. Масовите маркетингови кампании също помагат за създаването на „brand equity“ – „добавена стойност, породена от марката“.

„Добавената стойност, породена от марката“ има три основни съставки, три компонента. Това са възприемането от потребителя, отрицателните и положителните ефекти и получената стойност. На първо място „добавената стойност, породена от марката“ се изгражда от възприемането от страна на потребителите, което включва и познание (познаване), и личен опит с употребата на марката (бренда) и нейните продукти. Възприемането, което един потребителски сегмент има по отношение на дадена марка (бранд), дава пряк резултат било като положителни, или като отрицателни ефекти. Ако „добавената стойност, породена от марката“, е положителна, организацията, нейните продукти и финанси могат да спечелят. Ако „добавената стойност, породена от марката“ е отрицателна, става обратното.

В крайна сметка тези ефекти могат да се обърнат в материална или нематериална стойност. Ако ефектът е положителен, материалната ценност се получава като повишения на приходите

На второ място, се констатира, че рекламните ефекти от инициативите за корпоративна социална отговорност (CSR) върху корпоративната репутация имат само информативен характер.

На трето място, въздействията на инициативите за корпоративна социална отговорност върху пазарната стойност на марката включват информативна реклама и убедителни рекламни ефекти.

Като принос на изследването се смята изричното (експлицитно) определяне на рекламните ефекти от инициативите за корпоративна социална отговорност. Авторът използва и доразвива концептуалната рамка, изложена от Abigail McWilliams, Donald S. Siegel и Patrick M. Wright през 2005³ и 2006⁴ г., в две поредни версии на техния труд „Корпоративната социална отговорност: стратегически последици“. Смята се, че за първи път в този труд ясно се идентифицират информативните рекламни ефекти и убедителните рекламни ефекти от инициативите за корпоративна социална отговорност.

Въпросът доколко компаниите биха могли да използват корпоративната социална отговорност (CSR), за да постигнат значително конкурентно предимство, е от особена важност. Той е разгледан многоаспектно от Abigail McWilliams, Donald S. Siegel и Patrick M. Wright (McWilliams, Siegel and Wright 2005⁵). Те се позовават на изследване на Forest L. Reinhardt (Reinhardt 1998⁶), което твърди, че фирма, ангажира се със стратегия, основаваща се на корпоративната социална отговорност (CSR), би могла да генерира нестандартно висока възвращаемост само ако може да попречи на конкурентите да имитират стратегията ѝ. На конкурентните пазари това едва ли

или на печалбите, докато нематериалната стойност се получава като маркетинг, като известност или като добронамереност.

„Brand equity“ – „добавената стойност, породена от марката“, е основен индикатор за силата и резултатите на дадена компания, по-специално при публичните компании, които се листват на борсата. Правят се класации по размера на „добавената стойност, породена от марката“.

³ **McWilliams**, Abigail, Donald S. Siegel, Patrick M. Wright. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. – In: *Rensselaer Working Papers in Economics*. Department of Economics. Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York, No 0506, May 2005. [online]. <http://www.economics.rpi.edu/workingpapers/rpi0506.pdf>.

⁴ **McWilliams**, Abigail, Donald S. Siegel, Patrick M. Wright. Guest Editors Introduction. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. – In: *Journal of Management Studies*, Vol. 43, Issue 1, January 2006. [online]. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x/epdf>.

⁵ **McWilliams**, Abigail, Donald S. Siegel, Patrick M. Wright. Corporate Social... In: *Rensselaer Working Papers... Op. mem.*

⁶ **Reinhardt**, Forest L. Environmental Product Differentiation: Implication for Corporate Strategy. – In: *California Management Review*, Vol. 40, No 4, Summer 1998, pp. 43 – 73. [online]. https://www.researchgate.net/publication/271787712_Environmental_Product_Differentiation_Implications_for_Corporate_Strategy.

може да стане дотолкова, доколкото корпоративната социална отговорност (CSR) е силно прозрачна с малка причинна неяснота.

Други теоретични изследвания, анализирани от McWilliams, Siegel and Wright, показват, че всички първоначални предимства, които биха могли да бъдат постигнати чрез предлагане на продукти в по-високо качество, ерозират, когато конкурентните стратегии са видими (Dutta, Lach and Rustichini⁷; Hoppe and Lehmann-Grube 2001⁸). Тази форма на корпоративна социална отговорност е посочена като модел на „подобряване на качеството“ от Abigail McWilliams и Donald S. Siegel през 2001 г. (McWilliams and Siegel 2001⁹).

Независимо от това според McWilliams, Siegel and Wright корпоративната социална отговорност може да се използва в контекста на политическите стратегии, чийто резултат трябва да бъде въвеждането на политически бариери пред имитирането, за което стана дума по-горе. Такава стратегия би могла да се прилага, като дадена компания (или компании) успее да прокара държавна регулация, която да наложи вече като правило, а не като доброволно решение, вече съществуващи CSR практики на конкуренти, които не разполагат с „правилна технология“. По този начин се повишават разходите на съответните конкуренти.

Тук авторите се позовават на коментара на Howard P. Marvel по отношение на уреждането на въпроса за детския труд в самото начало на XIX век (Marvel 1977¹⁰). Според Howard P. Marvel първият закон за детския труд е бил гласуван в Обединеното кралство, след като собствениците на фабрики, които са разполагали с модерни за времето си технологии, са се сдружили и са лобирали за налагане на ограничения върху детския труд, който се използвал в много по-голяма степен от по-старите (и по-малки) фабрики.

⁷ Dutta, Prajit K., Saul Lach and Aldo Rustichini. Better Late than Early: Vertical Differentiation in the Adoption of a New Technology. – In: *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 4, Issue 4, December 1995, pp. 563 – 589. [online]. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1430-9134.1995.00563.x>.

⁸ Hoppe, Heidrun and Ulrich Lehmann-Grubel. Second-mover Advantages in Dynamic Quality Competition. – In: *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 10, Issue 3, 2001, pp. 419 – 433. [online]. <https://www.wiwi.uni-hannover.de/fileadmin/mik/publications/hoppe/second-mover-advantages-in-dynamic-quality-competition.pdf>.

⁹ McWilliams, Abigail and Donald S. Siegel. Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. – In: *Academy of Management Review*, Vol. 26, No 1, 2001, pp. 117 – 127. [online]. https://www.researchgate.net/publication/234074936_Corporate_Social_Responsibility_A_Theory_of_the_Firm_Perspective.

¹⁰ Marvel, Howard P. Factory Regulation: A Reinterpretation of Early English Experience. – In: *Journal of Law and Economics*, Vol. 20, No 2, October 1977, pp. 379 – 402. [online]. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/466906>.

Привежда се и анализ в тази посока от значително по-нова епоха. McWilliams, Van Fleet и Cory прилагат изследователската рамка на ресурсно базирания подход (resource-based view – RBV), за да покажат как фирмите в Съединените щати биха могли да използват политически стратегии, основаващи се на корпоративната социална отговорност, за да издигнат регулаторни прегради, които да предотвратят използването на заместваща технология (иначе казано, на технология с ниски разходи за труд) (McWilliams, Van Fleet and Cory 2002¹¹).

Тези размишления на McWilliams, Siegel и Wright им позволяват да поставят важни въпроси, свързани с изследователския дневен ред при стратегическите последствия от корпоративната социална отговорност. Според тях „има многобройни нерешени теоретически и емпирични въпроси, свързани със стратегическите последствия от корпоративната социална отговорност (CSR).

Те включват дефинирането на корпоративната социална отговорност, идентифицирането на институционалните различия при корпоративната социална отговорност (CSR) между различните страни, определянето на мотивациите за прилагане на CSR, описването на стратегиите за корпоративна социална отговорност (CSR), моделирането на ефектите от корпоративната социална отговорност (CSR) върху фирмата и върху групите на заинтересуваните страни, измерването на търсенето на корпоративна социална отговорност (CSR), на разходите за корпоративна социална отговорност и даването на оценка на съществуващата база от знания“ (McWilliams, Siegel and Wright 2005¹²).

През 2016 г. Majid Esmaelipour и Sahebeh Barjoei провеждат друго задълбочено изследване на влиянието на социалната отговорност и корпоративния имидж върху „добавената стойност, породена от марката“¹³. Изследването е проведено във връзка с решаването на практически проблем, свързан с оценката на отражението на корпо-

¹¹ **McWilliams**, Abigail, David D. Van Fleet and Kenneth D. Cory. Raising rivals costs through political strategy: An extension of the resource-based theory. – In: *Journal of Management Studies*, Vol. 39, Issue 5, July 2002, pp. 707 – 724. [online]. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00308> Виж също: <https://www.coursehero.com/file/p71pj8p/McWilliams-A-Van-Fleet-D-D-and-Cory-K-2002-Raising-rivals-costs-through/>.

¹² **McWilliams**, Abigail, Donald S. Siegel, Patrick M. Wright. Corporate Social Responsibility... – In: *Rensselaer... Op. mem.*

¹³ **Esmaelipour**, Majid, Sahebeh Barjoei. The Impact of Corporate Social Responsibility and Image on Brand Equity. – In: *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 8, No 3, 2016. [online]. <https://www.gbmr.ioksp.com/pdf/vol.%208%20no.%203/V8N3-5.pdf>.

ративната социална отговорност и корпоративния имидж върху добавената стойност, породена от марката на продуктите на хранителната индустрия в равнината Murghab в Иран (Yek & Yek). Във връзка с решаването на практическия проблем авторите анализират голяма по обем, достъпна до момента литература и правят поредица изводи, потвърждаващи няколко предварителни работни хипотези.

С първата хипотеза е предположено, че корпоративната социална отговорност има пряко положително въздействие върху корпоративния имидж. Резултатите от изследването на Esmaelipour и Varjoei показват, че може да се заключи, че прилагането на корпоративната социална отговорност води до положителен мисловен образ (positive mental image) в съзнанията на потребителите и този положителен мисловен образ ще редуцира риска от нагласите на потребителите и ще повиши доверието на потребителите в марката (бранда).

Според Esmaelipour и Varjoei до същите заключения са стигнали и иранските изследователи Vazifehdust, Mojoudi и Jalalian¹⁴ през 2014 г., както и австралийците Pomeroy и Johnson¹⁵ през 2009 г.

В споменатата публикация на Pomeroy и Johnson се подчертава, че вследствие на скорошните големи бизнес срывове и като резултат на нарастващите очаквания на заинтересуваните страни (stakeholder expectations), че компаниите дават принос за обществото „оттатък икономическите ползи“ като продукти и печалби, бизнесът във все по-голяма степен е ангажиран в не-икономически дейности, за да отговори на тези очаквания.

Тези не-икономически програми включват социални и екологични инициативи и демонстрират привързаността на фирмите към корпоративната социална отговорност (CSR). Рекламирането на корпоративния имидж се използва във все по-голяма степен за създаване на осведоменост сред публиката за инициативите на компанията в областта на корпоративната социална отговорност и в отговор на това – на предпочитания към нейните продукти и търговски марки. Базираното на корпоративната социална отговорност рекламирање на корпоративния имидж обаче е проблематично в известна степен.

¹⁴ **Vazifehdust**, H., A. Mojoudi and S. Jalalian. The effect of corporate social responsibility on corporate image, customer satisfaction and loyalty in the banking industry (Case Study: Tehran Melli Bank). – In: *Conference of Development and innovation management in management empowerment*, 2014, pp. 1 – 23 (на персийски език).

¹⁵ **Pomeroy**, Alan and W. Lester. Constructing a corporate social responsibility reputation using corporate image advertising. – In: *Australian Marketing Journal*, No 17, 2009, pp. 106 – 114. [online]. <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/169.pdf>.

В публикацията се разисква тази маркетингова техника и се предлага изследователски дневен ред за изследване на способността на две променливи величини – посланията „social topic information“ (тематична социална информация; информация по социални въпроси) и „social impact claim specificity“, да оказват влияние върху най-ранния стадий на развитие на нагласите – когнитивните отговори (cognitive responses).

По-специално авторите съсредоточават вниманието си върху „потенциално корозивните“ когнитивни отговори на скептицизма и предполагат, а след това и доказват, че тези променливи послания са способни да „инхибират“, да задържат разрастването на потребителския скептицизъм и да изградят положителна репутация.¹⁶

При втората хипотеза се предполага, че добрият образ на компанията в съзнанието на хората има положително отражение върху „добавената стойност, породена от марката (бранда)“. Осьщественият статистически анализ потвърждава значимостта на тази връзка. Авторите смятат, че може да се смята за доказано, че добрият корпоративен имидж има положително отражение върху добавената стойност, породена от марката, и това явление е статистически значимо.

Тези резултати от своя страна потвърждават аналогични твърдения на Kim и Hyun¹⁷ от 2011 г., както и на Rafei, Hagiginasab и Yazdani¹⁸ от 2013 г. (Прави впечатление изключително мащабната и задълбочена работа на ирански учени върху проблемите на „добавената стойност, породена от марката (бранда)“. В хода на работата беше открита голяма поредица изследвания на ирански учени за отражението на различни фактори върху пазарната стойност на марката. Едно от най-новите е изследването на Hasangholipour, Mostaghimi и Ahranjani¹⁹ върху отражението на маркетинговия микс и на корпоративния имидж върху добавената стойност, породена от марката, в компаниите Talia и Rightel.)

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Kim, Ji-Hern, Yong J. Hyun. A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector. – In: *Industrial Marketing Management*, No 40, 2011, pp. 424 – 438. [online]. <http://www.isihome.ir/freearcticle/ISIHome.ir-22047.pdf>.

¹⁸ Rafei, S., M. Hagiginasab and H. R. Yazdani. Investigation of combined effects of marketing and corporate image on brand equity in software sector of IT industry. – In: *Scientific Journal of Modern Marketing Research*, Vol. 2, Issue 4, 2013, pp. 182 – 195 (на персийски език).

¹⁹ Hasangholipour, Tahmoures, Mohammad Reza Mostaghimi and Nazli Mohammadi Ahranjani. Investigating the Effect of Marketing Mix and Corporate Image on Brand Equity of Talia and Rightel Companies. – In: *International Business and Management*, Vol. 9, No 2, 2014, pp. 41 – 52.

При третата хипотеза е предположено, че корпоративната социална отговорност има положително и значително въздействие върху „добавената стойност, породена от марката (бранда)“. Смята се за доказано, че прилагането на практики на корпоративна социална отговорност повишава добавената стойност, породена от марката. Тези резултати са в съгласие с предишни подобни констатации на Lai, Chiu, Yang и Pai²⁰ от 2010 г. и на Tuan²¹ от 2012 г. (Вж. също така: De Figueiroa-Rêgo Pais 2012²²; Amaeshi, Osuji and Nnodim 2008²³.)

В изследването на Lai, Chiu, Yang и Pai е разгледан въпросът дали корпоративната социална отговорност (CSR) и корпоративната репутация на дадена компания водят до създаване на „brand equity“ – „добавена стойност, породена от марката“, в условията на пазари от типа „business-to-business“ (B2B). Проучването разглежда корпоративната социална отговорност от гледна точка на клиентите, като е взета извадка от индустриални купувачи от малки и средни предприятия в Тайван.

Lai, Chiu, Yang и Pai изследват, от една страна, въздействието и отражението на корпоративната социална отговорност върху добавената стойност, породена от марката, в индустрията, а от друга – отражението на корпоративната социална отговорност, корпоративната репутация и добавената стойност, породена от марката, върху резултатите на бранда. Също така са изследвани и посредническите ефекти от корпоративната репутация и добавената стойност, породена от марката, в индустрията върху взаимовръзката между корпоративната социална отговорност и резултатите и постиженията на бранда.

²⁰ Lai, C.-S., C.-J. Chiu, C.-F. Yang, D.-C. Pai. The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation. – In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, Issue 3, 2010, pp. 457 – 469. [online]. <http://scholarscorner.sbs.ox.ac.uk/database/effects-corporate-social-responsibility-brand-performance-mediating-effect-industrial-brand>.

²¹ Tuan, Luu Trong. Corporate social responsibility, leadership and brand equity in healthcare service. – In: *Social Responsibility Journal*, Vol. 8, Issue 3, pp. 347 – 362, 2012. [online]. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17471111211247929?journalCode=srj>.

²² De Figueiroa-Rêgo Pais, Madalena Sofia Sarmento. Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Reputation and Brand identification with Children. A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Masters Degree in Management from NOVA – School of Business and Economics, January 2012. [online]. https://run.unl.pt/bitstream/10362/9560/1/Pais_2012.pdf.

²³ Amaeshi, Kenneth M., Onyeka K. Osuji and Paul Nnodim. Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundaryless Responsibility? Clarifications, Exceptions and Implications. – In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, Issue 1, pp. 223 – 234, August 2008. [online]. <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/3312/Amaeshi%20-%20CSR%20Supply%20-%20JBE.pdf?sequence=1>.

Емпиричните резултати подкрепят формулираните от изследователите хипотези и показват, че корпоративната социална отговорност и корпоративната репутация имат положително отражение върху добавената стойност, породена от марката, в индустрията и върху резултатите и постиженията на бранда. Също така корпоративната репутация и добавената стойност, породена от марката, в индустрията поне частично посредничат (извършват медиация) върху взаимовръзката между корпоративната социална отговорност и резултатите и постиженията на бранда.

От своя страна Tuan (2012) анализира връзките между корпоративната социална отговорност (CSR), лидерството и добавената стойност, породена от марката, в болниците във Виетнам. Tuan (2012) борави с понятия, като „законова“, „икономическа“ и „етична“ корпоративна социална отговорност. Според заключенията на изследването му т.нар. „трансактно лидерство“²⁴ е свързано със „законовата“ и „икономическата“ корпоративна социална отговорност, докато „трансформационното“ лидерство²⁵ култивира „етична“ корпоративна социална отговорност, която от своя страна оказва положително влияние върху добавената стойност, породена от марката. Според Tuan „има пряк мост“, свързващ трансформационното лидерство и добавената стойност, породена от марката.²⁶

²⁴ Трансактното лидерство, известно още и като „мениджърско лидерство“, съсредоточава вниманието си върху надзора, организацията и върху резултатите и представянето. То е стил на лидерство, при което лидерите насърчават подчинението и съгласието на последователите си със своите решения чрез награди и наказания. За разлика от трансформационните лидери тези, които използват трансакционния подход, не са ориентирани към промени в бъдеще – техният стремеж е да запазят нещата същите, да бранят „статус кво“-то. Упражняващите трансактно лидерство като модел на поведение отделят значително внимание на работата на последователите си, за да откриват евентуални грешки и отклонения от „канона“. Този тип лидерство е ефективен в кризисни и извънредни ситуации, както и при проекти, които трябва да бъдат осъществени по специфичен начин.

²⁵ Трансформационното лидерство е стил на лидерство, при което лидерът работи заедно с подчинените си, за да открива необходимите промени, които трябва да се извършат. Трансформационният лидер създава визия как да ръководи промяната чрез вдъхновяване, както и за осъществяване на промяната в тандем с ангажираните членове на групата. Трансформационното лидерство служи за повишаване на мотивацията, морала и работните резултати на последователите на лидера чрез разнообразни механизми. Последните включват свързване на чувството за идентичност и за самоличност на последователя с осъществявания проект и включване към колективната идентичност на организацията. Трансформационното лидерство е ролеви модел за последователите с оглед на вдъхновяването им и на повишаването на техния интерес към проекта. То предизвиква последователите да се чувстват в по-голяма степен собственици на работата си. При него има разбиране за силните и слабите страни на последователите, като това позволява на лидера да ангажира последователите си със задачи, които подобряват и издигат техните резултати.

²⁶ Tuan, Luu Trong. Corporate social responsibility... Op. mem.

В крайна сметка изследването на Esmaelipour и Barjoei (2016)²⁷ стига до заключението, че дейностите, свързани с корпоративната социална отговорност, са източник на конкурентно предимство, тъй като те могат да повлияят на възприемането на бранда на дадена компания.

Затова на компаниите се препоръчва да подобряват своите социално отговорни действия, така че да увеличат добавената стойност, породена от марката. Препоръчва се на компаниите да участват в морални, социални и екологични дейности, като осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд на работните места, честно отношение към наетите на работните им места, създаване на работна среда с минимален стрес, производство на продукти, които не вредят на околната среда, с добро качество. Тези действия могат да доведат до повишаване на добавената стойност, породена от марката.

²⁷ Esmaelipour, Majid, Sahebeh Barjoei. The Impact... Op. mem.

ГЛАВА ТРЕТА

КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ (CSR), НАБИРАНЕТО НА ПЕРСОНАЛ И ЗАДЪРЖАНЕТО МУ В ПРЕДПРИЯТИЕТО

Още през 2000 г. Greenberg и Turban посочват, че голям брой фирми разбират детайлно важността да привличат и да задържат много квалифицирани, „качествени“ работници и служители с високи умения. Освен на своите собствени наблюдения и по-стари работи¹ те се позовават и на трудове на Pfeffer (1994²) и Teece (1998³). Greenberg и Turban установяват, че някои „визионерски фирми“ (по техните думи) използват своята дейност в областта на корпоративната социална отговорност (тяхното социално участие – social performance) като път, по който да привлекат голям брой висококвалифицирани работници и служители.⁴

Набирането на персонал и задържането му в предприятието са многократно посочвани от респонденти в цитирано по-долу изследване на Kevin Russel Adams като фактор за ангажирането на организацията в практики на корпоративна социална отговорност, и особено в разкриването и докладването на информация (social reporting).⁵

¹ **Turban**, Daniel B. and Daniel W. Greening. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No 3, 1997, pp. 658 – 672. [online]. https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/turban_greening_1997_amj.pdf.

² **Pfeffer**, J. Competitive advantage... – In: *California Management Review*... Op. mem. Вж. също така: Pfeffer, J. Competitive advantage... Harvard Business School Press... Op. mem.

³ **Teece**, David J. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how and intangible assets. – In: *California Management Review*, 40 (3), 1998, pp. 55 – 79. [online]. <http://tpayne.ba.ttu.edu/Graduate/MGT5391/Teece1998.pdf>.

⁴ **Greenberg**, Daniel W. and Daniel B. Turban. Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. – In: *Business and Society*, Vol. 39, No 3, September 2000. [online]. https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/greening_turban_2000_bs_1.pdf.

⁵ **Adams**, Kevin Russel. Corporate Social responsibility: Stakeholder determination and reporting. A Thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. School of Accounting, College of Business, RMIT University, March, 2011, pp. 152 – 153. [online]. <https://researchbank.rmit.edu.au/eserv/rmit:14603/Adams.pdf>.

Респонденти от сферата на информационните и комуникационните технологии припознават разкриването и докладването на информация (social reporting) като важен фактор при изграждането на доверието на работниците и служителите в бизнеса и в способността на организацията да привлича талант: „...дотогава, доколкото работната сила се променя (...) и вече идва реда на поколението Y (Generation Y)⁶ и на поколението на Хилядолетието, на Милениума (Generation Millennium), социалните фактори ще бъдат жизненоважни за привличането на работници и служители за даден бранд. Ние вярваме, че е важно бъдещето да се построи сега“.

Друг респондент – работодател от сектора на комуналните услуги, е заявил: „Ние също така срещаме голям интерес към нашите резултати в областта на социалната отговорност от страна на перспективните работници и служители“. Респондент от сферата на финансовите услуги е заявил, че тяхното ангажиране в разкриването и докладването на информация (social reporting) е било „добър начин да осведомяваме своите служители за дейността си и да ги мотивираме да участват в нашите общностни инициативи“.

Общо е заключението, че „способността на дадена организация да привлича и да задържа талантливи хора днес е от съдбоносно значение. Професионалистът с високи качества е склонен да избира да работи в организации, които имат ценности и етика, които са сходни с неговите собствени“.

Организациите във все по-голяма степен преосмислят важността на персонала, защото интелектуалният капитал стремително се превръща във все по-важен компонент на стойността на компани-

⁶ Под „Поколение Y“ („Generation Y“) се разбира поколението хора, родени през 80-те години и в началото на 90-те години на миналия век. Това име произлиза от „Generation X“, което е името на поколението, което ги предхожда. Членовете на „Поколение Y“ често са наричани „echo boomers“ („ехо бумъри“), защото те са децата на родителите, родени по време на т.нар. „бейби бум“ („baby boomers“). Тъй като децата, родени през този период от време, имат постоянен достъп до високотехнологични продукти (компютри, клетъчни телефони и др.) през тяхното детство, те стават причина много работодатели да актуализират своята стратегия на наемане на работа с оглед на това да инкорпорират актуализираните технологични форми. Поради изначалния си достъп до набиращи скорост технологии, като интернет и видеоигри, хората от „Поколение Y“ са смятани за оптимални за работни места, на които се работи постоянно с компютри. Някои автори смятат, че хората от „Поколение Y“ са наблюдавали толкова голям световен растеж през живота си, че те даже не осъзнават какъв е бил той в миналото. В сравнение с „Поколение X“ членовете на „Поколение Y“ разбират технологиите много по-лесно поради това, че са расли по време на информационната епоха и са склонни да използват медиите постоянно в ежедневието си живот. Хората от „Поколение Y“ са наричани понякога и „millennials“, ехо бумъри (echo boomers), интернет поколение, iGen, поколение на мрежата (net generation).

ята, а качеството на човешките ресурси на организацията е от първостепенно значение.

Трябва дебело да се подчертае важноста на социалната отговорност за задържането на работниците и служителите в предприятието.⁷

Интервюираните в изследването на Kevin Russel Adams недвусмислено повдигат въпроса, че съвременните работници и служители имат по-високи очаквания за социалната отговорност на организациите, за които работят. Те искат да работят за организация, която е видимо „добър корпоративен гражданин“ (good corporate citizen).

Един от интервюираните заявява: „Бизнесът не е нищо повече от сбор (колекция) от индивидуалности (наети на работа), които правят бизнеса, и ако тези хора не са правилните хора или не са мотивирани да вършат правилните неща, тогава вие просто нямате бизнес, нали? Или поне нямате особено успешен бизнес“⁸.

Това е било отразено в значителен брой организации, където е поставяно ударение върху това, че социалната отговорност и разкриването и доброволното докладване на информация са част от системата за мотивиране на персонала и че често това е реакция на самия персонал.

Интервюираните дават многобройни примери на общностни и социални програми, в които техните организации са ангажирани и чийто произход (на програмите) идва от инициативи на самите работници и служители. Социалната отговорност е по-специално разглеждана като важна при привличането на нов, по-млад персонал, особено с оглед на протичащата по онова време (2009 – 2011) криза за умения сред наетите, най-вече сред висококвалифицирания персонал.

Както заявява един интервюиран: „Поколението Y (Generation Y) и следващите поколения настояват да работят за отговорни организации. Сега ние сме в битка за сърцата и умовете на бъдещите работници“⁹.

Съвсем сходни заключения дават и Jeanne C. Meister и Karie Willyerd в своята книга „Работното място на 2020. Как иновативните компании привличат, развиват и пазят утрешните си работници и

⁷ Adams, Kevin Russel. Corporate Social responsibility... Op. mem, p. 156.

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.

служители днес“. Те пишат: „Корпоративната социална отговорност – CSR, която вече е основна тенденция в големите компании, ще бъде от още по-съдбоносно значение през 2020 г. Вече 88 на сто от новонаетите с колежанско образование желаят да работят за „компания с корпоративно социално отговорни идеали, които отразяват техните собствени такива“ (данните са за 2010 г.). Един изключителен пример в това отношение е Корпусът за корпоративно обслужване на IBM (IBM Corporate Service Corps), който изпраща персонал да осъществява проекти по корпоративната социална отговорност в държави с нововъзникващи пазари, където компанията ще расте през следващото десетилетие“¹⁰.

В своите „20 допълнителни предсказания“ за бъдещето на работната сила и на работното място Jeanne C. Meister и Karie Willyerd добавят, че „програмите за корпоративна социална отговорност – CSR, [ще] привличат и задържат работници и служители. Младите наети на работа ще се фокусират върху тройната „bottom line“ – хора, планета и печалби (people, planet and profits)“¹¹.

В изследване на Afridi, Kakakhel и Quamer (2012¹²) е проучено въздействието от прилагането на практики на корпоративна социална отговорност върху текучеството на персонала (employee turnover) в университет, принадлежащ към публичния сектор в Пакистан – университета Khyber Pakhtun Khwa.

Както отбелязват и Afridi, Kakakhel и Quamer, между корпоративната социална отговорност и текучеството на персонала има съществена връзка, потвърдена от много изследователи. Когато компаниите изпълняват очакванията на своите работници и служители по отношение на корпоративната социална отговорност, те могат да постигнат по-добри нагласи за работа, по-висока произво-

¹⁰ **Meister**, Jeanne C. and Karie Willyerd. The 2020 Workplace. How Innovative Companies Attract, Develop and Keep Tomorrow's Employees Today. Published by arrangement with Harper Business, an imprint of Harper Collins Publishers. [online]. <https://digitalcampus.co.za/sites/default/files/the-2020-workplace-meister-en-13028-copy.pdf>.

¹¹ Ibidem.

¹² **Afridi**, Fahad Khan, Shahid Jan Kaajhel and Fayaz Qarner. How does Corporate Social Responsibility (CSR) Impact Employee Turnover in Universities of Khyber Pukhtun Khwa? – In: *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No 1, 2012. [online]. <http://aupc.info/wp-content/uploads/2012/10/AJSS.CSR-Vol-51-paper-6.pdf>.

дителност и понижаване на текучеството (Trevino and Nelson 2004¹³; Tuzzolino and Armandi¹⁴; Malik¹⁵).

В повечето изследвания се стига до заключението, че способността на корпорациите да задържат служителите си е знак за организационен успех. Повечето от изследователите констатираат, че задържането на работниците и служителите и ограничаването на текучеството на персонала могат да доведат до повишаване на финансовите резултати на фирмата (Huselid 1995¹⁶; Guthrie 2001¹⁷). Едновременно с това изследванията сочат, че работната среда и стресът на работното място (job stress) са в твърде съществена връзка (Colquitt 2001¹⁸; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter and K. Yee Ng 2001¹⁹).

По подобен начин приятната работна среда се отразява положително върху ангажираността с организацията и води до по-ниско ниво на отсъствие от работа (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter and K. Yee Ng 2001²⁰).

Авторите на цитираното по-горе изследване (Afridi, Kakakhel и Quamer 2012) започват работа с хипотезата, че корпоративната социална отговорност има отражение върху текучеството на персонала. Тази хипотеза се потвърждава от проведените емпирични изследвания. От една страна, емпириката показва, че има значителна корелация между практиките по корпоративната социална отговорност и текучеството на персонала.

От друга страна, направеният от авторите регресионен анализ показва, че дейностите в областта на корпоративната социална отговорност могат да донесат положителна промяна в посока на избягване на цялостното текучество на персонала в размер на 14,6 на сто.

¹³ Treviño, Linda, K. and Katherine A. Nelson. *Managing business ethics: Straight Talk How to Do It Right*. 3rd edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.

¹⁴ Tuzzolino, F. and B. R. Armandi. A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. – In: *Academy of Management Review*, Vol. 6, Issue 1, 1981, pp. 21 – 28.

¹⁵ Malik, Mahfuja. Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. – In: *Journal of Business Ethics*, 2014, Sacred Heart University, Jack Welch College of Business, WCOB Faculty Publications, Digital Commons@SHU. [online]. http://digitalcommons.sacredheart.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1395&context=wcob_fac.

¹⁶ Huselid, Mark A. The Impact of Human resource... Op. mem.

¹⁷ Guthrie, J. P. High involvement work practices... Op. mem.

¹⁸ Colquitt, Jason A. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. – In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No 3, 2001, pp. 386 – 400. [online]. <https://media.terry.uga.edu/socrates/publications/2013/06/Colquitt2001.pdf>.

¹⁹ Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Cristopher O. L. H. Porter and K. Yee Ng. Justice at the millennium: A meta-analytical review of 25 years of organizational justice research. – In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No 3, 2001, pp. 425 – 445. [online]. <http://leeds-faculty.colorado.edu/dahe7472/Colquitt%202001.pdf>.

²⁰ Ibidem.

От горните резултати се стига до дедуктивния извод, че корпоративната социална отговорност има значение за организационното развитие чрез задържане на работниците и служителите и намаляване на текучеството на персонала. Ако организацията прилага адекватни практики на корпоративна социална отговорност, текучеството на персонала ще намалява. Ако в организацията се обръща внимание на корпоративната социална отговорност, работниците и служителите ѝ ще бъдат задържани в нея и няма да напускат.

На базата на получените резултати Afridi, Kakakhel и Quamer препоръчват корпоративната социална отговорност да се използва в стратегически план, а правителството да обръща внимание на развитието и прилагането на практиките ѝ. Според авторите трябва да се разработи жизнеспособна стратегия за въвеждане на концепцията за корпоративна социална отговорност в обществения (публичния) сектор.

Според тях по този начин ефективността на организациите от публичния сектор, и особено на академичните институции, може да нарасне многократно. Освен това практиките на корпоративна социална отговорност ще привлекат допълнителни клиенти, ще повишат рейтинга на организациите в обществото и определено ще доведат до повишаване на техните печалби. И на последно, но не по значение, място работниците и служителите на организациите, практикуващи разни форми на корпоративна социална отговорност, ще бъдат задържани и ще останат лоялни към тях. От своя страна текучеството ще намалява.

Гледището, че прилагането на практиките на корпоративната социална отговорност помага за изграждането на репутация на отговорна бизнес организация и на добър корпоративен гражданин, се застъпва и от Mullerat²¹ в добилата широка известност негова книга „Международната корпоративна социална отговорност: ролята на корпорациите в икономическия ред на XXI век“, издадена през 2010 г., както и в редица други негови трудове.²²

²¹ Mullerat, Ramon. International Corporate Social Responsibility: The Role of Corporations in the Economic Order of 21st Century. – In: *Kluwer Law International*, January 27-th, 2010.

²² Вж. примерно: Mullerat, Ramon. Corporate Social Responsibility: A European Perspective. – In: *Jean Monnet/Robert Schuman Paper Series*, Vol. 13, No 6, June 2013. Jean Monnet Chair of the University of Miami in co-operation with the Miami-Florida European Union Center of Excellence, a partnership with Florida International University (FIU). [online]. http://aei.pitt.edu/43368/1/Mullerat_CSR_Europa.pdf, както и: Mullerat, Ramon. Quo Vadis Corporate Social Responsibility? New trends of CSR. [online]. http://www.fbe.org/IMG/pdf/Ramon_Mullerat-4.pdf.

По отношение на персонала корпорацията с добър стандарт за корпоративна социална отговорност може лесно да набира служителите. Също така служителите в такива корпорации като цяло се задържат по-дълго, като по този начин се намаляват разходите за търсене на нова работна сила и за преквалификация. Служителите в корпорации с добър стандарт за корпоративна социална отговорност са и по-добре мотивирани и с по-висока производителност на труда.

Работниците и служителите все по-често започват да поглеждат отвъд фишовите си за заплата и другите си придобивки и търсят работодатели, чиято философия и работни практики да съвпадат с техните собствени ценности. Някои анализи сочат, че трима от петима заети заявяват при запитване, че искат да работят в компания, чиито ценности съвпадат с техните собствени. Изследванията и класациите на най-добрите компании, в които може да се работи, се умножават и разпространяват все повече.²³

Ролята на набирането на персонал е да привлича в организацията групи от вероятни таланти и да ги окуражава да работят в нея, като разходите за това не трябва да бъдат непосилни, но за сметка на това трябва да има известна гаранция, че се привличат възможно най-добрите.

Според Adetunji и Ogbonna (2013)²⁴ набирането на персонал определя днешните и бъдещите изисквания на организацията в съответствие с планирането на работната сила и нуждите, идентифицирани от анализа на работните места. Те са анализирали предложенията на автори какво да правят организациите, за да станат достатъчно привлекателни за търсещите работа, които притежават необходимите познания, умения и способности.

Изследователите са доказали, че такива фактори, като система за награждаване, работна среда, съвпадение между ценностите на организацията и на търсещия работа, политики на многообразието, отношение към околната среда, по безспорен начин привличат търсещите работа редом с корпоративната социална отговорност.²⁵

Освен това процесът на набиране на персонал подsigурява висша степен на успеваемост на процеса на подбор, като минимизи-

²³ **Acevedo**, Christian George F. Corporate Social Responsibility in Recruitment Practices. [online]. https://www.academia.edu/27530881/Corporate_Social_Responsibility_in_Recruitment_Practices.

²⁴ **Adetunji**, Odumeru James, Ifeanyi George Ogbonna. Corporate Social Responsibility as a Recruitment Strategy by Organisations. – In: *International Review of Management and Business Research*, June 1, Vol. 2, Issue 2, 2013, pp. 313 – 319. [online]. <https://www.questia.com/read/1P3-3031088791/corporate-social-responsibility-as-a-recruitment-strategy>.

²⁵ Ibidem.

ра, и дори елиминира възможностите за „tapping“ на кандидатите за работа с квалификация над изискваната. В прегледа си на връзката между корпоративната социална отговорност и практиките на набиране на персонал Acevedo обръща внимание на факта, че твърде много изследвания потвърждават тезата, че практиките в областта на корпоративната социална отговорност на дадена компания в значителна степен се отразяват върху начина, по който тя привлича и задържа човешките ресурси.²⁶

От своя страна автори като Carlos Marti обръщат внимание, че основните въпроси в областта на корпоративната социална отговорност, които се разглеждат сериозно от компаниите, са тези, които са свързани с репутацията и с укрепването на бранда, отчетността и прозрачността, управлението на риска (управлението на доверието на инвеститора е друг фактор, който е в подкрепа на прилагането на практики на корпоративна социална отговорност в бизнеса) и „войната за талантите“, причината за която е недостигът на работна ръка. Очаква се този недостиг да продължи в глобален мащаб през следващите 10 – 25 години (от 2018 до 2033 г.) и компаниите полагат специални усилия, за да привличат, развиват, мотивират и задържат персонала.²⁷

В добавка свидетелство за „войната за талантите“ е избликът на всевъзможни награди за „най-добри работни места“. По този начин управлението на талантите в краткосрочен и в дългосрочен план е много сериозен аргумент за прилагане на практики на корпоративна социална отговорност.²⁸

Съответно корпоративната социална отговорност оказва влияние на конкурентното предимство на дадена компания чрез две ключови „ценностни задвижвания“: от една страна, това са репутацията и брандът на компанията, а от друга – това е човешкият капитал.²⁹ Ръководителите на звената за управление на човешките ресурси започнаха да възприемат лидерски роли, за да могат да отговорят на изискванията и в двете посочени по-горе области.

²⁶ Acevedo, Christian George F. Corporate Social Responsibility... Op. mem.

²⁷ Marti, Carlos. Corporate Social Responsibility and HR Implications. – In: *Ezine Articles*, 2008. [online]. <http://ezinearticles.com/?Corporate-Social-Responsibility-and-HR-Implications&id=1601516>.

²⁸ Ibidem.

²⁹ Paul Lee, Min-Dong. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. – In: *International Journal of Management Review*, Vol. 10, Issue 1, 2008, pp. 53 – 73. [online]. <http://www.wheaton.edu/~media/Files/Academics/Faculty/Lee-MDP/IJMR%20Theory%20of%20CSR.pdf>.

Човешките ресурси имат важна роля за постигането на стандартите за корпоративна социална отговорност в компаниите. Ръководителите на звената за управление на човешките ресурси могат да оказват влияние на три от тези стандарти – етиката, практиките на наемане на работа и ангажираността с общността. Последните са свързани пряко или косвено с работниците и служителите, с клиентите и с местната общност.

На въпроса какви практики на наемане на работа могат да бъдат насърчени в компаниите, за да станат те в по-голяма степен корпоративно социално отговорни, Carlos Martí откроява насърчаването на персонално(!) и професионалното развитие на работниците и служителите, многообразието на всички нива и овластяването (делегирането на пълномощия). Други добри практики в областта на човешките ресурси са третирането на работниците и служителите като ценени партньори и честното отношение към тях; конкурентното заплащане и бонусите; и сигурната работна среда, в която отношенията са приятелски, като в семейство, и няма никакво насилие и тормоз на работното място.³⁰

В работите на Fenwick и Bierema (2008³¹), както и на Lockwood (2004³²), се препоръчва следният комплекс от мерки:

– *Създаване на силна организационна култура около ядрото на ценностите на компанията.*

– *Да се „сканира“ околната среда, за да се идентифицират потенциалните заплахи, в т.ч. и конкуренцията за таланти вътре в отрасъла, в който оперира дадената бизнес организация.*

– *Да се изграждат персонални и професионални способности на работната сила, включително разширяване на интелектуалния капитал вътре в организацията и в сътрудничество с други организации.*

– *Включване на етически въпроси в мерките за подобряване на резултатите на персонала.*

– *Подкрепа при вземането на решения с участието на работниците и служителите.*

³⁰ Martí Sanchis, Carlos. Corporate Social Responsibility... Op. mem.

³¹ Fenwick, Tara and Laura Bierema. Corporate Social Responsibility: Issues for Human Resource Development Professionals. – In: *International Journal of Training and Development*, Vol. 12, Issue 1, February 2008, pp. 24 – 35. [online]. <file:///C:/Users/PC%20User/Downloads/SSRN-id1097179.pdf>.

³² Lockwood, Nancy R. Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role. SHRM, December 2004. [online]. <http://ezinearticles.com/?Corporate-Social-Responsibility-and-HR-Implications&id=1601516>.

– *Осигуряване на възможно най-високите стандарти на безопасност и здраве на работните места.*

– *Насърчаване на активното ангажиране в дейностите на общността.*

Изследване на Bhattacharya, Sen и Korschun (2008) показва, че има четири взаимно свързани проблема – бариери пред използването на корпоративната социална отговорност като ефективен вътрешен маркетингов лост (effective internal marketing lever).³³

На **първо място**, компаниите често държат работниците и служителите „на една ръка разстояние“, без да им обясняват степента на своите усилия в прилагането на практики на корпоративна социална отговорност, нито пък подробностите около намеренията си по ясен и последователен начин.

На **второ място**, компаниите формулират своите програми за корпоративна социална отговорност, без да вземат изрично (експлицитно) предвид многообразния комплекс от нужди на работниците и служителите, които могат да се удовлетворят в рамките на такива програми.

На **трето място**, компаниите често не разбират докрай психологическите механизми, които свързват техните програми за корпоративна социална отговорност (CSR) с очакваните положителни резултати и реакции от страна на техните работници и служители, като примерно поведение в интерес на компанията, по-висока производителност на труда, по-дълъг срок на работа в компанията и пр.

В крайна сметка, на **четвърто място**, идва проблемът, че много често компаниите възприемат преднамерено подхода да ръководят по вертикала формулирането, изпълнението и поддържането на своите програми за корпоративна социална отговорност. Често те просто обявяват участието на работниците и служителите за задължително, вместо да увличат работниците да участват по свое собствено желание и мотивация.³⁴

На базата на идентифицираните бариери – пречки за прилагането на корпоративната социална отговорност в компаниите, Bhattacharya, Sen и Korschun (2008) предлагат следните пет стъпки за създаване на оптимални стратегии за корпоративна социална

³³ **Bhattacharya**, C. B., Sankar Sen and Daniel Korschun. Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. – In: MIT Sloan Management Review, Vol. 49, No 2, Winter 2008. file:///E:/CSR_and_HR/2008_Using_Corporate_Social_Responsibility_to_Win_the_War_of_Talent.pdf.

³⁴ Ibidem.

отговорност, с които да се води борба за спечелване на „войната за талантите“.³⁵

Първа стъпка. Увеличаване на близостта на служителите до корпоративната социална отговорност (CSR).

Най-специфичният и важен аспект в този случай е комуникацията. Компаниите трябва да информират работниците и служителите си за своите програми за корпоративна социална отговорност по конкретен, съгласуван („кохерентен“) и последователен начин. В рамките на тази комуникация работниците и служителите трябва да бъдат запознати както с рационалните аргументи за залагането на съответната CSR програма, така и със спецификата на програмата, с предприетите действия и извършени операции, с обема на вложените ресурси от страна на компанията, с проблемите, срещнати в хода на изпълнение на програмата, и най-вече с постигнатите резултати и успехи.

Bhattacharya, Sen и Korschun (2008) отбелязват, че много компании, прилагащи практики в областта на корпоративната социална отговорност, успешно общуват с публиката и имат много добра комуникация с обществото като цяло. Същите техники, уроците, научени в рамките на комуникацията с външната среда, трябва да бъдат приложени и във вътрешната комуникация в компанията, в общуването между мениджъри и служители.

Едновременно с това компаниите трябва да осъзнаят, че техните работници и служители, също както и клиентите им, могат да научат за ангажирането на компанията, в която работят, в някаква конкретна практика на корпоративна социална отговорност (или пък за липсата на подобни ангажименти), както и за движещите мотиви на подобен ангажимент, от различни многообразни източници, много от които са външни за компанията и затова не могат да бъдат контролирани от маркетинговото звено на фирмата.

Външните източници могат да бъдат разглеждани от работниците и служителите като много достоверни, защото са разглеждани като по-обективни от корпоративните прессъобщения. Анализаторите подчертават, че „затова компаниите трябва да се стремят към висока надеждност и достоверност на своите комуникации, за да компенсират цинизма на служителите си“³⁶.

³⁵ Ibidem, p. 42 – 43.

³⁶ Ibidem, p. 42.

Приближаването на служителите към програмите и практиките за корпоративна социална отговорност на компанията не свършват с комуникациите. Компаниите трябва да насърчават активното включване и участие в тях. Не става дума за „увещаване“ на работниците и служителите да се ангажират – според анализаторите „компаниите трябва да предоставят специфични възможности за включване и участие по начини, които не откъсват служителите от способността им да изпълняват обичайните си задължения и отговорности“³⁷.

В крайна сметка, както и в други случаи, компаниите трябва да си осигурят „обективна и конструктивна обратна връзка“ относно предприетите действия в областта на корпоративната социална отговорност. Това трябва да става по начини, които „да окуражават работниците и служителите и да им дават възможност да направят възможно най-лични и професионално значими приноси“. Това може да вземе формата на т.нар. „оценка на 360 градуса“ (360 degree evaluation), както и на раздаване на награди за съответните приноси.

Втора стъпка. Използване на „условен входно-изходен подход“³⁸ за вземане на решения по корпоративната социална отговорност.

Най-общо казано, ако компаниите наистина искат да имат стратегически подход към разгръщането на инициативи за корпоративна социална отговорност в предприятията си, те трябва да се опрат и да разчитат на разбирането си как това, което е на входа на практиките на корпоративна социална отговорност, се трансформира в изход, който е в интерес на компанията. Bhattacharya, Sen и Korschun предлагат своеобразна рамка на реакциите на работниците и служителите в компаниите на практиките на корпоративна социална отговорност.

Реакции на работниците и служителите към практиките на корпоративната социална отговорност в компаниите

Мениджърите, които искат да използват корпоративната социална отговорност стратегически, трябва да разбират как това, което е на входа на инициативите за корпоративна социална отговорност, се трансформира в изход, от който компанията има полза.

³⁷ Анализаторите смятат, че трябва да разглеждат участието в осъществяването на практики на корпоративна социална отговорност като интегрална част от професионалните задължения. Като пример те посочват случая с компанията Green Mountain Coffee, която изпраща свои служители, работещи на пълен работен ден, в плантациите за кафе.

³⁸ Contingent Input-Output Approach.

Управляващ фактор на КСО	Традиционен подход	Оптимално ангажиране
Измерване и контрол	Не са ясно дефинирани	Условен входно-изходен подход
Вътрешна маркетингова цел	Промяна в нагласите на служителите	Отговаряне на нуждите на служителите
Изпълнение	Еднакво в цялата компания	Съобразено с отделните сегменти сред служителите
Ключов индикатор	Удовлетворение от работата	Идентифициране с компанията
Създаване на стойност	От горе надолу	Съвместно създаване
Роля на служителя	Благоприятстващ фактор ³⁹	Автор ⁴⁰
Роля на компанията	Автор	Благоприятстващ фактор

Трета стъпка. Разбиране и отговаряне на нуждите на работниците и служителите.

Компаниите трябва да сегментират своите работници и служители на базата на относителната важност на техните нужди, свързани с корпоративната социална отговорност. След това компаниите трябва да разработят и да насочат („таргетираат“) специфични за отделните сегменти програми за корпоративна социална отговорност, които да посрещнат различните нужди.

Сегментите сред персонала могат да се идентифицират по същия начин, по който компаниите използват т.нар. „benefit segmentation“⁴¹ сред клиентите си и търсят демографски и психологически взаимозависимости (корелации) за тези сегменти, за да ги идентифицират и за да подходят към тях по-лесно.⁴²

³⁹ Enabler.

⁴⁰ Enactor.

⁴¹ Форма на пазарна сегментация, основаваща се на разликите в специфичните ползи, които различните групи потребители търсят в даден продукт. Една от петте общи сегментационни стратегии. Целта ѝ е да дефинира специфичните ниши, които изискват персонализирано представяне и реклама (custom-tailored promotion) (Вж.: **Business Dictionary**. Benefit Segmentation Definition. [online]. <http://www.businessdictionary.com/definition/benefit-segmentation.html>).

⁴² В изследването на Bhattacharya, Sen и Korschin като ключов сегмент са открити работниците и служителите, които живеят там, където на техните компании не се гледа с добро око от местното население. Там би трябвало да се даде ход на програми за корпоративна социална отговорност, които не само имат голямо социално въздействие на конкретните пазари, но също така се виждат много добре откъм.

Ясно е, че не е лесно да се създаде корпоративно социално отговорна „оферта“ за всеки „сегмент на ползите“ (benefit segment). Както е типично при сегментирането на потребителите, компаниите могат да поискат да артикулират, да изрекат на глас, относителната привлекателност на различните сегменти сред работниците и служителите и да насочат („таргетира“) своите програми за корпоративна социална отговорност към сегментите с най-голяма стойност в настоящето или в бъдещето. Успехът на програмите може да се измерва с оглед на степента, в която набелязаните нужди на работниците и служителите са били удовлетворени.⁴³

Четвърта стъпка. Укрепване на (само)идентификацията на работниците и служителите.

Изследванията показват, че прилагането на практиките на корпоративната социална отговорност могат „драматично да укрепят и засилят“ идентификацията на работниците и служителите с компанията, защото тези практики разкриват по-недвусмислено от повечето други корпоративни усилия ценностите, или „душата“ на съответната компания. Затова основната цел при разработването на ефективни стратегии за корпоративна социална отговорност трябва да бъде повишаването на (само)идентификацията на работниците и служителите с компанията. Това е по-важен параметър в сравнение с други, обичайно наблюдавани индикатори, като, да речем, удовлетворението от работата.⁴⁴

Според Bhattacharya, Sen и Korschun мерките за (само)идентификация варират от анекдотичното до формалното. Според тях примерно (само)идентификацията е лесно разпознаваема в анекдотичен контекст по това доколко служителите използват „ние“, когато описват организацията си. Работниците и служителите, които силно се (само)идентифицират с организацията (компанията), често правят разграничение между „нас, вътрешните хора“, и хората, които са „извън“ компанията. Литературните източници по въпросите на организационното поведение и маркетинга могат да бъдат използвани за избирането на още формални мерки за (само)идентификация.⁴⁵

⁴³ Bhattacharya, C. B., Sankar Sen and Daniel Korschun. Using Corporate... Op. mem, p. 43.

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ Bhattacharya, Sen и Korschun използват термина „идентификация“ („identification“). От наша гледна точка става дума точно за самоидентификация на работниците и служителите с компанията, в която и за която работят. Затова тук си позволихме да добавим (само) в скоби пред термина „идентификация“.

Пета стъпка. Включване на работниците и служителите в съвместно създаване (Co-Creating) на стойността на корпоративната социална отговорност.

Мениджърите трябва да търсят начини да включват своите работници и служители в планирането, проектирането, прилагането и изпълнението на програмите за корпоративна социална отговорност. Те трябва да направят работниците и служителите си много повече участници, отколкото странични наблюдатели, в осъществяването на програмите за корпоративна социална отговорност.

Дотолкова, доколкото работниците и служителите знаят собствените си нужди по-добре от тези, които „ко-продуцират“ програми за корпоративна социална отговорност, трябва да се очаква да разработят и развият най-смислените и целенасочени програми. Включването на работниците и служителите може по много пътища да помогне на мениджърите да удовлетворят нуждите на персонала, тъй като някои от тези нужди могат да се окажат трудни за идентифициране и разпознаване от страна на мениджърите.

Друг възможен подход е работниците и служителите да се разглеждат като автори на програмите за корпоративна социална отговорност (или като главни действащи лица в тях), а не просто като благоприятстващи фактори. При този подход компанията и служителите основно си разменят ролята. Работниците и служителите се виждат като много по-близки до своите общности, отколкото ръководителите на компаниите, и затова се смятат за по-подготвени и квалифицирани да поемат ръководството в проектирането, прилагането и изпълнението на програмите за корпоративна социална отговорност.⁴⁶

Важно е да се знае, че преместването на отговорността за програмите за корпоративна социална отговорност в посока към работниците и служителите съвсем не освобождава компанията от нейната отговорност да бъде „ефективен благоприятстващ фактор“.

Изследователските усилия поставят ударение на отражението на корпоративната социална отговорност върху показателите за ефективност, между които са печалбата, обемът на продажбите и стойността на акциите на компанията. Това гледище се защитава и

⁴⁶ Най-простият пример, който дават Bhattacharya, Sen и Korschun, е въпросът с даренията за дадена благотворителна кауза. Според тях е установено, че работниците и служителите предпочитат компанията да се присъедини с дарения към благотворителна кауза по техен (на персонала) избор, отколкото те да се солидаризират с благотворително дарение, направено по избор на компанията.

от Greening и Turban в тяхната студия „Корпоративното социално представяне като конкурентно предимство при привличането на качествена работна ръка“⁴⁷.

Корпоративното социално представяне (Corporate social performance – CSP) се дефинира като конфигурация от принципите на социална отговорност (social responsibility) на бизнес организацията, процесите на социална отзивчивост (social responsiveness) и постигнатите резултати дотолкова, доколкото те се отнасят до обществените, социеталните връзки на фирмата (societal relationships).⁴⁸

Както подчертава Wood (1991), повечето учени, които се занимават с проблемите на корпоративната социална отговорност и корпоративното социално представяне, разглеждат обществата като комплексни, сложни мрежи от взаимно свързани причини и следствия и възприемат бизнеса като социална институция, която има и власт, и отговорност. При това положение корпоративното социално представяне (CSP) има отношение към пълната гама предшествващи обстоятелства и резултати от извършваните бизнес операции и не може да се съсредоточава тясно само върху постигането на максимално възможен размер на богатството на акционерите.⁴⁹

В модела на корпоративното социално представяне (CSP) три принципа на корпоративната социална отговорност – институционалната легитимност (institutional legitimacy), обществената отговорност (public responsibility) и управленската преценка (managerial discretion) – дефинират структурните връзки между обществото, бизнес институцията, бизнес организациите и хората.

Принципът на институционална легитимност гласи, че обществото дава легитимност и власт на бизнеса и че бизнесът трябва да използва тази си власт по начин, който обществото смята за отговорен. Общи, генерални институционални очаквания се правят от всяка бизнес организация и организационната легитимност се пос-

⁴⁷ Greenberg, Daniel W. and Daniel B. Turban. Corporate Social Performance... Op. mem.

⁴⁸ Wood, Donna J. Corporate social performance revisited. – In: *Academy of management Review*, Vol. 16, No 4, 1991, pp. 691 – 718. [online]. <http://amr.aom.org/content/16/4/691.short>; Wood, Donna J. Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. – In: *Journal of Management*, Vol. 17, No 2, 1991, pp. 383 – 406. [online]. https://www.researchgate.net/profile/Donna_Wood2/publication/247569982_Social_Issues_in_Management_Theory_and_Research_in_Corporate_Social_Performance/links/571fbd1008aead26e71b716e.pdf; Вж. също: Pierick, E. ten, V. Beekman, C. N. van der Weele, M. J. G. Meeusen, R. P. M. de Graaff. A framework for analysing corporate social performance. Beyond the Wood model. Project code 6362, Report 5.04.03, 3 October 2004. Agricultural Economics Research Institute (LEI), The Hague. [online]. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/29081/1/rp040503.pdf>.

⁴⁹ Wood, Donna J. Corporate social performance... Op. mem.

тига и поддържа чрез спазване на тези институционални очаквания и съобразяване с тях.⁵⁰

В свое по-старо изследване Turban и Greening (1997) установяват, че корпоративната социална отговорност се намира в положителна корелация (взаимозависимост) с репутацията на организацията, като по този начин помага да се усили привлекателността ѝ пред потенциалните кандидати за работници и служители. Резултатът е обяснен с теорията за социалната идентичност и със сигналната теория за корпоративното социално представяне (CSP), пряко свързано с корпоративната социална отговорност.⁵¹ Авторите подчертават, че корпоративната социална отговорност предлага възможности да бъде използвана като „острие на атаката“ при нарастването на конкурентното предимство на компаниите при привличането на кандидати за работа.

Друго, по-късно, изследване на Greening и Turban (2000) дава по-нататъшни обяснения, че корпоративната социална отговорност води до създаване на връзка работодател – зает на базата на организационната привлекателност. В изследването си те подчертават, че кандидатите за работа предпочитат да работят в предприятия със социално отговорен бизнес, отколкото в предприятия със слаба социална отговорност или пък в такива, които изобщо не предприемат действия в тази област.⁵²

Изследване на Backhaus, Stoner и Heiner (2002) се вглежда във възприятията на търсещите работа по отношение на значимостта на корпоративната социална отговорност и на въздействието на нейните измерения върху привлекателността на бизнес организацията.⁵³

Използвайки голям обем емпиричен материал, в т.ч. и от предходни изследвания на други учени, и стъпвайки върху сигналната теория и теорията за социалната идентичност като теоретичен фундамент, Backhaus, Stoner и Heiner стигат до извода, че има различия във въздействието на сведенията за практики в областта на корпоративната социална отговорност върху рейтинга на привлекателността на отделните работодатели.

⁵⁰ Пак там.

⁵¹ Turban, Daniel B. and Daniel W. Greening. Corporate social performance... Op. mem.

⁵² Greenberg, Daniel W. and Daniel B. Turban. Corporate Social Performance... Op. mem.

⁵³ Backhaus, Kristin B., Brett A. Stone and Karl Heiner. Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. – In: *Business and Society*, Vol. 49, Issue 2, September 1st, 2002, pp. 292 – 318. [online]. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650302041003003>.

Търсещите работа смятат корпоративната социална отговорност за важна при оценяването на фирмите. Те класират пет специфични измерения на корпоративната социална отговорност – отношението към околната среда, взаимоотношенията с работниците и служителите, многообразието и проблемите на продуктите на компанията, като по-важни в сравнение с други шест нейни измерения.

Като особено важни за рейтингите на привлекателност търсещите работа поставят отношението към околната среда, отношенията с общностите и измеренията на многообразието. Последното се оказва, че отговаря на направените в началото на изследването теоретични хипотези на базата на сигналната теория и на теорията за социалната идентичност.

Според Backhaus, Stoner и Heiner **корпоративната социална отговорност трябва да бъде разглеждана като стратегия за постигане на конкурентно предимство, а не като задължение, което трябва да бъде изпълнявано.**

Изследването им показва, че повечето от 500-те най-богати компании в света са ангажирани в „агресивни програми за корпоративна социална отговорност“⁵⁴.

В статията си „Отплатата на социалната отговорност при наемането на работа“ Gretchen Weber проследява трансформацията в разбирането на работниците и служителите за предпочитана компания, където да постъпят.⁵⁵ Според него някъде около 1985 г. отчетите за защита на човешките права, политиките по отношение на околната среда и нивата на ангажиране с проблемите на общностите не бяха на екраните на радарите на повечето хора, търсещи работа, когато взимаха решение към коя компания да се насочат в търсенето си на работа.

През 2005 г. обаче ситуацията вече е различна. В светлината на шумните корпоративни скандали от онова време, както и на нарастващата глобална информираност очакванията на публиката за корпоративна отговорност се променят. Заедно с това се променят и стандартите на разбиранията на потенциалните наети, смятани за „върхови таланти“. Компании от всякакъв тип и с всякаква големина си дават сметка, че корпоративно социално отговорната репутация е добро нещо за бранда на фирмата, за публичността и за т.нар.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ Weber, Gretchen. The Recruiting Payoff of Social Responsibility. – In: *Workforce*, January 25-th, 2005. [online]. <http://www.workforce.com/2005/01/25/the-recruiting-payoff-of-social-responsibility/>.

„bottom line“, но че също така тази репутация може да бъде ценен инструмент за набиране на персонал.

Едно изследване от 2003 г. показва, че компаниите, които са възприемани от публиката като социално отговорни, често имат конкурентно предимство, особено когато става дума за наемане на най-висококвалифицирани кадри. Изследователите в Станфордския университет и в Калифорнийския университет (Санта Барбара) са изследвали 800 студенти от магистърски програми (Master of Business Administration – MBA), учещи в 11 водещи висши бизнес училища в Северна Америка и Европа и са установили, че 94 % от интервюираните са били готови да приемат работа с по-ниско заплащане (приемливото ниво е било на около 14 % по-ниско заплащане), стига да работят за компания с репутация на добронамереност към околната среда, загриженост за работниците и служителите, както и загриженост за външните за компанията заинтересувани страни – особено местната общност.⁵⁶

Професорът от Станфордския университет David B. Montgomery е заявил, че това изследване е първият емпиричен анализ на влиянието, което фактори, като високите етически стандарти, грижата за устойчивостта на околната среда и ангажираността с проблемите на работниците и служителите, оказват върху избора на работа при завършилите MBA магистърски програми.

Студентите са били помолени да класират 14 атрибута по реда на важността им, когато си избират работа. На първо място на върха се е оказало интелектуалното предизвикателство, а след него с почти еднакви резултати са се наредили „финансовият пакет“ – заплащането (най-важно за 80 на сто от интервюираните), и етическата репутация на компанията и грижата ѝ за работниците и служителите – най-важна за 77 на сто от анкетираните.

Тези резултати са били коментирани от Robert Morgan – президент по решенията за наемане на работа във фирмата за набиране на персонал Spherion⁵⁷. Според Morgan репутацията за корпоративна социална отговорност често може да се окаже определящ фактор, когато един кандидат избира между две или три компании.

Според него, докато възможностите за кариерен растеж и условията за баланс между работата и личния (семеен) живот често

⁵⁶ Ibidem.

⁵⁷ За днешната актуална политика на компанията Spherion Staffing Services, която е специално ориентирана към работа с общностите, може да се види тук: <https://www.spherion.com/about-spherion/in-the-community/>.

оглавяват класациите за предпочитания на кандидатите за работа, репутацията за корпоративна социална отговорност не е много по-назад. В същото време често най-силните ползи за набирането на персонал според образа на дадена компания като „социално добра“ са по-малко преки.

„Когато правите добро вътре в някаква общност, вие получавате много PR, който повишава разпознаваемостта на бранда“, казва Morgan. „Тези компании също така притежават силен, здрав работнически бранд. Работниците и служителите говорят гордо за своята компания извън нея, когато са в обществото. С нарастването на осведомеността за компанията в обществото способността на бранда ѝ да привлича персонал нараства забележимо.“⁵⁸

Според Morgan този начин на „брандиране“ може да се окаже това, което привлича най-много кандидатите за работа в дадена компания. Той привежда примера с Sheri Southern – вицепрезидент по партньорските ресурси в Starbucks North America. През 2005 г., когато е направен коментарът, тя вече е имала шест години стаж в „гиганта на кафето“. Тя е споделила, че репутацията на Starbucks като компания с много здрави и силни ценности е била главната причина тя да се насочи към нея при търсенето си на работа.⁵⁹ Оценката на Sheri Southern е: „Аз наистина исках да работя в компания, която се отнася с уважение към всички свои работници и служители и ги разглежда като част от решенията на проблемите, а не обратното“⁶⁰.

Дотолкова, доколкото обществото и търсещите работа отделят по-голямо внимание на етиката и на мисиите на корпорациите, много компании също се придвижват към бизнес модели, които се базират на ценности в много по-голяма степен.

Един от често цитираните по този въпрос автори е Marc Gunther – изследовател и автор в списание „Fortune“. В своята книга

⁵⁸ Weber, Gretchen. The Recruiting... Op. mem.

⁵⁹ Заслужава да се отбележи, че като вицепрезидент по партньорските ресурси в Starbucks North America Sheri Southern работи цели десет години – от 1998 до 2008 г. Очевидно, практиките по корпоративна социална отговорност са спомогнали тя да бъде задържана в компанията толкова дълго време. След това тя е старши вицепрезидент по глобалните човешки ресурси в GTECH (септември 2008 – май 2011), изпълнителен вицепрезидент по човешките ресурси в Knowledge University (май 2001 – август 2012). От януари 2013 до днес тя е в Southern Consulting LLC в Seattle, щата Washington (Вж.: <http://bizindex.pub-dat.org/Browse/Entity/2352731>). Подобрности могат да се видят в профила ѝ в LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/sheri-southern-1760447/>).

⁶⁰ Доста подробни официални данни за политиките и практиките на корпоративна социална отговорност в Starbucks могат да бъдат намерени на този адрес: <https://www.starbucks.com/responsibility>.

„Вярата и богатството: тихата революция, която реформира американския бизнес“⁶¹ той твърди, че нов бизнес модел замества стария подход от времето на индустриалния век, при който се търси постигане на максимален размер на краткосрочната печалба, като от гърба на потребителите се смъква колкото е възможно повече, а на работниците и доставчиците се плаща, колкото е възможно по-малко. Това става „парченце по парченце“.

Новият модел се възприема в най-различни форми не само от малки социално отговорни фирми, но също така и от индустриални лидери като Ford и DuPont. Новият бизнес модел се базира на развиването на мрежа от дългосрочни взаимоотношения и връзки, от която имат полза много на брой страни. Големите компании обслужват своите работници, клиенти и общото благо. Много контрастно се забелязва, че компаниите, които поставят на първо място цената на акциите си, се оказват Enron-овците, Тусо-вците и WorldCom-овците от последните години (последните години от края на XX и първите години от началото на XXI век).

Това преместване на ценностите в много компании не се корени просто в алтруистичното желание да правиш добрини по света. Въпреки това Gunther смята, че фактът, че актуалното поколение изпълнителни директори (CEO) за 2005 г. е на възраст, която е повлияна от събитията през 60-те години на миналия век, се отразява на възгледите им по въпроси, като жените на работното място и въпросите на околната среда. Според Gunther това, което става, е, че за много компании този нов модел е добра бизнес стратегия. Той казва: „Първоначалният „драйвър“ на корпоративната социална отговорност е желанието на компаниите да привлекат на работа по-добри работници и служители и да ангажират хората, които вече имат. Когато говоря с представители на компаниите и ги питам защо те инвестират в околната среда или в местната общност, всеки път отново и отново те казват, че всичко е, за да се привлекат най-добрите хора“⁶².

Начинът, по който компаниите показват на околните своите ценности и етика, се е превърнал в „конкурентен диференциатор“ в смисъл на набиране на персонал. Това е становището на David

⁶¹ Gunther, Marc. Faith and Fortune: The Quiet revolution to Reform American Business. Crown Business, member of Crown Publishing Group, New York, 2004 (Коментар на William Baue за книгата може да се прочете тук: <http://universespirit.org/business-book-review-faith-and-fortune-the-quiet-revolution-to-reform-american-business>).

⁶² Ibidem.

Gebler – основател и президент на Working Values – компания за консултации и обучение в областта на бизнес етиката, базирана в Sharon, в щата Massachusetts.⁶³ Според него все повече компании разбират това.

Много интересен е разказът на Gebler за това как неговата фирма е разработила етическа обучителна игра, наречена „Етичното предизвикателство“. Играта е била разработена за световноизвестната компания Lockheed Martin, която по онова време има 130 000 работници и служители. Тя е оформена като настолна игра и използва герои от анимационния филм „Dilbert“, както и серия от сценарии, включващи етически дилеми на работното място, които да се използват като „пробни камъни“ за дискусии.

Отговорните за набирането на персонал в Lockheed Martin са носели играта по време на посещенията си в различни колежи, където са търсели таланти и подходящи за компанията служители. Като са показвали играта на колежаните, „вербовчиците“ на Lockheed Martin са демонстрирали пред потенциалните си бъдещи работници и служители привързаността на компанията към етичната отговорност.

Според Gebler компаниите „инкорпорират“ своите ценности в материалите си за набиране на персонал и за реклама все повече и повече. За тях това е път, по който едновременно да привлекат най-добрите кандидати и да отсеят онези, които няма да паснат добре на културата на фирмата.

„Те казват на хората право в очите: Това е, за което ние сме тук“, разказва Gebler. „Хората обичат да работят за компании с ясно

⁶³ Цитираният тук David Gebler (Вж.: <https://www.linkedin.com/in/davidgebler/>) е известен изследовател и практик в областта на корпоративната социална отговорност и отговорното поведение на компаниите въобще. Сред препоръчаните му текстове е примерно „Риск ли е фирмената ви култура“ (Gebler, David. Is Your Culture a Risk Factor. Working Values. [online]. <http://www8.gsb.columbia.edu/rfiles/leadership/DGeblerCultureRisk05.pdf>, налично и на адрес: <https://community.corporatecompliance.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.ashx?DocumentFileKey=5668c673-1a94-4501-8b62-71dc72523ef0>). Неговата компания Working Values Ltd. е компания за бизнес етика и обучение. Тя предлага разнообразни продукти и услуги, включително уеббазираните програми за съответствие (compliance) и за етика; видеоматериали и печелили награди етически игри за работници и служители. Работата на компанията е насочена към привеждане на поведението на работниците и служителите в руслото на ценностите на компаниите, за които работят. David Gebler е президент на Working Values от декември 1993 до март 2008. От юни 2008 до февруари 2017 г. той е президент на Scout Group LLC. През 2014 г. той е посочен за един от върховите лидери на Америка в областта на заслужаващото доверие бизнес поведение. Сочен е като иноватор в областта на въвеждането на нови подходи, които интегрират културата, етиката, ценностите, представянето и постиженията. Днес David Gebler е експерт по лидерство в Indigo – the Leadership Platform.

изречени (артикулирани) ценности. Те гравитират към тези компании, привлечени са от тях, защото наистина знаят в какво влизат“.

Според Gretchen Weber Starbucks е христоматиен пример за използването на съвпадението на ценностите на хората с ценностите на компанията като инструмент за набиране на персонал и за задържането му на работа в предприятието. Той подчертава, че Starbucks артикулират своите ценности навсякъде – в уебсайта си, в материалите си за набиране на персонал и за реклама и промоции, и дори на гърба на визитните картички на своите служители. Чрез процес, наречен „Mission Review“ („Преглед на мисията“), който насърчава работниците и служителите, които в Starbucks са наричани „партньори“(!), да споделят открито с лидерите на компанията безпокойствата си дали дадени практики на компанията са в съответствие с декларацията за мисията ѝ. Компанията се бори да бъде сигурно, че тя никога няма да се отдалечи твърде далече от принципите си.⁶⁴

Практиката на „Mission Review“ („Преглед на мисията“) е илюстрирана от Dave Pace – изпълнителен вицепрезидент за партньорските ресурси,⁶⁵ със случай, при който в хода на „Прегледа на мисията“ е бил зададен въпросът защо в компанията няма платен отпуск за родители, които са осиновили дете.

„Трябваше да помислим какъв е правилният отговор за компания като нашата“, разказва Dave Pace. След три седмици компанията въвежда двуседмична платена отпускат за родители, които са осиновили деца.

В добавка към стремежа да имат репутация на компания, която се държи добре със служителите си, Starbucks е също така известна със своите програми сред общностите, където работят магазините на компанията, и там, където се отглежда кафето. От дарения на местно, национално и международно равнище през прилагането на програми за предпочитани доставчици, които насърчават доставчиците да бъдат повече социално отговорни и до обявеното през 2005 г. намерение да зарежда магазините си с продукти, съдържащи поне 10 % рециклирана хартия, Starbucks има обемисто портфолио от инициативи за корпоративна социална отговорност.

⁶⁴ Weber, Gretchen. The Recruiting Payoff... Op. mem.

⁶⁵ Dave Pace е изпълнителен вицепрезидент за партньорските ресурси на Starbucks в периода юли 2002 – декември 2007 (Вж.: <https://www.linkedin.com/in/dave-pace-99b4296/>). От март 2016 г. до момента е президент (CEO) на Jamba Juice – Frisco, Texas. От 2008 г. до сега е президент и на Jonathan's Stage – неправителствена организация, която има три основни цели: победа във войната срещу левкемията; подкрепа на образованието на учещите различни деца; осигуряване на стипендии за високо образование в областта на театралното изкуство.

„Правим го, защото така е правилно – казва Dave Pace. – Но от моя гледна точка това е също така и страхотен инструмент за набиране на персонал и за задържането му на работа в компанията. В наши дни хората искат да работят за организация, която се застъпва за нещо, отгътва печалбата и доходността. Не само за това, което е успешно на Уолстрийт.“⁶⁶

Да станеш по социално отговорна компания, си има и потенциални недостатъци и рискове. Според цитирания по-горе Gunther „възможно е да станеш твърде добро място за работа“. Той привежда случай с компанията Hewlett Packard от 1990 г. По онова време компанията вече била известна като добро място, където да работиш, но точно тогава просто защото технологичната индустрия се е променяла (и продължава да се променя) много бързо и иновациите стават все по-важни и по-важни от всякога, изключително дружелюбните и добронамерени политики към работниците и служителите на Hewlett Packard започват да се превръщат в недостатък.

За този епизод Gunther си спомня следното: „Хората ми казват, че от определен момент нататък работниците и служителите са постъпвали на работа в Hewlett Packard най-вече заради семейния дух, към който е ориентирана компанията, и заради другарството на работното място (camaraderie). И фирмата започна да губи конкурентното си предимство. В бизнеса вашата сила може да стане ваша слабост“.

В статия от 2014 г. Jones, Willness и Madey залагат хипотезата, че бизнес фирмите с ярки практики в областта на корпоративната социална отговорност привличат повече кандидати за работа (Jones, Willness и Madey 2014⁶⁷). В тяхното изследване се постулират три фактора: търсещите работа имат гордост; търсещите работа очакват да се гордеят от включването си в организацията; възприетите от тях ценности съвпадат с тези на организацията и техните очаквания за това как организацията се отнася със своите работници и служители.

Изследователите се опират в работата си на сигналната теория (Rynes 1991⁶⁸). Корпоративната социална отговорност (CSR) изпраца

⁶⁶ Weber, Gretchen. The Recruiting Payoff... Op. mem.

⁶⁷ Jones, David A., Chelsea R. Willness and Sarah Madey. Why Are Job Seekers Attracted by Corporate Social Performance? Experimental and Field Tests of Three Signal – Based Mechanisms. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No 2, April 2014, pp. 383 – 404. [online]. <http://www.ioatwork.com/how-corporate-social-performance-attracts-job-seekers/>.

⁶⁸ Rynes, Sara L. Recruitment, job choice and post-hire consequences. – In: *Dunnette, Marvin D. and Leaetta M. Hough (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, 1991, pp. 399 – 444.

сигнали към търсещите работа, които информират техните възприятия и очаквания относно организацията, и чрез тези базирани на сигнали механизми корпоративната социална отговорност може в края на краищата да повлияе на привличането на търсещи работа към организацията.

В друго изследване, проведено от Catano и Hines (2015⁶⁹), е определено влиянието на корпоративната социална отговорност при привличането на кандидати за работа от „милениумното“ поколение. Изследователите установяват, че информацията на политиките и практиките на компаниите в областта на корпоративната социална отговорност (CSR) помага за засилването на привлекателността на организациите за потенциалните кандидати за работа.

От своя страна Slaughter и Greguras (2009⁷⁰) са убедени, че личните персонални ценности и убеждения на кандидатите за работа имат голяма тежест при техния избор на работодател. Политиката на корпоративна социална отговорност „per se“ може и да не е достатъчна, за да привлече кандидати за работа.

Затова достатъчната по обем информация за условията на набиране на работа, плюс политиката на корпоративна социална отговорност могат в много голяма степен да помогнат на кандидатите за работа да вземат основателно решение дали ценностите на компанията пасват на техните собствени ценности или не.⁷¹ Личните персонални ценности играят важна роля при привличането на квалифицирана работна ръка.

Както пишат Kirti Makwana и Govind Dave⁷², привличането и задържането на „правилните“ хора вече става от съдбоносно значение

California: Consulting Psychologists Press. [online]. https://www.researchgate.net/publication/37150563_Recruitment_Job_Choice_and_Post-Hire_Consequences_A_Call_For_New_Research_Directions.

⁶⁹ Catano, V. M. and H. Morrow Hines. The Influence of Corporate Social Responsibility. Psychologically Wealthy Workplaces and Individual Values in Attracting Millennial Job Applicants. – In: *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, December 14-th, 2015.

⁷⁰ Slaughter, Jerel E. and Gary J. Greguras. Initial Attraction to Organizations: The Influence of trait inferences. – In: *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 17, No 1, March 2009. [online]. https://www.academia.edu/31596956/Initial_Attraction_to_Organizations_The_influence_of_trait_inferences.

⁷¹ Вж. също така във: Jones, David A., Chelsea R. Willness and Sarah Madey. Why Are Job Seekers... Or. not., както и във: Gully, Stanley M., Jean M. Philips, William G. Castellano, Kyongji Han and Andrea Kim. A Mediated Moderation Model of Recruiting Socially and Environmentally responsible Job Applicants. – In: *Personnel Psychology*, Vol. 66, Issue 4, December 2013, pp. 935 – 973. [online]. https://www.researchgate.net/publication/259555018_A_Mediated_Moderation_Model_of_Recruiting_Socially_and_Environmentally_Responsibly_Job_Applicants.

⁷² Makwana, Kirti, Dave Govind. Strategically Leveraging CSR as a Recruitment Tool to Enhance Organizational Attractiveness – A Survey of IT Professionals of Gujarat. – In: *International Journal of*

за устойчивото и успешно функциониране на организациите, в т.ч. и на компаниите, от реалната икономика. За да се справят с тези изисквания, организациите изпробват различни стратегии, насочени към постигане на тази особено важна цел.

Двамата изследователи изследват трансформацията на понятието „корпоративна социална отговорност“ и на неговата същност от някогашния „филантропичен жест“ в миналото до днешното ѝ положение на стратегия за набиране на персонал. Тази тяхна гледна точка е повече от сериозна. В студията си те предлагат на компаниите от реалната икономика рамка, чрез която да подхождат към корпоративната социална отговорност стратегически. Също така те предлагат две измерения на корпоративната социална отговорност като инструмент за постигане на привлекателност на организацията – намеренията и убежденията.

Изследването на Makwana и Dave показва, че прилагането на т.нар. „сигнална теория“ има дълбоко въздействие върху повишаването на „организационната привлекателност“. Малко по-слабо въздействие има теорията за социалната идентичност.

Разбирането на нуждите на работниците и служителите, което включва политиката спрямо работниците и служителите, взаимоотношенията работодател – работник/служител и социалните програми – грижата за благополучието на заетите, също играят важна роля за улесняване на постигането на организационна привлекателност.⁷³

„Войната за таланта“⁷⁴ се засилва и това се отразява на конкурентоспособността на компаниите, както и на държавите, на националните икономики като цяло (Mohamad и Bin Huzaifah, 2012⁷⁵).

Традиционният подход на привличане и съблазняване на таланти чрез привлекателни финансови пакети на заплати и бонуси не е достатъчно адекватен да привлече висококвалифицирани кадри при днешното състояние и нагласи на човешките ресурси. Добрите приходи и конкурентното заплащане са важни, но не единствени и съвсем недостатъчни, за да се привлекат и задържат „най-добрите от най-добрите“ (Vallaster, Lindgreen и Maon 2012⁷⁶).

Management (IJM), Vol. 7, Issue 4, May – June 2016, pp. 152 – 164. [online]. http://www.iaeme.com/MasterAdmin/uploadfolder/IJM_07_04_012/IJM_07_04_012.pdf.

⁷³ Пак там.

⁷⁴ Термин, изкован от изследователската къща McKinsey & Company през 1997 г.

⁷⁵ Mohamad, M. and A. bin Huzaifah. Corporate Sustainable Business Practices and Organizational Attractiveness Among Professionals in Malaysia. Research Report. University Sains Malaysia, 2012.

⁷⁶ Vallaster, Christine, Adam Lindgreen and François Maon. Strategically Leveraging Corporate Social Responsibility to the Benefit of Company and Society: A Corporate Branding Perspective. – In:

През 2011 г. в изследването на списание „Fortune“ „100-те най-добри компании, за които да работим“ нито един от анкетираните НЕ е посочил парите като мотив, заради който обича работното си място („Fortune Magazine“ 2011⁷⁷). Следователно жизненоважният въпрос, който трябва да се зададе, е какво търсят най-добрите на света. На този въпрос Lee отговаря още през 2008 г., че „морковът“ се свързва с нематериалното, като гордостта къде работят и какво правят.

В съвсем ново и актуално изследване с участието на 1200 души TCS – агенция за „ресурсни комуникации“ (Resource communications agency), е открила, че 43,9 % от респондентите са били повлияни от политиката на организацията по отношение на корпоративната социална отговорност, когато са кандидатствали за работата си (Ramasamy, Yeung и Yuan⁷⁸).

Друго знаменито изследване от по-далечното минало, проведено от Greening и Turban и публикувано през 2000 г., което се съредоточава специално върху няколко корпоративни социални променливи, предполага, че компаниите могат да развият конкурентни предимства, като се възприемат като привлекателни места за наемане поради своите резултати и представяне с оглед на качеството на продуктите и на услугите си, отношението към жените и към околната среда, както и към въпросите на различието и разнообразието (Turban и Greening 1997⁷⁹).

По данни на Global Reporting Initiative от 2010 г. преобладаващата част от кандидатите за работа са взели предвид докладите за устойчиво развитие на компаниите, където са кандидатствали, преди да вземат решение да постъпят ли на работа, или не.

Доказано е, че корпоративната социална отговорност оказва положително влияние върху организационната привлекателност в очите на търсещите работа (Adetunji и Ogbonna 2013⁸⁰; Backhaus, Stone и Heiner 2002⁸¹). Така например определени компании, като IBM, General Motors и Microsoft, изпращат на потенциалните канди-

California Management Review, Vol. 54, No 3, pp. 34 – 60. [online]. <https://orca.cf.ac.uk/34595/1/Article%2080.pdf>.

⁷⁷ Fortune Magazine. „100 Best Companies to Work For“ Survey. 2011.

⁷⁸ Ramasamy, B., M. Yeung and Y. Yuan. The Role of Corporate Social Responsibility in job Choice Decisions in the Greater China Region. – In: *The 2nd World Business Ethics Forum*, Vol. 1. (Под печат). Цит. по: Makwana и Dave, 2016.

⁷⁹ Turban, Daniel B. and Daniel W. Greening. Corporate Social Performance... Op. mem.

⁸⁰ Adetunji, Odumeru James, Ifeanyi George Ogbonna. Corporate Social Responsibility... Op. mem.

⁸¹ Backhaus, Kristin B., Brett A. Stone and Karl Heiner. Exploring the Relationship... Op. mem.

дати за работа брошури, в които представят своите филантропични програми и начинанията, свързани с околната среда. Това е ясен индикатор, че редица фирми използват корпоративната социална отговорност като инструмент за осигуряване на човешки ресурси.

Изследователите се съсредоточават върху пет измерения на корпоративното социално представяне (Corporate Social Performance): отношения на заетост (трудова отношения), естествена околна среда, качество на продукцията, отношение към жените и малцинствата и отношения с общностите (Albinger и Freeman 2000⁸²).

Многобройни изследвания са били насочени към външното въздействие, изследвайки влиянието на корпоративната социална отговорност върху потенциалните заети работници и служители. Тези трудове, които се базират на сигналната теория на Spence още от 1973 г. или на теорията за социалната идентичност (Moon 2010⁸³), предполагат категорично, че социално отговорните практики изпращат ясен положителен сигнал към потенциалните работници и служители (Turban и Greening 1997⁸⁴).

⁸² **Albinger**, Heather Schmidt and Sarah J. Freeman. Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job seeking Populations. – In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 28, Issue 3, pp. 243 – 253, 2000. [online]. <https://philpapers.org/rec/ALBCSP>.

⁸³ **Moon**, J. Corporate Social Responsibility Influence on Employees. – In: *Research Paper Series of the International Centre for Corporate Social Responsibility*, Vol. 54, 2010. [online]. <http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR>.

⁸⁴ **Turban**, Daniel B. and Daniel W. Greening. Corporate Social Performance... Op. mem.

ГЛАВА ЧЕТВЪРТА

„ВЪЗПРИЕМАНОТО КОРПОРАТИВНО ГРАЖДАНСТВО“ (PCC), КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ И НАБИРАНЕТО НА ПЕРСОНАЛ

Под т.нар. „възприемано корпоративно гражданство“ (Perceived Corporate Citizenship – PCC) се разбира степента, до която отделният човек със своята индивидуалност възприема дадена организация като изпълняваща икономическите, правните, етическите и дискреционните отговорности, възложени на фирмата от заинтересуваните страни (Maignan and Ferrell 2000)¹.

Тази концептуализация се отнася до индивидуалните оценки и интерпретации на бизнес дейността на дадена компания и съвсем не непременно до действителни актуални действия на фирмата. Следователно разглежданият „конструкт“ представлява възприемано корпоративно гражданство (perceived corporate citizenship – PCC), индивидуална интерпретация на степента на изпълнение и важност на организационните процеси, дейности и политики, имащи отношение към корпоративната социална отговорност. Възприеманото корпоративно гражданство (PCC) в качеството си на възприемане на дадената организация е само по себе си информация, която дадена индивидуална личност може да използва, за да прави преценки за трудовия живот и за очакванията от работното място там.

Ние, първо, разглеждаме възприеманото корпоративно гражданство (PCC) в контекста на привлекателността за кандидатите за работа, и второ, разглеждаме възприеманото корпоративно гражданство (PCC) в контекста на ролите в работата на работника или служителя. Повечето от изследванията, разглеждащи връзката между социалните дейности на организацията и организационната привлекателност, са се фокусирали върху възприемания образ (имидж) на потенциалния работодател.

¹ Maignan, Isabelle and O. C. Ferrell. Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. – In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, Issue 3, 2000, pp. 283 – 297. [online]. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1006262325211>.

Този корпус от изследвания се корени в голяма степен в теорията за социалната идентичност и в допускането, че отделните личности със своите индивидуалности като цяло се стремят към положителна идея и обща представа за самите себе си, която се влияе от организационното членство (Dutton, Dukerich и Harquail 1994)². Изследванията показват, че благоприятните организационни имиджи (образи) са свързани в положителна връзка с привличането на кандидатите за работа (Fombrun, Gardenberg и Barnett 2000)³. Понататък изследванията показват, че организациите, разглеждани и виждани като социално отговорни, са привлекателни за потенциални работници и служители.⁴ Търсещите работа като цяло са привлечени в по-голяма степен към организации, които изглеждат да имат позитивна репутация в областта на корпоративната социална отговорност, и е по-вероятно да си потърсят работа там.

Впрочем цитираната по-горе публикация на Maignan и Ferrell (2000⁵) се базира на мащабно проучване на наличната научна литература и на изследвания на терен, като в нея се предлага концептуализиране (изясняване на понятието) и операционализиране на корпоративното гражданство с особено внимание към две държави – Съединените щати и Франция. Проучване на 210 американски и на 120 френски мениджъри дава подкрепа за предложената от авторите дефиниция на корпоративното гражданство като „конструкт, който включва четирите взаимно свързани корелиращи се фактори на икономическото, правното, етическото и дискреционното гражданство“. В статията са разгледани и възможните приложения на получените резултати в пряката работа на мениджърите.

² Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich and Celia V. Harquail. Organizational Images and Member Identification. – In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No 2, June 1994, pp. 239 – 263. [online]. <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/identity/asq-dutton.pdf>.

³ Fombrun, Charles J., Naomi A. Gardenberg, Michael L. Barnett. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. – In: *Business and Society Review*, Vol. 105, No 1, 2000, pp. 85 – 106. [online]. <http://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Top20/fombrunetal2002.pdf>; Вж. също и доста по-старата работа: Rynes, Sara L., Robert D. Bretz Jr. and Barry A. Gerhart. The Importance of Recruitment in Job Choice: a Different Way of Looking. – In: *CAHRS Working Paper, #90-24*, 1990, Ithaca, New York, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. [online]. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1388&context=cahrswp>.

⁴ Вж. вече цитираните работи на: Backhaus, Kristin B., Brett A. Stone and Karl Heiner. Exploring the Relationship... Op. mem., както и: Greenberg, Daniel W. and Daniel B. Turban. Corporate Social Performance... Op. mem., а също така и: Turban, Daniel B. and Daniel W. Greening. Corporate social performance... Op. mem.

⁵ Maignan, Isabelle and O. C. Ferrell. Measuring corporate citizenship... Op. mem.

Други изследвания демонстрират положителна връзка между възприеманото корпоративно гражданство (РСС) и ангажираността с дадена организация (Maignan и Hult 1999)⁶. Работниците и служителите са склонни да се самоидентифицират с бизнес дейностите, които имат благоприятен имидж (образ), и нагласите на заетите до голяма степен се влияят по положителен начин чрез членството в такава организация (Dutton, Dukerich и Harquail 1994)⁷.

От своя страна изследване на Peterson, публикувано през 2004 г., показва, че при висококвалифицираните кадри има доказана връзка между възприеманията на корпоративното гражданство и ангажираността с организацията. Още по-важна е констатацията, направена въз основа на резултатите от изследването, че връзката между корпоративното гражданство и ангажираността с организацията, с отдадеността на работата в организацията е по-силна и поздравя сред работниците и служителите, които вярват много сериозно във важността на корпоративната социална отговорност на отделните бизнес дейности (Peterson 2004)⁸.

Резултатите също така сочат, че етическото измерение на корпоративното гражданство вещае по-силно ангажираност на персонала с организацията в сравнение с икономическите, правните и дискреционните мерки. И последно, но не по значение, резултатите от изследването на Peterson показват, че дискреционните мерки се асоциират по-силно с ангажираността с организацията при жените – работнички и служителки.⁹

В началото на века Backhaus, Stone и Heiner откриват, че независимо че социалната отговорност е важна на всички етапи на търсенето на работа, тя е от най-съществено значение тогава, когато търсещият работа преценява актуално предложение за работа, което му е направено.¹⁰

⁶ Maignan, Isabelle, O. C. Ferrell and G. Tomas M. Hult. Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. – In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No 4, 1999, pp. 455 – 469. [online]. <http://e-businessethics.com/wp-content/uploads/Corporate-Citizenship.pdf>; Вж. също и във: Peterson, Richard A. and N. Anand. The Production of Culture Perspective. – In: *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, 2004, pp. 311 – 334. [online]. https://www.sfu.ca/cmns/courses/2011/488/1-Readings/Peterson_ProductionofCulture.pdf.

⁷ Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich and Celia V. Harquail. Organizational Images... Op. mem.

⁸ Peterson, Dane K. The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. – In: *Business & Society*, Vol. 43, Issue 3, 2004, pp. 296 – 319. [online]. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650304268065>.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Backhaus, Kristin B., Brett A. Stone and Karl Heiner. Exploring the Relationship... Op. mem.

Въз основа на тези констатации през 2011 г. Evans и Davis формулират поредица хипотези, първата от които е: възприеманото корпоративно гражданство (PCC) е в положителна връзка с привличането на кандидата за работа (Evans и Davis 2011)¹¹. Те са констатирани, че дори след като търсещият работа е привлечен от дадена организация и се съгласява с направеното му предложение за работа, остава въпросът дали възприетото корпоративно гражданство (PCC) ще се отрази на отговорностите на работното място на наетия на работа. Индивидуалното поведение на работното място е в много голяма степен функция на това как отделната личност дефинира своите отговорности при ролята, която играе в работата си.

В тази студия Evans и Davis използват определението на Murphy и Jackson за „работните роли“. Работните роли са „общият (пълният) набор от отговорности за изпълнение, свързани с трудовата заетост на дадено лице“ (Murphy и Jackson 1999: 335)¹². Тя включва както формално дефинираните елементи от една длъжностна характеристика, така и задачи, които не са формализирани, но възникват от социалната система. По този начин работните роли са когнитивни конструкции (или „конструкти“), базирани на индивидуалните атрибути и индивидуалните възприятия на работната среда (Katz and Kahn 1978¹³; Morrison 1994¹⁴: 1544).

Съответно Evans и Davis определят корпоративно социално отговорната дефиниция на работната роля (CSR work role definition) като степента, до която работникът или служителят определя иконо-

¹¹ Evans, W. Randy and Walter D. Davis. An Examination of Perceived Corporate Citizenship, Job Applicant Attraction and CSR Work Role Definition. – In: *Business Society*, Vol. 50, 2011. [online]. <https://marastan.files.wordpress.com/2017/03/job-applicant-attraction-csr.pdf>; Вж. също така и във: Evans, W. Randy, Walter D. Davis and Dwight D. Frink. An Examination of Employee Reactions to Perceived Corporate Citizenship. – In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 41, Issue 4, 2011, pp. 938 – 964. [online]. <http://psychsource.bps.org.uk/details/journalArticle/3048581/An-Examination-of-Employee-Reactions-to-Perceived-Corporate-Citizenship.html>.

¹² Murphy, Patrice R. and Susan E. Jackson. Managing Work Role Performance: Challenges for twenty – First – Century Organizations and Their Employees. – In: Ilgen D. R. and E. D. Pulakos (Eds.). *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development*. Chapter 10. Jossey-Bass, San Francisco, 1999, pp. 325 – 365. [online]. https://www.researchgate.net/publication/309236777_Managing_Work_Role_Performance_Challenges_for_21st_Century_Organizations_and_Employees.

¹³ Katz, Daniel and Robert L. Kahn. *The Social Psychology of Organizations*. Second Edition. New York: John Wiley, 1978.

¹⁴ Morrison, Elizabeth Wolfe. Role Definitions and Organizational Citizenship Behaviour: The Importance of the Employee’s Perspective. – In: *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No 6, December 1994, pp. 1543 – 1567. [online]. https://www.jstor.org/stable/256798?seq=2#page_scan_tab_contents.

мическите, правните, етическите и дискреционните отговорности като „дейности в ролята“.¹⁵

Докум 2011 г., когато Evans и Davis публикуват студията си, корпоративно социално отговорните поведения все още не са били обект на научен интерес в рамките на изследванията на работните роли. Независимо от това изследванията на определенията на работните роли са дали информация на Evans и Davis как индивидуалните фактори и социалният контекст оказват влияние на възприятията за поведенията, които са „вътре в ролите“, и за поведенията, които са „извън ролите“.

И до днес са правени малко изследвания, фокусирани върху индивидуалните реакции на корпоративното гражданство. Изследването на Evans, Davis и Frink (2011¹⁶) е опит да се разбере по-добре по какъв начин корпоративното гражданство се отразява на поведението на работното място и на чувствата на работниците и служителите, като се проучва заложенният като изходна хипотеза положителен ефект от т.нар. „възприемано корпоративно гражданство“ (perceived corporate citizenship – PCC) въз основа на три зависими променливи – дефиниции на ролите в работата (work role definitions), организационното гражданско поведение (organizational citizenship behaviour) и организационната идентификация – идентификацията с организацията (organizational identification). Разгледани са теоретичните и практическите изводи за това как корпоративното гражданство въздейства на работниците и служителите.

В своята студия „Управление на отклоняващото се поведение в организациите“ Gutworth, Morton и Dahling отделят специално внимание на тази работа на Evans, Davis и Frink (2011) и отбелязват като техен принос констатацията, че „отклоняващото се (девиантното) поведение на работниците и служителите може да бъде повлияно от степента, до която заетият разглежда и приема своя работодател или своята работодателка за добър корпоративен гражданин. Въпросното „възприемано корпоративно гражданство“ (perceived corporate citizenship – PCC), което може да се разглежда като индивидуална оценка на лицето дали организацията, която го е наела, изпълнява или не изпълнява отговорностите на корпоративното гражданство,

¹⁵ Evans, W. Randy and Walter D. Davis. An Examination of Perceived Corporate Citizenship...
Op. mem.

¹⁶ Evans, W. Randy, Walter D. Davis and Dwight D. Frink. An Examination of Employee Reactions...
Op. mem.

може в огромна степен да въздейства на интерпретацията на работника или служителя на неговата или на нейната работна среда¹⁷.

Според Gutworth, Morton и Dahling резултатите от изследването на Evans, Davis и Frink (2011) показва, че е по-малко вероятно работниците и служителите, които възприемат своите компании като добри корпоративни граждани, да се забъркат в разрушителни поведения, които да им струват скъпо. В добавка към идентифицирането на тази връзка Evans, Davis и Frink откриват, че организационният цинизъм е свързан по положителен начин с отклоняващото се (девиантното) поведение и е своеобразен „медиатор“ (посредник) между „възприеманото корпоративно гражданство“ (PCC) и отклоняващото се поведение. Това откритие показва, че циничната оценка на ценностите на корпоративното гражданство също може да играе роля в това доколко работниците и служителите ще извършат отклонение от правилата.¹⁸

Трябва да се има предвид, че очакванията за представянето (респективно за ефективността) в съвременните организации са „резистентни“ към формализиране и се развиват в много голяма степен от социалния контекст (Ilgen и Hollenbeck 1991¹⁹; Murphy и Jackson 1999²⁰).

Информацията, извлечена от социалния контекст, такава, каквато е възприеманото корпоративно гражданство (PCC), се използва, за да се взимат решения за персоналните лични отговорности в работата. Възприятията за организационните дейности не се асоциират само с мисловни образи, но също така служат и като „когнитивен размер“, „когнитивен калибър“ на очакванията от работата (Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost и Roberts 2003²¹).

¹⁷ Gutworth, Melissa B., Dana M. Morton and Jason J. Dahling. Managing Organizational Deviance. Focusing on Causes not Symptoms. p. 160. – In: *Svyantek*, Daniel J. and Kevin T. Mahoney. Received Wisdom, Kernels of Truth and Boundary: Conditions in Organizational Studies. Chapter 7, 2013. pp. 153 – 180. IAP – Information Age Publishing. [online]. https://www.researchgate.net/profile/Jason_Dahling/publication/243800377_Managing_organizational_deviance_Focusing_on_causes_not_symptoms/links/54a457e40cf257a6360724e8/Managing-organizational-deviance-Focusing-on-causes-not-symptoms.pdf.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ Ilgen, Daniel R., John R. Hollenbeck. The Structure of Work: Job Design and Roles. – In: *Dunnette*, Marvin D. and Leaetta M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, 1991, pp. 165 – 207. California: Consulting Psychologists Press.

²⁰ Murphy, Patrice R. and Susan E. Jackson. Managing Work Role Performance... Op. mem.

²¹ Parker, Christopher P., Boris B. Baltes, Scott A. Young, Joseph W. Huff, Robert A. Altmann, Heather A. Lacost and Joanne E. Roberts. Relationships Between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta – Analytical Review. – In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 2003, pp. 389 – 416. [online]. <https://pdfs.semanticscholar.org/fc47/485b86aa685633f00c6a63b0e459247b279f.pdf>.

Възприятията на организационното представяне (изпълнение), включващи икономически, правни, етически и дискреционни отговорности (т.е. възприеманото корпоративно гражданство – РСС), най-вероятно ще оказват влияние върху решенията за това какво представлява правилното индивидуално поведение. Възприятията, че организационните стандарти са базирани на морала, са последователно и логично свързани с намалените нива на неетично поведение (Trevino и Victor 1992²²; Trevino, Butterfield и McCabe²³; Weber, Kurke и Pentico²⁴).

Работниците и служителите, възприемащи своята организация като етична, като цяло по-рядко се забъркват в кражби и лъгане, както и по-често докладват за неетично поведение на други заети. Съответно възприеманото корпоративно гражданство (РСС) представлява когнитивно разбиране на очакваните резултати и поведения, като оказва влияние на това по какви въпроси работниците и служителите се отнасят до мениджърите и как се формулират отговорите на тези въпроси.

Затова работниците и служителите с по-високо „възприемано корпоративно гражданство“ (РСС) могат да дефинират корпоративната социална отговорност като пропорционално по-голямата част от своята работна роля.

Въз основа на изложеното по-горе Evans и Davis формулират втората си хипотеза: възприеманото корпоративно гражданство е в положителна връзка с дефиницията на корпоративно социално отговорната работна роля.²⁵

²² Trevino, Linda Klebe and Bart Victor. Peer Reporting of Unethical Behavior: A Social Context Perspective. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No 1, March 1992, pp. 38 – 64. [online]. https://www.jstor.org/stable/256472?seq=1#page_scan_tab_contents.

²³ Trevino, Linda Klebe, K. D. Butterfield and D. L. McCabe. The Ethical Context in Organization: Influences on employee attitudes and behavior. – In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8, Issue 3, 1998, pp. 447 – 476. [online]. <https://philpapers.org/rec/TRETEC>.

²⁴ Weber, J., L. B. Kurke and D. W. Pentico. Why do Employees Steal? – In: *Business & Society*, Vol. 42, pp. 359 – 380.

²⁵ Evans, W. Randy and Walter D. Davis. An Examination of Perceived Corporate Citizenship... Op. mem.

ГЛАВА ПЕТА

ИНТЕРАКТИВНИТЕ ЕФЕКТИ ОТ ОБРАЗОВАНИЕТО В ОБЛАСТТА НА КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ И ЛИЧНИТЕ ПЕРСОНАЛНИ ЦЕННОСТИ

Обучението в областта на корпоративната социална отговорност (CSR) има възможността да окаже влияние на начина, по който отделните личности индивидуално откликват на възприеманото корпоративно гражданство (РСС). Когато се формират оценки и отсъждения относно една или друга организация, отделните личности често влизат в конфронтация с двусмислени или неясни информационни сигнали (Rynes 1991¹, Gatewood, Gowan и Lautenschleger²). Образованието и обучението в областта на корпоративната социална отговорност (CSR) обаче трябва да повиши значението и надеждността на информацията, свързана с корпоративното гражданство, и по този начин да усилва ефекта от възприеманото корпоративно гражданство (РСС). Образованието най-вероятно ще доведе до позадълбочено структурирано познание относно корпоративната социална отговорност (CSR). Структурите на познанието са мисловни (умствени) шаблони (темплейти), състоящи се от организирано и структурирано познание, „което отделните индивидуални личности налагат върху информационната среда, за да му дадат форма и значение“ (Walsh 1995³: 281).

Когато отделните личности имат познавателна основа, за да интерпретират информацията за дадена организация, те най-вероятно ще са значително по-склонни да се ангажират в система-

¹ Rynes, Sara L. Recruitment, job choice... Op. mem.

² Gatewood, Robert D., Mary A. Gowan and Gary J. Lautenschleger. Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No 2, April 1993, pp. 414 – 427. [online]. https://www.jstor.org/stable/256530?seq=1#page_scan_tab_contents.

³ Walsh, James P. Managerial and Organizational Cognition: Notes from a trip down memory lane. – In: *Organization Science*, Vol. 6, No 3, May-June 1995, pp. 280 – 321. [online]. <http://www.jamespwalsh.com/Resources/Walsh%20-%201995%20-%20Managerial%20and%20organizational%20cognition%20-%20Notes%20from%20a%20trip%20down%20memory%20lane.pdf>.

тична обработка на информацията (Zalesny and Ford 1990⁴), което довежда до по-аналитично и разширено (екстензивно) обмисляне и до по-стабилни решения (Petty и Cacioppo 1986⁵). **Дотолкова, доколкото образованието в областта на корпоративната социална отговорност (CSR) ще доведе до по-систематична обработка на информацията, свързана с нея, ефектът от тази информация върху поведенчески намерения, като привличане на кандидат за работа, ще бъде по-голям.**

Въз основа на тези съображения Evans и Davis формулират третата си хипотеза: Образованието в областта на корпоративната социална отговорност (CSR) ще взаимодейства с възприеманото корпоративно гражданство (PCC) по такъв начин, че възприеманото корпоративно гражданство (PCC) ще има по-голямо положително влияние върху привличането на кандидати за работа, които са получили някакво образование в областта на корпоративната социална отговорност (CSR), отколкото върху тези, които нямат никакво образование в тази област.⁶

Отделните личности със своите индивидуалности често взимат преднамерени съзнателни и обмислени решения относно естеството и обхвата на дейностите и отговорностите, които представляват тяхната работна роля вътре в рамките на организацията (Wrzesniewski и Dutton 2001⁷). Те съответно вероятно ще взимат решения относно степента, до която тяхната собствена роля трябва да включва (инкорпорира) икономическите, правните, етичните и дискреционните отговорности, асоциирани със социално отговорната организация. Когато се взимат такива решения, изглежда логично отделните лица, които са получили обучение и образование за корпоративната социална отговорност (CSR), да са по-отговорни към работната среда,

⁴ Zalesny, Mary D. and J. Kevin Ford. Extending the Social Information Processing Perspective: New Links to attitudes, behaviors and perceptions. – In: *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 47, Issue 2, 1990, pp. 205 – 246. [online]. <https://scholars.opb.msu.edu/en/publications/extending-the-social-information-processing-perspective-new-links-3>.

⁵ Petty, Richard E., John T. Cacioppo. The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. [online]. <http://www.psy.ohio-state.edu/petty/PDF%20Files/1986-ADVANCES-Petty,Cacioppo.pdf>. – In: Berkowitz, Leonard. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 19, 1986. Orlando, Florida: Academic Press., pp. 123 – 205. [online]. <https://www.elsevier.com/books/advances-in-experimental-social-psychology/berkowitz/978-0-12-015219-3>.

⁶ Evans, W. Randy and Walter D. Davis. An Examination of Perceived Corporate Citizenship... Op. mem.

⁷ Wrzesniewski, Amy and Jane E. Dutton. Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. – In: *Academy of Management Review*, Vol. 26, No 2, 2001, pp. 179 – 201. [online]. http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Crafting-a-Job_Revisioning-Employees.pdf.

като са възприели специално ударение върху корпоративната социална отговорност (CSR). Познанието, идващо като резултат от повишените нива на образование, съсредоточава вниманието върху този въпрос, улеснява „кодирането“ и извличането на информация по него и осигурява основата, на която да се правят изводи и заключения по въпроса (Walsh 1995⁸).

По тази причина личностите, които получават обучение и образование в областта на корпоративната социална отговорност, са способни да разберат как икономическите, правните, етичните и дискреционните отговорности, които са част от корпоративната социална отговорност (CSR), могат да бъдат възприети и да влязат в сила чрез индивидуалните поведения на работните роли. Образованието ще направи по-вероятно отделната индивидуална личност да припознае корпоративното гражданство и да го възприеме като знак за определяне на собствените си персонални отговорности на работното място в дадена организация. **Затова очакването е, че възприеманото корпоративно гражданство (PCC) ще има по-силен ефект върху тези лица, които са по-добре запознати с понятието „корпоративна социална отговорност“, т.е. върху тези, които имат образование в областта на корпоративната социална отговорност.**

Така се стига до четвъртата хипотеза на Evans и Davis: Образованието в областта на корпоративната социална отговорност (CSR) ще взаимодейства с възприеманото корпоративно гражданство (PCC) по такъв начин, че възприеманото корпоративно гражданство (PCC) ще има по-голямо положително влияние върху корпоративно социално отговорната дефиниция на работна роля за лица, които са получили някакво образование в областта на корпоративната социална отговорност (CSR), отколкото върху тези, които нямат никакво образование в тази област.⁹

Сходството и съответствието на ценностите играе централна роля при вземането на решение за присъединяване към (и за оставане като част от) дадена организация (Meglino и Ravlin 1998¹⁰). Според Rokeach личните персонални ценности представляват „постоянна вяра и убеждение, че определен специфичен начин на поведение

⁸ Walsh, James P. Managerial and Organizational Cognition... Op. mem.

⁹ Evans, W. Randy and Walter D. Davis. An Examination of Perceived Corporate Citizenship... Op. mem.

¹⁰ Meglino, Bruce M., Elizabeth C. Ravlin. Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Research. – In: *Journal of Management*, Vol. 24, No 3, 1998, pp. 351 – 389. [online]. https://www.academia.edu/28239832/Individual_values_in_organizations_Concepts_controversies_and_research.

или „крайно състояние на съществуване“ е за предпочитане от лична или от социална гледна точка спрямо противоположен или обратен начин на поведение или крайно състояние на съществуване“ (Rokeach 1973: 5¹¹). Според т.нар. „ASA framework“ (Attraction – Selection – Attrition framework) – рамка „Привличане – Подбор – Изхбяване“ (Schneider, Goldstein и Smith¹²), отделните личности са естествено привлечани от организациите, които те разглеждат като подобни на тях самите. Като цяло изследванията подкрепят това твърдение, тъй като съпадението на ценностите е положително свързано с избора на работа (Meglino и Ravlin 1998¹³) и отрицателно свързано с намеренията за текучество (Chatman 1991¹⁴).

Изследователите са разгледали ценностите в контекста на корпоративната социална отговорност (CSR), като са показали, че ценностите оказват въздействие върху поведението при вземане на решения. Така например лицата с привързаност към спазването на правните стандарти са разглеждали т.нар. „affirmative action programs“ благосклонно. Под „affirmative action“ в теорията и практиката на корпоративната социална отговорност се разбира действие или политика в полза на тези, които са застрашени да страдат от дискриминация, особено във връзка със заетостта или с образованието им. В някои случаи може да означава дори „позитивна дискриминация“ (Smith, Wokutch, Harrington и Dennis¹⁵).

През 1999 г. е показано на базата на емпирични изследвания, че мениджърските ценности имат съществена функция във вземането на решения в областта на корпоративната филантропия (Bucholtz, Amazon и Rutherford 1999¹⁶). Една година по-късно са публикувани и

¹¹ Rokeach, Milton. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973; Отзив за книгата може да се прочете тук: Williams Jr., Robin M. – In: *Political Science Quarterly*, Vol. 89, No 2, June 1974, pp. 399 – 401. [online]. https://www.jstor.org/stable/2149267?seq=1#page_scan_tab_contents.

¹² Schneider, Benjamin, Harold W. Goldstein and D. Brent Smith. *The ASA Framework: An Update*. – In: *Personnel Psychology*, Vol. 48, Issue 4, Winter 1995, ABI / INFORM Global, pp. 747 – 773. [online]. <http://phd.meghan-smith.com/wp-content/uploads/2015/09/schneiderasa.pdf>

¹³ Meglino, Bruce M., Elizabeth C. Ravlin. *Individual Values in Organizations...* Op. mem.

¹⁴ Chatman, Jennifer A. *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms*. – In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, September 1991, pp. 459 – 484. [online]. http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/34_matchingpeopleorgs.pdf.

¹⁵ Smith, W., R. E. Wokutch, K. V. Harrington and B. S. Dennis. *An Examination of the Influence of Diversity and Stakeholder Role on Corporate Social Orientation*. – In: *Business & Society*, Vol. 40, 2001, pp. 266 – 294.

¹⁶ Bucholtz, Ann K., Allen C. Amazon and Matthew A. Rutherford. *Beyond Resources: The Mediating Effect of Top Management Discretion and Values on Corporate Philanthropy*. – In: *Business & Society*, Vol. 38, NO 2, June 1999, pp. 167 – 187. [online]. http://www.worldcat.org/title/beyond-resources-the-mediating-effect-of-top-management-discretion-and-values-on-corporate-philanthropy/oclc/5723789894&referer=brief_results.

изводите от друго изследване, които показват, че възприемането на дадени стратегически въпроси като важни, оценката на важността на тези въпроси зависят в много голяма степен от личните персонални икономически, правни, етични или филантропични предпочитания (Sharfman, Pinkston и Sigerstad 2000¹⁷).

Ценностиq като просоциална ориентация и загриженост за другите, открояват и подчертават вярвания и убедености, че човек трябва да не бъде егоистичен, трябва да бъде склонен към сътрудничество и да бъде добронамерен към чуждото благополучие (Korsgaard, Meglino и Lester 1996¹⁸). Тези автори установяват, че личностите, които са силно загрижени за другите, са по-малко привлечени от решения, свързани с лична изгода, в сравнение с лицата с ниска загриженост за другите. Да си загрижен за благоденствието и добруването на другите, в типичния случай води до възприемането на поведения и до вземането на по-малко решения, свързани с личния интерес (Meglino и Ravlin 1998¹⁹). Тази външна ориентация е уловена в концепцията за зачитащата другите ценностна ориентация, която отразява степента, до която индивидуалната личност преценява, че е важно да бъдеш от помощ и да съчувстваш на другите (Agle, Mitchell и Sonnefeld 1999²⁰; Archiniega and González 2005²¹; Lester, Meglino and Korsgaard 2008²²; De Drew and Nauta 2009²³).

¹⁷ **Sharfman**, Mark P., Tammie S. Pinkston and Thomas D. Sigerstad. The Effects of Managerial Values on Social Issues Evaluation: An Empirical Examination. – In: *Business & Society*, Vol. 39, No 2, Sage Publications, June 2000, pp. 144 – 182. [online]. <https://shareok.org/bitstream/handle/11244/25260/10.1177.000765030003900203.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

¹⁸ **Korsgaard**, M. Audrey, Bruce M. Meglino and Scott W. Lester. The Effect of Other-Oriented Values on Decision Making: A Test of Propositions of a Theory of Concern for Others in Organizations. – In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 68, 1996, pp. 234 – 245.

¹⁹ **Meglino**, Bruce M., Elizabeth C. Ravlin. Individual Values in Organizations... Op. mem.

²⁰ **Agle**, Bradley R., Ronald K. Mitchell and Jeffrey A. Sonnenfeld. Who Matters Most to CEO's? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance and CEO Values. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No 5, October 1999, pp. 507 – 525. [online]. <https://www.ronaldmitchell.org/publications/agle%20mitchell%20sonnenfeld%201999.pdf>.

²¹ **Arciniega**, Luis M. and Luis González. Other-Oriented Values and Job Satisfaction. – In: *Problems and Perspectives in management*, No 4, 2005, pp. 128 – 132. [online]. http://www.luisarciniega.org/uploads/1/9/2/9/1929011/paper_ppm_2005_arciniega_gonzlez.pdf.

²² **Lester**, Scott W., Bruce M. Meglino and M. Audrey Korsgaard. The Role of Other Orientation in Organizational Citizenship Behaviour. – In: *Journal of Organizational behavior*, Vol. 29, August 2008, pp. 829 – 841. [online]. https://www.researchgate.net/publication/229614072_The_role_of_other_orientation_in_organizational_citizenship_behavior.

²³ **De Drew**, Carsten K. W. and Aukje Nauta. Self-Interest and Other-Oriented in Organizational Behaviour: Implications for Job Performance. Prosocial Behavior and Personal Initiative. – In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No 4, pp. 913 – 926. [file:///D:/TEODOR_DECHEV/Downloads/dedreu+nauta+2009+Self+interest+and+other+orientation+JAP%20\(1\).pdf](file:///D:/TEODOR_DECHEV/Downloads/dedreu+nauta+2009+Self+interest+and+other+orientation+JAP%20(1).pdf).

Тъй като корпоративната социална отговорност отразява загрижеността за интереси, които са отгъб личния интерес на дадена личност, може да се направи хипотезата, че личностите с ценностна ориентация към зачитане на другите са специално привлечени и привързани към организациите, които осъществяват този „атрибут“.

Така се стига до петата хипотеза на Evans и Davis: Ценностната ориентация към зачитане на другите ще взаимодейства с възприеманото корпоративно гражданство (PCC) по такъв начин, че възприеманото корпоративно гражданство (PCC) ще има по-голямо положително влияние върху привличането на кандидати за работа с висока ценностна ориентация към зачитане на другите в сравнение с лицата, които са с ниска ценностна ориентация към зачитане на другите.²⁴

Личните ценности също така могат вероятно да окажат влияние върху въздействието на възприеманото корпоративно гражданство (PCC) спрямо корпоративно социално отговорните дефиниции за работните роли. Личните персонални ценности функционират като схема или като интерпретационен механизъм, който често въздейства на забележимостта, на очебийността на контекстуалните знаци. Те оказват влияние на това какви детайли и подробности получават по-голямо внимание и кои контекстуални знаци са смятани и преценявани като по-важни (Meglino и Ravlin 1998²⁵; Sharfman, Pinkston и Sigerstad 2000²⁶).

Затова възприеманото корпоративно гражданство (PCC) може да бъде особено ефективно върху поведението на лица, които ценят корпоративната социална отговорност (CSR), така, както и върху хората с ценностна ориентация на зачитане на другите. Социални въпроси, като корпоративно социално отговорните работни роли, „ще се окажат повече или по-малко важни в зависимост от това дали съдържанието на този въпрос съвпада повече или по-малко с личните ценности“ (Sharfman, Pinkston и Sigerstad 2000: 151²⁷).

В изследването си за ценностите на изпълнителните директори (CEO) Agle, Mitchell и Sonnenfeld²⁸ откриват, че ценностната ориентация

²⁴ Evans, W. Randy and Walter D. Davis. An Examination of Perceived Corporate Citizenship... Op. mem.

²⁵ Meglino, Bruce M., Elizabeth C. Ravlin. Individual Values in Organizations... Op. mem.

²⁶ Sharfman, Mark P., Tammie S. Pinkston and Thomas D. Sigerstad. The Effects of Managerial Values... Op. mem.

²⁷ Ibidem.

²⁸ Agle, Bradley R., Ronald K. Mitchell and Jeffrey A. Sonnenfeld. Who Matters Most... Op. mem.

ция към зачитане на другите е повишила значимостта на заинтересуваните страни, които не са акционери в предприятията, по-специално на работниците и служителите, както и на клиентите.²⁹

Не само че ценностите, „ориентирани към другите“, свалят ударението от решенията в собствен интерес (Korsgaard, Meglino и Lester³⁰), но и хората с висока загриженост за другите са по-отзивчиви към контекстуалните знаци (Meglino и Ravlin 1998³¹). **Като цяло, изглежда, че тези ценности, които съответстват на корпоративната социална отговорност (CSR), ще усилят въздействието на възприеманото корпоративно гражданство (PCC) върху корпоративно социално отговорната дефиниция на работната роля.**

Това очакване довежда до шестата, последна, хипотеза на Evans и Davis: Ценностната ориентация към зачитане на другите ще взаимодейства с възприеманото корпоративно гражданство (PCC) по такъв начин, че възприеманото корпоративно гражданство (PCC) ще има по-голямо положително влияние върху корпоративно социално отговорната дефиниция на работната роля при личности с висока ценностна ориентация към зачитане на другите в сравнение с лица, които са с ниска ценностна ориентация на зачитане на другите.³²

В таблицата по-долу обобщаваме данните доколко анализът на получените емпирични данни е потвърдил или не шестте хипотези на Evans и Davis, изложени дотук.

Хипотези за взаимодействието на възприеманото корпоративно гражданство (PCC) с корпоративната социална отговорност по Evans и Davis³³

№	Хипотеза	Потвърждение
1.	Възприеманото корпоративно гражданство (PCC) е в положителна връзка с привличането на кандидата за работа.	ДА
2.	Възприеманото корпоративно гражданство е в поло-	ДА

²⁹ Ibidem.

³⁰ Korsgaard, M. Audrey, Bruce M. Meglino and Scott W. Lester. The Effect of Other-Oriented... Op. mem.

³¹ Meglino, Bruce M., Elizabeth C. Ravlin. Individual Values in Organizations... Op. mem.

³² Evans, W. Randy and Walter D. Davis. An Examination of Perceived Corporate Citizenship... Op. mem.

³³ Ibidem.

	жителна връзка с дефиницията на корпоративно социално отговорната работна роля.	
3.	Образованието в областта на корпоративната социална отговорност (CSR) ще взаимодейства с възприеманото корпоративно гражданство (PCC) по такъв начин, че възприеманото корпоративно гражданство (PCC) ще има по-голямо положително влияние върху привличането на кандидати за работа, които са получили някакво образование в областта на корпоративната социална отговорност (CSR), отколкото върху тези, които нямат никакво образование в тази област.	ДА
4.	Образованието в областта на корпоративната социална отговорност (CSR) ще взаимодейства с възприеманото корпоративно гражданство (PCC) по такъв начин, че възприеманото корпоративно гражданство (PCC) ще има по-голямо положително влияние върху корпоративно социално отговорната дефиниция на работна роля за лица, които са получили някакво образование в областта на корпоративната социална отговорност (CSR), отколкото върху тези, които нямат никакво образование в тази област.	НЕ
5.	Ценностната ориентация към зачитане на другите ще взаимодейства с възприеманото корпоративно гражданство (PCC) по такъв начин, че възприеманото корпоративно гражданство (PCC) ще има по-голямо положително влияние върху привличането на кандидати за работа с висока ценностна ориентация към зачитане на другите в сравнение с лицата, които са с ниска ценностна ориентация към зачитане на другите.	ДА
6.	Ценностната ориентация към зачитане на другите ще взаимодейства с възприеманото корпоративно гражданство (PCC) по такъв начин, че възприеманото корпоративно гражданство (PCC) ще има по-голямо положително влияние върху корпоративно социално отговорната дефиниция на работната роля при личности с висока ценностна ориентация към зачитане на другите в сравнение с лица, които са с ниска ценностна ориентация на зачитане на другите.	НЕ

ГЛАВА ШЕСТА

ЛИДЕРСТВОТО И ПОВЕДЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИОННО ГРАЖДАНСТВО

Изследователите отбелязват, че набиращите скорост и разрастващи се организации дължат това на човешките си ресурси. Напредъкът е резултат на движението напред на работната сила, която отива отчасти своята формална длъжностна характеристика и отчасти формалните изисквания, предявявани към нея на работното място. Всяка организация е в постоянно търсене на инструменти, с които да може да повиши резултатите на своите работници и служители. Организацията търсят методи за повишаване на нивото на оптимистичното и конструктивно поведение на своите работници и служители.

Мнозина учени изследователи, които имат висок принос в тази научна област, са предлагали на вниманието на публиката тезата, че поведението на организационно гражданство (Organisational Citizenship Behaviour – ОСВ) е един от най-значимите видове поведение и лидерите могат да се докажат като ключови фактори, които предизвикват (индуцират) и оказват влияние на тези типове поведение.

Вече в наши дни изследователите (Dash и Chaudhuri¹) вече предлагат рамка за разбиране и измеряване на връзката между лидерството и поведението на организационно гражданство (ОСВ). Поведението на организационно гражданство (ОСВ) може да се дефинира като положително и конструктивно поведение, показано от работниците и служителите по тяхно собствено желание, което отива отчасти формалните изисквания към работното място, отчасти длъжностната характеристика. Това доброволно положително и конструктивно поведение подкрепя повишаването на цялостните резултати и представяне на организацията. Изследователите Dash и Chaudhuri се опитват да изследват начина, по който лидерите оказ-

¹ Dash, Snigdha and Manosi Chaudhuri. Leadership and Organisational Citizenship Behaviour: A Mantra to Success. – In: *The International Journal of Business & Management*, Vol. 3, Issue 8, August 2015, pp. 258 – 263. [file:///D:/TEODOR_DECHEV/Downloads/37.-BM1508-098%20\(1\).pdf](file:///D:/TEODOR_DECHEV/Downloads/37.-BM1508-098%20(1).pdf).

ват влияние на поведението на организационно гражданство (ОСВ) сред членовете на екипа.

Тук е мястото да се отбележи, че много изследователи са работили върху проблемите на поведението на организационно гражданство (ОСВ) от гледна точка на работниците и служителите (Hofmann, Morgeson и Gerras 2003²; Morrison 1994³; Tepper и Taylor⁴, Zellers, Tepper и Duffy 2002⁵). Те описват как възприятията на работниците и служителите се променят и разглеждат поведението на организационно гражданство (ОСВ) като насърчаващо индивидуалното и организационното представяне и постигането на по-високи резултати.

От своя страна Dash и Chaudhuri (2015) показват, че лидерите играят съществена роля при формирането на поведение на организационно гражданство (ОСВ)⁶. По принцип и трансформационните (преходните), и транзактните лидери мотивират своите работници и служители да покажат по-силно поведение на организационно гражданство. В рамките на лидерството се отчитат много вариации на поведението на подчинените, свързани с работата и при ефективността на организациите. Универсално доказано е, че трансформационните (преходните) лидери оказват положително влияние на поведението на организационно гражданство (ОСВ)⁷. Изследването на Dash и Chaudhuri (2015) също потвърждава тази теза.

В едно доста по-специализирано изследване Tsai и Su (2011⁸) извличат заключението, че мениджърите, които възприемат уместни

² Hofmann, David A., Frederic P. Morgeson, Stephen J. Gerras. Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader – Member exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an exemplar. – In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No 1, pp. 170 – 178. [online]. https://msu.edu/~morgeson/hofmann_morgeson_gerras_2003.pdf.

³ Morrison, Elizabeth Wolfe. Role Definitions and Organizational... Op. mem.

⁴ Tepper, Bennett J. and Edward C. Taylor. Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. – In: *The Academy of Management Journal*, Vol. 46, No 1, February 2003, pp. 97 – 105. [online]. <https://numerous.files.wordpress.com/2012/04/17-procedural-justice-perceptions-and-organizational-citizenship-behaviors.pdf>.

⁵ Zellers, Kelly I., Bennett J. Tepper and Michelle K. Duffy. Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. – In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No 6, 2002, pp. 1068 – 1076. [online]. <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-8761068.pdf>.

⁶ Dash, Snigdha and Manosi Chaudhuri. Leadership and Organisational Citizenship... Op. mem.

⁷ Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman and Richard Fetter. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. – In: *Leadership Quarterly*, Vol. 1, Issue 2, Summer 1990, pp. 107 – 142. [online]. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984390900097>.

⁸ Tsai, Chen Tsang (Simon) and Ching-Shu Su. Leadership, Job Satisfaction and Service Oriented Organizational Citizenship Behaviours in Flight Attendants. – In: *African Journal of Business Management*, Vol. 5, Issue 5, March 4th, 2011, pp. 1915 – 1926. [online]. http://www.academicjournals.org/article/article1380705650_Tsai%20and%20Su.pdf.

и подходящи лидерски поведения, повишават нивото на удовлетворение от работата и прокарват и лансират поведение на организационно гражданство (ОСВ). Демонстрациите на поведение на организационно гражданство могат да подобрят организационните резултати и представяне.

В по-ново време темата за корпоративната етика и етичното поведение в предприятията е разработвана от Ruiz-Palomino и Martinez-Cañas (2011⁹). Независимо от нарастващия професионален и академичен интерес към бизнес етиката продължават моралните пропуски в бизнес сектора, което предполага необходимост от преосмисляне на ефективността на съществуващите етически стратегии.

В усилията си да прокарат етичното поведение сред работниците и служителите топмениджърите продължават да са склонни да се фокусират върху прилагането на изрични (експлицитни) формални и официални механизми, докато на практика по-полезни и необходими могат да се окажат по-неформални елементи, които да съобщават истинското отношение към етиката. Затова топмениджърите трябва да работят активно, за да направят своята собствена персонална етика видима, за да оказва влияние на етичното поведение на работниците и служителите. Без възприемането на етически подход на върха формалните механизми просто най-вероятно ще се провалят и няма да доведат до появата на по-етична работна сила.¹⁰

В изследването си Ruiz-Palomino и Martinez-Cañas (2011) анализират по емпиричен път поведението на топмениджърите при ролевото моделиране, както и ефективността на санкциите при прокарването на етично поведение. Ролевото моделиране на топмениджърите има положително въздействие върху етиката на работниците и служителите, докато санкционирането няма такова. Смята се, че практическите приложения на тези констатации са от критично значение.¹¹

⁹ **Ruiz-Palomino**, Pablo, Ricardo Martinez-Cañas. Corporate Ethics and Ethical Behaviour: The Significant Function of Top Management Role Modeling. – In: *Review of Business Information Systems*, Vol. 15, No 5, Special Edition, The Clute Institute, 2011, pp. 69 – 74. [online]. <https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/RBIS/article/view/6020/6098>.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Ibidem.

ГЛАВА СЕДМА

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА ОТРАСЛОВИ СТРАТЕГИИ ЗА КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ ЗА БАЛАНСИРАНЕ НА ПАЗАРА НА ТРУДА И ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ПРЕСТИЖА НА РАЗЛИЧНИ ОТРАСЛИ НА ИКОНОМИКАТА

СТРАТЕГИЯТА ЗА РАЗВИВАНЕ НА КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ В КАНАДСКИЯ МИННОДОБИВЕН СЕКТОР В ЧУЖБИНА КАТО УСПЕШЕН ПРИМЕР

Днес вече не би трябвало да има съмнение, че може да се създаде и да се приложи стратегия за корпоративна социална отговорност за цял отрасъл в дадена държава с цел постигане на по-голяма привлекателност и на по-висок престиж на въпросния отрасъл. Такива примери има дори и в международен план.¹

Особено нагледен е случаят с разработването и прилагането на канадската стратегия за корпоративна социална отговорност в миннодобивния сектор, която официално трябва да осигури конкурентни предимства на този отрасъл от икономиката на страната в глобален план.

В Канада смятат, че един отделно взет отрасъл може да изгради цяла държава и че в случая с Канада това е миннодобивният отрасъл. Според властите в Отава минните, нефтодобивните и газодобивните индустрии имат основен принос в изграждането на канадския просперитет, като едновременно с това правят и съществен принос към икономическото развитие на други държави, където оперират канадски компании. Смята се, че развитието на канадския миннодобивен сектор извън в чужбина показва ясна тенденция на достигане на „win-win“ резултати за икономиките на Канада и на държавите, където оперират канадски компании.

¹ **Government** of Canada, Gouvernement du Canada. Canada's Enhanced Corporate Social Responsibility Strategy to Strengthen Canada's Extractive Sector Abroad, „Doing Business the Canadian Way: A Strategy to Advance Corporate Social Responsibility in Canada's Extractive Sector Abroad“. November 14th, 2014. [online]. <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse.aspx?lang=eng>.

Тази оценка е направена за първи път от министър-председателя на Канада Харпър по време на посещение в Танзания през м. ноември 2007 г. Той подчертава, че правителството на Канада насърчава и очаква от канадските компании в чужбина да отговарят на високи стандарти на корпоративна социална отговорност.

Тогава той излага и формулата за възможните „win-win“ резултати както за икономиката на Канада, така и за икономиките на богатите на ресурси развиващи се държави. Едновременно с това той признава, че миннодобивният сектор среща уникални предизвикателства и проблеми, докато действа в чужбина в много сложни ситуации.

През 2009 г. правителството на Канада залага своята първа стратегия за корпоративна социална отговорност. Това е „Изграждайки канадското конкурентно предимство: Стратегията на Канада за корпоративна социална отговорност за международния канадски миннодобивен сектор“ (Government of Canada 2009²). В документа се излага ангажиментът на Канада да насърчава корпоративната социална отговорност, която е дефинирана като „доброволни действия, предприети от дадена компания, надхвърлящи законовите изисквания и предписания, насочени към работа по икономически, социално и екологично устойчив начин“³.

След представянето на първата канадска стратегия за корпоративна социална отговорност в миннодобивния сектор в международен план през 2009 г. заинтересуваните страни натрупват значителен опит, който е отразен в нова стратегия, огласена на 14 ноември 2014 г. Това е Стратегията на Канада за засилена корпоративна социална отговорност „Да правиш бизнес по канадския начин: Стратегия за развиване на корпоративната социална отговорност в канадския миннодобивен сектор в чужбина“ (Government of Canada 2014⁴).

С новата стратегия Канада засилва своя ангажимент да укрепи способностите на компаниите от канадската добивна промишленост, да интегрира корпоративната социална отговорност в техните практики, опирайки се на натрупания опит в периода на действие на старата стратегия от 2009 до 2014 г. В актуализираната стратегия от 2014

² **Government** of Canada, Gouvernement du Canada. Building the Canadian Advantage: Canada's Corporate Social Responsibility Strategy for the Canadian International Extractive Sector. March 2009. [online]. <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse-2009.aspx?lang=eng>.

³ Ibidem.

⁴ **Government** of Canada, Gouvernement du Canada. Canada's Enhanced Corporate Social Responsibility Strategy... Op. mem.

г. се прави ясната декларация, че правителството на страната очаква от компаниите от канадския миннодобивен сектор да отразяват канадските ценности във всички свои действия в чужбина.

Независимо че е естествено да се предполага, че новата стратегия е насочена главно към канадските миннодобивни компании, действащи в чужбина, тя е адресирана и към по-обща публика, която трябва да бъде запозната с подхода на Канада към насърчаването и развиването на корпоративната социална отговорност в чужбина. Тя е адресирана и към представителите на правителството на Канада, за които стратегията осигурява необходимата рамка, която да ръководи техните усилия за насърчаване на политиките за корпоративна социална отговорност заедно с необходимите инструменти и наставления.

Подобрената канадска стратегия за корпоративна социална отговорност (CSR), наречена „Да правиш бизнес по канадския начин: стратегия за напредък на корпоративната социална отговорност в канадската добивна промишленост в чужбина“⁵, е изградена върху опита и добрите практики, постигнати след 2009 г. в рамките на първата канадска стратегия за корпоративна социална отговорност, известна като „Изграждайки канадското предимство: стратегия за корпоративна социална отговорност за канадската добивна промишленост в чужбина“⁶.

Първоначалната стратегия на Канада за корпоративна социална отговорност в добивната промишленост в чужбина от 2009 г. стъпва върху четири стълба.

Първи стълб. Подкрепя за инициативите, които подобряват капацитета на развиващите се държави да управляват развитието на добива на минерални суровини, на нефт и газ, както и на капацитета за извличане на полза от тези ресурси с цел ограничаване на бедността и нищетата.

Втори стълб. Насърчаване на прилагането на следните широкопризнати международни ръководства за прилагане на корпоративна социална отговорност от страна на канадските добивни компании в чужбина: Ръководството на ОИСП за мултинационалните предприятия; Стандарти за представянето на международните финансови корпорации по въпросите на социалната и екологичната устойчивост на проекти за добив на полезни изкопаеми с потенци-

⁵ Ibidem.

⁶ Government of Canada, Gouvernement du Canada. Building the Canadian Advantage... Op. mem.

ално неблагоприятни социални въздействия или отражения върху околната среда; Доброволните принципи за сигурност и човешки права за проекти, които ангажират частни или обществени сили за сигурност; Глобалната инициатива за корпоративно социално отговорно докладване (Global Reporting Initiative – GRI), приложена спрямо добивната промишленост, с оглед на подобряване на прозрачността и насърчаване на пазарно базирани награди за добри резултати в областта на корпоративната социална отговорност (CSR).

Трети стълб. Офисът на съветника по корпоративната социална отговорност за добивната промишленост да оказва съдействие на заинтересуваните страни при решаването на въпроси в сферата на корпоративната социална отговорност на компаниите от канадската добивна промишленост в чужбина.

Четвърти стълб. Центърът за върхови постижения в корпоративната социална отговорност (CSR Centre of Excellence) да насърчава канадската добивна промишленост, оперираща в международен план, да прилага тези доброволни ръководства за действие, като развива и разпространява информация с високо качество по въпросите на корпоративната социална отговорност, обучение по тези въпроси и инструменти за прилагане на политиките за корпоративна социална отговорност.

Подобрената канадска стратегия, оповестена на 14 ноември 2014 г., ясно демонстрира очакванията на правителството на Канада, че канадските компании ще прокарват канадските ценности и ще действат в чужбина съгласно най-високите етически стандарти. Тя също така подчертава правителствените инициативи да се помогне на канадските компании да усилят и укрепят своите практики на корпоративна социална отговорност и максимално да увеличат ползите, които техните инвестиции могат да донесат на хората в държавите, където канадските компании работят.

Ключовите елементи на подобрената стратегия включват:

– Засилване на подкрепата за корпоративно социално отговорните инициативи на дипломатическата мрежа от мисии в чужбина на Канада с цел да се осигури постоянно високо ниво на свързаните с корпоративната социална отговорност услуги за канадската бизнес общност по света. Също така се цели да се изградят мрежи и местни партньорства с общностите и да се укрепват канадското лидерство, върховите постижения и добрите практики в добивната промишленост.

– Повишена подкрепа и допълнително обучение за канадските мисии в чужбина, за да е сигурно, че търговските представители и екипите им са достатъчно оборудвани, за да засичат възникващите проблеми отрано и да допринасят за тяхното разрешаване, преди последните да ескалират.

– Префокусиране на ролята на офиса на съветника по корпоративна социална отговорност, включително и усилване на мандата и правомощията му да прокарва силни наставления за корпоративна социална отговорност в канадската добивна промишленост и да съветва компаниите да внедряват (инкорпорират) тези наставления в своя подход на действие. Съветникът по корпоративна социална отговорност (the CSR Counsellor) също така ще надгражда работата, свършена от мисиите в чужбина, като ще префокусира усилията си върху работата по превенция, идентифициране и разрешаване на спорове в техните ранни етапи.

– В ситуации, в които спорещите страни могат да се възползват от формална медиация, съветникът по корпоративна социална отговорност ще ги насърчава да отнесат случая си към Канадската национална контактна точка (Canada's National Contact Point – NCP), която е солиден проверен и доказан механизъм за разрешаване на спорове, който се ръководи от указанията на ОИСП за мултинационалните компании относно отговорното бизнес поведение, които се използват в 46 държави.

– От компаниите се очаква да приведат дейността си в съответствие с насоките за корпоративна социална отговорност и в такъв случай ще бъдат признати от офиса на съветника по корпоративна социална отговорност като допустими и приемливи за подобрената икономическа дипломатия на правителството на Канада. Като наказание за компаниите, които не внедряват добрите практики на корпоративна социална отговорност (CSR) и отказват да участват в процедурите за разрешаване на спорове на офиса на съветника по корпоративна социална отговорност или на Националната контактна точка (NCP), правителството на Канада ще оттегли подкрепата си за тях на чуждестранните пазари.

– Включване в практиката на компаниите на препоръчителните насоки за корпоративна социална отговорност (CSR), публикувани след 2009 г., а именно „Ръководните принципи на ООН за бизнеса и човешките права“⁷ и „Ръководството на ОИСП за надлежна

⁷ United Nation's Guiding Principles on Business and Human Rights.

проверка“ (Due Diligence) на отговорни снабдителни вериги за доставка на минерални суровини от засегнати от конфликти и високо-рискови райони.⁸

– Гъвкавост при изграждане на осведоменост за по-широк спектър от насоки за корпоративна социална отговорност, включително такива, които са разработени в Канада, в т.ч. от Минната асоциация на Канада, за устойчив минен добив⁹ и от „Prospectors and Developers Association of Canada’s e3 Plus“¹⁰.

Трябва да се подчертае важноста, която се дава в новата канадска КСО стратегия за добивната индустрия в чужбина, на засилването на изграждането на мрежи и партньорства. Според стратегията първите пет години на работа в условията на първата стратегия са показали важноста на ролята и на правителството.

Тази роля се изразява и в подпомагането на изграждането на връзки между компаниите и практиците в областта на социалното, екологичното и икономическото представяне, както и в създаването на пространства за диалог и дискусии и на места за изграждане на мостове между компаниите, общностите и другите групи по интереси и заинтересувани страни. Това е помогнало да се създаде позитивен климат за отговорно инвестиране и да се подобри потенциалният шанс за успех на канадския миннодобивен сектор в чужбина и за съответните последващи ползи.

Важна констатация, намерила признание в новата стратегия, е фактът, че взаимните ползи се получават от конструктивното ангажиране на всички съответни заинтересувани страни. На базата на това признание правителството на Канада продължава усилията си да подкрепя взаимното ангажиране между компаниите и общностите, включително и на изследователския етап на работа. Смесеният и редови диалог между компаниите, местните общности, гражданското общество и правителствата на държавите – домакини на канадските миннодобивни компании, на всички нива са признати за съществено важни при превенцията на потенциални конфликти и при управлението на очакванията, свързани с развитието на проектите на добивната промишленост.

Отбелязва се, че е много важно да се определи с какво всяка от страните ще допринесе за местното развитие. По-специално

⁸ OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals From Conflict Affected and High-Risk Areas.

⁹ Mining Association of Canada’s Towards Sustainable Mining.

¹⁰ Асоциация на геологопроучвателите и на разработчиците от e3 плюс на Канада.

правителственият ангажимент е да повиши усилията си за подготовка на канадските търговски посредници в Канада и в мисиите на страната в чужбина да осигуряват необходимите консултации в областта на корпоративната социална отговорност, отчитащи спецификата на конкретните държави, където оперират или ще оперират канадски компании.

В крайна сметка ключовият момент е, че канадската стратегия цели работата на миннодобивната промишленост да създава устойчив просперитет както за канадците, така и за жителите на регионите, където действат канадските компании. За да се постигне тази цел, правителството на Канада поема ангажимента да укрепи усилията за подпомагане на интегрирането на политики и практики на корпоративна социална отговорност в дейността на канадските миннодобивни компании в чужбина.

Насрочен е следващият преглед на „Стратегията за корпоративна социална отговорност на компаниите от международната канадска миннодобивна промишленост“. Той трябва да се проведе през 2019 г. (т.е. след нов, петгодишен, цикъл). Тогава ще се оцени степента, до която се е постигнало засилването на способността на канадските компании да подобряват своето представяне в областта на корпоративната социална отговорност и в гарантирането на ползите, които тяхното присъствие може да донесе на държавите домакини и на местните общности.

ПРИМЕРИ ЗА ДЕФИЦИТ НА КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ НА ОТРАСЛОВО И ПОДОТРАСЛОВО РАВНИЩЕ В ЕЛЕКТРОНИКАТА И В ТРАНСПОРТА

Проблемите, свързани с наблюдението и управлението на снабдителните вериги (веригите на доставките), включително и с ограниченото прилагане на CSR практиките, при производството на мобилни телефони като пример за сериозен дефицит на корпоративна социална отговорност в сектора на електрониката

Пред 2007 г. е прекрачена психологическата граница в производството на мобилни телефони по света. По цялото земно кълбо са произведени повече от 1,1 млрд. мобилни устройства.¹¹ През същата година общият брой на мобилните телефонни абонати достига 3,3

¹¹ **Strategy** Analytics: Nokia Reaches 40 Percent Global Share as Mobile Phone Shipments Hit 1.12 Billion Units in 2007. – In: *Business Wire*, January 24th, 2008. [online]. <http://www.businesswire.com/news/home/20080124005480/en/Strategy-Analytics-Nokia-Reaches-40-Percent-Global>.

млрд. души, т.е. вече половината от населението на планетата има мобилна телефонна връзка.¹²

Възходът на телекомуникациите и съответно на производството на мобилни телефони довеждат до рязко засилване на интереса на неправителствени организации и на потребителски инициативи към подобряването на социалните условия и защитата на околната среда в снабдителните вериги на компаниите за производство на мобилни телефони (Schipper и De Haan 2005¹³; ISIS Asset Management 2004¹⁴; ILO 2007¹⁵).

През 2006 г. един доклад на SOMO (Wilde и de Haan¹⁶) за производствената индустрия за мобилни телефони показва, че има рязък контраст между образа на бляскавия високотехнологичен свят на мобилните телефони и условията на труд на работниците, които стоят зад производството на безжични устройства в държавите с ниски разходи за труд. В доклада изследователите се съсредоточават най-вече върху политиките по снабдяването и върху отговорността върху снабдителните вериги на компаниите – собственички на основните марки (брандове) в производството на мобилни телефони.

Две години по-късно анализът е задълбочен, като е направен анализ (Van O и De Haan¹⁷) в контекста на това какво е развила и променила в положителен план корпоративната социална отговорност в индустрията за производство на мобилни телефони в началото на XXI век, и особено през динамичния период от 2006 до 2008 г. Изследването продължава да е фокусирано върху снабдителните вериги (веригите на доставките) на компаниите за мобилни телефони.

¹² Khan, Abu Saeed. Global mobile penetration hits 50% today. – In: *LIRNEasia*, November 29th, 2007. [online]. <http://lirneasia.net/2007/11/global-mobile-penetration-hits-50-today/>.

¹³ Schipper, Irene and Esther de Haan. CSR Issues in the ICT Hardware Manufacturing Sector. SOMO ICT Sector Report. September 2005. [online]. http://www.genderchangers.org/docs/ICT_Sector_Report.pdf.

¹⁴ ISIS Asset Management. The ICT Sector: The management of social and environmental issues in supply and disposal chains. London, 2004.

¹⁵ ILO. The production of electronic components for the IT industries: Changing labour force requirements in a global economy. Report for discussion at the Tripartite Meeting on the Production of Electronic Components for the IT Industries: Changing Labour Force Requirements in a Global Economy. ILO – Sectoral Activities Programme. Geneva, 2007. [online]. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/meetingdocument/wcms_161665.pdf.

¹⁶ Wilde, Joseph and Esther de Haan. The High Cost of Calling. Critical issues in the Mobile Phone Industry. SOMO – Centre for Research on Multinational Corporations. November 2006. [online]. <http://www.bibalex.org/Search4Dev/files/299176/128653.pdf>.

¹⁷ Van Os, Roos and Esther de Haan. Mobile connections. Supply chain responsibility of 5 Mobile Phone Companies. SOMO Paper. September 2008. [online]. http://www.swedwatch.org/sites/default/files/SOMO_Mobile_Connections_Sept_20081_0.pdf.

След като компаниите – собственички на основните брандове при мобилните телефони, са анкетирани за доклада от 2006 г., Центърът за изследване на мултинационалните корпорации SOMO остава във връзка с тях и продължава да следи измененията в политиката им по корпоративна социална отговорност (CSR) и в областта на отговорността за снабдителните вериги.¹⁸

През м. януари 2007 и през м. април 2008 г. са изпратени нови въпросници до компаниите – собственички на основните брандове при мобилните телефони, с които е поискана допълнителна информация относно развитието на специфични случаи и на политики от общ характер. На базата на тази информация, комбинирана с резултатите от „desk“ изследване, е подготвен докладът от 2008 г.¹⁹

Основните проблеми в снабдителните вериги на производителите на мобилни телефони идват от самия край, от дъното на снабдителната верига, намиращо се най-често в мините на ДР Конго, Замбия и Индонезия, където се добиват метални руди, много често минавайки през много междинни спирки, докато стигнат производствените помещения на основните брандове (Bjurling, Ewing, Munje and Purje²⁰; Roundtable²¹).

В края на жизнения си цикъл продуктите на индустрията за мобилни телефони могат и отново да свършат в света на развиващите се държави като електронни отпадъци (e-waste). Важно е да се осъзнае, че снабдителна верига фактически е пирамида от компании с много доставчици, които от своя страна също имат много доставчици. Докато броят на доставчиците расте на всяко следващо ниво на веригата на доставките, нивото на консолидация спада. Неравномерното разпределение на пазарната сила, съсредоточена при компаниите с големите брандове, е довело до злоупотреби и нарушения, като рисковете и разходите се „смъкват надолу“ по снабдителната верига към тези, които са най-уязвими.

¹⁸ Пак там, с. 1.

¹⁹ Пак там.

²⁰ **Bjurling**, Kristina Areskog, Jonathan Ewing, Divine Munje and Henry Purje. From Congo with (no) blood: Recent developments relating to the sourcing of conflict-free minerals from the Democratic Republic of Congo. MakeITfare Project. Chapter 4. Finnwatch, Swedwatch, December 2012. [online]. <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2012/12/From-Congo-with-no-blood-2.pdf> , Виж също и на: <https://www.somo.nl/results-of-the-makeitfair-project/>.

²¹ **Roundtable** on Conflict Minerals Legislation. Towards prevention of trade in conflict minerals and promotion of trade in clean minerals from Congo. Hosted by Judith Sargentini MEP and makeITfair. European Parliament, Brussels, 26 May 2011. [online]. <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2011/07/Roundtable-on-conflict-minerals-legislation.pdf>.

По-нататък, надолу по веригата, бизнесът става по-фрагментиран, нееднороден и агресивен и връзките между компаниите отслабват, като много компании, които произвеждат компоненти, ги доставят пряко на компаниите с големите брандове или пък ги продават чрез „производители контрактори“, или чрез компании за електронни производствени услуги. Често крайният продукт е сглобен от елементи и компоненти, които са закупени пряко или индиректно от стотици, а понякога и от хиляди доставчици. Степента, до която компаниите – собственици на големите брандове, „аутсорсват“ крайните си продукти, варира между повече от 60 на сто при Sony Ericsson и по-малко от 35 на сто при Nokia.²²

Представителна извадка от пет от най-големите компании – производители на мобилни телефони, имат известни изисквания към доставчиците си. В някои случаи има и допълнителни механизми за установяване на съответствието на поведението на доставчиците на изискванията на компаниите – производители на мобилни телефони.

Но според изследователите, „когато се погледне реалността зад обещаващите фрази на докладите за корпоративна социална отговорност, картината става все по-мрачна“²³.

Възникват съмнения около това доколко твърдения на самите компании отговарят на истината. Така например през 2008 г. наблюдателите сериозно се усъмняват в твърденията на LG, че са се подобрили условията на труд в цялата група фирми. По това време в LG имат кодекс на поведение с крайно минимални изисквания, без към него да е посочен механизмът на приложение.²⁴ Това контрастира с доста по-прозрачния подход на Motorola и Nokia, които дават много по-подробна информация по въпросите на корпоративната социална отговорност. Въпреки това и там има недоизяснени въпроси, що се отнася до снабдителните им вериги.

Обичайно обвинение към компаниите – производители на мобилни телефони, което можем да разгледаме като дефицит на корпоративна социална отговорност с глобален мащаб, е въпросът за нежеланието им да информират публиката по прозрачен начин за своите доставчици, за проблемите, свързани с въпросите на труда, и за плановете си за корекции на съществуващото положение. В повечето случаи не става ясно до какви последващи действия са до-

²² Повечето компании от индустрията за производство на мобилни телефони съобщават броя на доставчиците си в ежегодните си доклади за корпоративна социална отговорност.

²³ Van Os, Roos and Esther de Haan. Mobile connections... Op. mem.

²⁴ Ibidem, p. 6.

вели публикуването на съответния доклад за корпоративна социална отговорност и последвалите одити.

Ситуацията става обезпокоителна, когато се осмисли простият факт, че компаниите – производители на мобилни телефони, работят с хиляди различни доставчици. Фирмите на тези доставчици, които са „надолу по снабдителната верига“, често са напълно скрити от всякакво публично внимание – било то от групи активисти на гражданското общество въобще, или пък от специализирани групи за подкрепа на трудещите се, профсъюзи и други такива.

Извън погледа на обществото нарушенията на трудовото законодателство и на етическите норми в трудовия процес стават лесно, особено в тези фабрики и предприятия, които са извън производствения цикъл на компаниите за мобилни телефони и се намират в самото начало на снабдителната верига (веригата на доставките). В най-добрия случай компаниите са готови да положат усилия за подобряване на условията при своите доставчици от първо ниво и предпочитат да отговарят на критични изследвания (както и разследвания) и да предприемат съответни действия *ad hoc*, отколкото да хвърлят сили за реално подобряване на състоянието на нещата по цялата снабдителна верига.

Запитвани за този си подход, повечето компании за мобилни телефони се позовават на договорите си с доставчиците, които не им позволяват да дават информация за поръчките или просто отказват да дават сведения за одитите и плановете за последващи корекции.

Доста тягостно впечатление прави фактът, че след като някоя организация огласи данни за нарушения на трудови права в дадена компания доставчик, някои компании – производители на мобилни телефони, отказват поръчките си за нея. Това е т.нар. практика „късай и бягай“ („cut and run“). Тази практика не е приемлива, защото работниците в компаниите доставчици започват основателно да се боят, че ще загубят работата си, ако съобщят за някакви свои проблеми. Намаляването на поръчките или насочването им в някаква друга посока, към друг доставчик, създава у работниците и служителите впечатлението, че е по-добре да си мълчат.

При компаниите – производители на мобилни телефони, системата на одитите е фокусирана и съсредоточена почти изцяло върху доставчиците от първо ниво (от първи ред) и все още е най-често срещаният метод за проверка на съответствието на практиките на доставчиците със собствените им кодекси на поведение. Компаниите все още силно разчитат на самооценките на доставчиците при сле-

денето на съответствието на практиките им със законите изисквания и с изискванията за устойчивост.

Що се отнася до следващите нива във веригата на доставките, компаниите отново разчитат много силно на това, че доставчиците ще прилагат техните кодекси на поведение. Обективно погледнато, ангажирането на доставчици с добри практики на корпоративна социална отговорност нараства. Това замества следенето и въвеждането на ред при доставчиците, но е трудно засега да се прогнозира как точно ще се развият събитията в бъдеще. В много държави няма данни компаниите – производители на мобилни телефони, да работят и да си партнират с профсъюзите или с групи за защита на човешките права във връзка със снабдителните вериги.

Ангажирането на местните организации, както и евентуалното пряко участие на работниците в укрепването на кодексите на поведение и в наблюдението за спазването им може да се разглежда и като резерв за подобряване на положението. Самите работници не са запознати с кодексите на поведение и няма функциониращи системи за отпращане на жалби и оплаквания. Работниците не са информирани и за резултатите от одитите и не са ангажирани по никакъв начин в плановете за провеждане на действия за корекции и подобрения въз основа на резултатите от одитите.

Правото и свободата на сдружаване могат да бъдат открити в някои от кодексите за поведение, но правото на колективно договаряне отсъства от всички разглеждани кодекси. Важно е компаниите да не се ограничават с формалното признаване на правото на работниците на сдружаване и да се уверяват, че всички техни доставчици гарантират това право в неговата цялост.

Освен това политиките на корпоративна социална отговорност трябва да покриват въпроси, които отиват отатък стандартните социални и екологични проблеми, въпроси, които са пряко свързани с непочтените навици и обичаи, възникнали като резултат от силовите и властови дисбаланси в снабдителните вериги.

Доставчиците на различните нива могат да се подобрят истински в социален и екологичен план само ако им се даде пространство да го направят – икономически и във времето.

Ограниченото прилагане на хоризонтално сътрудничество в логистиката като сериозен пропуск по отношение на логистичната социална отговорност (LSR) и на корпоративната социална отговорност (CSR) като цяло

Приложението на корпоративната социална отговорност (CSR) в сферата на транспорта и логистиката е широко познато като логистична социална отговорност (logistics social responsibility – LSR). Авторите на студията „Приносът на мениджърите по закупуването към социално отговорното управление на снабдителната верига“ Craig R. Carter и Marianne M. Jennings дефинират логистичната социална отговорност (logistics social responsibility – LSR) като „социално отговорното управление на веригата за доставки от междофункционална гледна точка (cross-functional perspective)“ (Carter и Jennings 2000: 9²⁵).

Основно понятие в разглежданото изследване е „purchasing social responsibility“ (PSR), под което се разбира „ангажирането на мениджърите по закупуването в социално отговорното управление на снабдителната верига“. Въпросната PSR се състои от широк „масив“ от поведения и начини на държане, които, широко погледнато, попадат в категориите на мениджмънта на околната среда; дейностите по сигурността, разнообразието, човешките права и качеството на живота, етиката и общността и филантропичните действия. Изследването на Craig R. Carter и Marianne M. Jennings има амбицията да разгледа всички тези дейности едновременно. То търси отговор на три въпроса:

Първо: Какви са специфичните дейности, които съставят социално отговорното управление на снабдителната верига (веригата на доставките)?

Второ: Какви са предшествениците (antecedents; тук се имат предвид „драйверите“ – движещите сили на PSR, от една страна, и бариерите и пътищата за преодоляването им, от друга) на социално отговорното управление на снабдителната верига?

Трето: Какви са последиците от управлението на снабдителната верига по социално отговорен начин? (Изследването предлага заключението, че има поне четири съществени и преки „драйвера“ на PSR: 1. Ориентирана към хората организационна култура, която възприема ценности, като честност и желанието да бъдеш добър корпоративен гражданин. 2. Организационни политики, които насърчават социалната отговорност. 3. Индивидуални инициативи на работниците и служителите. 4. Натиск от външни клиенти.)

²⁵ Carter, Craig R. and Marianne M. Jennings. Purchasing's Contribution to the Socially Responsible Management of the Supply Chain. Center for Advanced Purchasing Studies, 2000. [online]. https://www.instituteforsupplymanagement.org/files/sr/capsarticle_purchasingscontribution.pdf.

За да се отговори на тези въпроси, е организирано двуетапно проучване. През първата фаза са проведени дълбинни интервюта с 26 изпълнителни директори и мениджъри в трите широки области на логистичния мениджмънт – закупуване, транспортиране и складиране.

Тук целта на изследването е да се разгледат въпросите, свързани със социално отговорното управление на снабдителната верига, от междифункционална гледна точка (cross-functional perspective) – понятие, което изследователите наричат „логистична социална отговорност“ (logistics social responsibility – LSR).

След като са направени съответните изводи от първата фаза на изследването, през втората фаза са проучени части от констатациите от интервютата, като е използвано широкомащабно изследване на мениджърите по закупуването (purchasing managers). Изследва се ангажирането им в корпоративната социална отговорност – понятие, което Carter и Jennings наричат „purchasing social responsibility“ (PSR). Тук отново са направени изводи в контекста на трите въпроса, които са си задали изследователите, споменати по-горе.

Отделно от стандартните политики и практики, които компаниите, действащи в съответствие с принципите на корпоративната социална отговорност (CSR), се очаква да интегрират (които включват ангажираност на заинтересованите лица, прозрачност и др.), логистичната социална отговорност (LSR) се състои от някои специфични дейности, които са свързани с устойчивото управление на веригата на доставки. Тези дейности са управление на покупките, транспорт, пакетиране, управление на складовете и обратна логистика (Ciliberty, Pontrandolfo и Scozzi 2008²⁶).

В научната литература могат да се намерят поне няколко труда, които предлагат интеграцията на КСО и принципите на устойчивост в областта на логистиката (Carter и Jennings 2002²⁷; Ciliberty, Pontrandolfo и Scozzi 2008²⁸; Miao, Cai и Xu 2012²⁹).

²⁶ Ciliberty, F., P. Pontrandolfo and B. Scozzi. Logistics Social Responsibility: Standard Adoption and Practices in Italian Companies. – In: *International Journal of Production Economics*, Vol. 113, Issue 1, 2008, pp. 88 – 106.

²⁷ Carter, Craig R. and Marianne M. Jennings. Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework. – In: *Journal of Business Logistics*, Vol. 23, Issue 1, Spring 2002, pp. 145 – 180. [online]. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2158-1592.2002.tb00020.x/abstract>.

²⁸ Ciliberty, F., P. Pontrandolfo and B. Scozzi. Logistics Social Responsibility... Op. mem.

²⁹ Miao, Zhaowei, Shun Cai and Di Xu. Exploring the antecedents of logistics social responsibility: A focus on Chinese firms. – In: *International Journal of Production Economics*, Vol. 140, 2012, pp. 18 – 27. [online]. <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/1458.pdf>.

Много от тези трудове обръщат специално внимание на екологичния стълб на устойчивостта и разглеждат важни негативни ефекти, като замърсяването и консумацията на гориво.

От гледна точка на интегрираната устойчивост тези трудове могат да бъдат класифицирани като „бизнес случаи“ (Bieker, Dyllick, Gminder и Hockers 2001³⁰). Това е така, защото крайната цел е да се повишат корпоративните ползи както поради екоефикасността, така и поради социалната продуктивност. Логистичната социална отговорност (LSR) се стреми да постигне устойчивост по практичен начин, балансирайки между екоефикасност, социална продуктивност и социална справедливост. Компромисът между социалните и екологичните аспекти също трябва да бъде взет предвид.

Оптимизацията е традиционно използвана за намаляване на разходите в логистиката. Методите на оптимизация могат да бъдат използвани например за определяне на оптималните нива на запасите (Sevastjanov и Думова 2009³¹) или за намаляване на транспортните разходи (Tsao и Lu 2012³²). Транспортът е основна задача във всяка логистична услуга. Той също представлява най-големият дял от общите логистични разходи (Rushton, Croucher и Peter Baker 2010³³).

Секторът на транспорта и логистиката е глобален по своята природа и има широк набор от въздействия, които могат да имат отражение върху икономическите, климатичните и социалните измерения на обществото – и по позитивен, и по негативен начин. Като сектор от все по-съществено значение на глобално равнище широк спектър от заинтересовани страни последователно развиват интерес към това какво тези организации правят понастоящем, както и какви са техните бъдещи планове по отношение на устойчивостта.

³⁰ Bieker, T., T. Dyllick, C. U. Gminder and K. Hockers. Towards a Sustainability Balanced Scorecard: Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy. – In: *Conference Proceedings of Business Strategy and Environment*, Leeds, 2001, pp. 22 – 31.

³¹ Sevastjanov, Pavel and Ludmila Dymova. Stock Screening with Use of Multiple Criteria Decision Making and Optimization. – In: *Omega*, Vol. 37, Issue 3, 2009, pp. 659 – 671. [online]. <https://docslide.com.br/documents/stock-screening-with-use-of-multiple-criteria-decision-making-and-optimization.html>.

³² Tsao, Yu-Chung and Jye-Chyi Lu. A supply chain network Design Considering transportation cost discounts. – In: *Transportation Research*, Part E, Vol. 48, 2012, pp. 401 – 414. [online]. <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/6524.pdf>.

³³ Rushton, Alan, Phil Croucher and Peter Baker. *Handbook of Logistics and Distribution Management*. The Chartered Institute of Logistics and Transport (UK). 4th Edition. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page, 2010. [online]. <http://s1.downloadmienphi.net/file/downloadfile7/149/1381418.pdf>.

Важността на приложението на принципите на корпоративната социална отговорност (CSR) в логистиката е широкопризната от академичната общност и практиците, които използват термина „логистична социална отговорност“ (Logistics Social Responsibility – LSR) по отношение на социално отговорното управление на логистиката (Poist 1989³⁴; Carter и Jennings 2002³⁵; Ciliberty, Pontrandolfo и Scozzi 2008³⁶).

Модерната логистика вече не е ограничена просто до управление на транспорта и складиране на физически стоки. Вместо това понастоящем тя се простира до координацията на всички фази, които са набелязани в процеса на доставки, производство и продажба на компанията, както и до нейните връзки с околната среда, в която оперира (Pulina и Timpanaro 2012³⁷).

В този смисъл Съветът на специалистите по управление на веригата на доставки³⁸ (2013) определя управлението на логистиката като „онази част от процеса на осъществяване на веригата на доставки, която планира, прилага (implements) и контролира ефикасния ефективен поток, движещ се напред и обратно, складирането на стоки, услугите и свързаната информация между точката на произход и точката на потребление, за да се отговори на изискванията на клиентите“ (Council of Supply Chain Management Professionals 2013³⁹).

Глобализацията донесе важни промени в начина, по който доставчиците на транспортни и логистични услуги оперират. В тази нова реалност сътрудничеството се проявява като интересна търговска стратегия на доставчиците на логистични услуги (Logistics Services Providers – LSPs) или вертикално с клиенти, или хоризонтално с други LSPs компании (Schmoltzi и Wallenberg 2011⁴⁰).

³⁴ Poist, Richard F. Evolution of Conceptual Approaches to the Design of Logistics Systems: A Sequel. – In: *Transportation Journal*, Vol. 28, No 3, Spring 1989, pp. 35 – 39. [online]. http://www.jstor.org/stable/20712998?seq=1#page_scan_tab_contents.

³⁵ Carter, Craig R. and Marianne M. Jennings. Logistics Social Responsibility... Op. mem.

³⁶ Ciliberty, F., P. Pontrandolfo and B. Scozzi. Logistics Social Responsibility... Op. mem.

³⁷ Pulina, Pietro and Giuseppe Timpanaro. Ethics, Sustainability and Logistics in Agricultural and Agri-Food Economics Research. – In: *Italian Journal of Agronomy*, Vol. 7, No 3, 2012. [online]. <http://agronomy.it/index.php/agro/article/view/ija.2012.e33/664>.

³⁸ Council of Supply Chain Management Professionals.

³⁹ Council of Supply Chain Management Professionals. Supply Chain Management Terms and Glossary. August 2013. [online]. http://logistics.nankai.edu.cn/_upload/article/7c/7a/3200c62b40ebae99f505e64e51e7/9cdc011c-660a-496b-8fc5-1ca0809949c4.pdf.

⁴⁰ Schmoltzi, Christina and Carl Marcus Wallenberg. Horizontal cooperations between logistics service providers: motives, structure, performance. – In: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 41, Issue 6, pp. 552 – 575. [online]. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09600031111147817>.

Чрез сътрудничество доставчиците на логистични услуги (LSPs) намаляват разходите си, достигат по-широки пазари и предлагат интегрирани пакетни услуги на своите клиенти. Вертикалното сътрудничество е принципно познато като управление на веригата на доставки (supply chain management). Това понятие е широко разглеждано в литературата и въпреки че много дефиниции могат да бъдат открити, повечето от тях споделят концепцията за сътрудничество между компаниите, свързани с жизнения цикъл на продукт или услуга, от суров материал до разпространение до клиенти (Cristopher 1992, 2011⁴¹; Simchi-Levi, Kaminsky и Simchi-Levi 2003⁴²).

Докато в литературата се наблюдават множество трудове относно управлението на веригата на доставки както от учени, така и от практики, изследването на хоризонталното сътрудничество е все още в ранна фаза. В статията си „Хоризонтално сътрудничество във веригата за доставки на индустрията за производство на полупроводници“ изследователите Bikram K. Bahinipati, Arun Kanda и S. G. Deshmukh дефинират хоризонталното сътрудничество като „бизнес споразумение между две или повече компании, намиращи се на едно и също ниво във веригата на доставките, целящо да се постигне улесняване на работата и сътрудничество към осъществяване на обща цел“ (Bahinipati, Kanda и Deshmukh 2009⁴³).

Според дефиницията, предложена от Cruijssen, Frans, Wout Dullaert и Hein Fleuren в статията им „Хоризонтално сътрудничество в транспорта и логистиката: преглед на литературата“, хоризонталното сътрудничество се отнася до идентифициране и използване на „win-win“ ситуации (т.е., където всички страни в сделката печелят) между компании, които са активни, оперират на едно и също ниво на веригата за доставки, за да подобрят резултатите си (Cruijssen, Dullaert и Fleuren 2007⁴⁴).

⁴¹ **Cristopher**, Martin. Logistics and Supply Chain Management. Pearson Education Limited. Fourth Edition. (First Published in 1992). 2011. [online]. <http://course.sdu.edu.cn/Download/af30bcdf-348f-4584-bb0d-a195438e5e40.pdf>.

⁴² **Simchi-Levi**, David, Philip Kaminsky and Edith Simchi-Levi. Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies. McGraw Hill Professional, 2003.

⁴³ **Bahinipati**, Bikram K., Arun Kanda and S. G. Deshmukh. Horizontal Collaboration in Semiconductor Manufacturing Industry Supply Chain: An Evaluation of Collaboration Index. – In: *Computers and Industrial Engineering*, Vol. 57, Issue 3, 2009, pp. 880 – 895. [online]. https://www.academia.edu/7423290/Horizontal_collaboration_in_semiconductor_manufacturing_industry_supply_chain_An_evaluation_of_collaboration_intensity_index.

⁴⁴ **Cruijssen**, Frans, Wout Dullaert and Hein Fleuren. Horizontal Cooperation in Transport and Logistics: A Literature Review. – In: *Transportation Journal*, Vol. 46, No 3, Summer 2007, pp. 22 – 39. [online]. http://www.jstor.org/stable/20713677?seq=1#page_scan_tab_contents.

Съществуват няколко социални и екологични проблема, които също биха могли да мотивират хоризонталното сътрудничество в областта на транспорта и логистиката и които следователно биха могли да насърчат развитието на корпоративната социална отговорност в сектора „Транспорт и логистика“. По отношение на социалните въпроси удовлетворението и качеството на живот на работната сила в областта на транспорта и логистиката могат да бъдат считани като едни от най-важните придобивки от хоризонталното сътрудничество в сектора „Транспорт и логистика“. Както ще бъде разгледано в последващите примери, ползи, свързани с околната среда, също биха могли да бъдат извлечени от практиките на хоризонтално сътрудничество (León и Juan 2014⁴⁵).

Добър пример са стратегиите за обратен превоз. Една от целите на хоризонталното сътрудничество в логистиката е да допринесе за намаляването на празните обратни превози или превозите без товар. Според доклад на Европейската комисия от 2011 г. празните обратни превози представляват около 25 % от пътните превози в Европа. Затова съществуват регламенти, според които транспортните компании, които пресичат чужди държави по време на своя обратен път, могат да качват товари в държави, където превозните средства не са регистрирани. Тази практика, наречена „каботаж“, спомага оптимизацията на използването на капацитета на превозвачите.

Типичният не-кооперативен сценарий е, когато всеки доставчик на услуги определя свой собствен набор от маршрути за доставки до клиентите си. Обратна е интерпретацията на същия въпрос за маршрутите в сценарий на сътрудничество, където стратегиите за обратен превоз са взети предвид, т.е. някои маршрути се сливат, за да се увеличи действителната употреба на превозни средства по време на обиколка.

Сравнението на двата сценария дава идея по отношение на ползите, в смисъл на маршрутни дистанции и брой необходими превозни средства, които могат да бъдат постигнати при наличието на хоризонтално сътрудничество.

Въпреки че основните цели на хоризонталното сътрудничество са намаляване на разходите за доставки и също предоставяне на по-бързи услуги за разпространение до клиентите, други важни ползи

⁴⁵ León, Raúl and Angel A. Juan. Promoting Corporate Social Responsibility in Logistics throughout Horizontal Cooperation. – In: *Managing Global Transitions*, No 12, No 1, Spring 2014, pp. 79 – 93. [online]. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/12_079-093.pdf.

са свързани с намаляване на влиянието върху околната среда посредством дейностите по разпространението.

В ЕС около 18 % от вредните емисии са резултат от пътни превози (Hill, Brannigan, Smokers, Schroten, Van Essen и Ian Skinner 2012⁴⁶). Следователно сътрудничеството между партньорите в транспортната индустрия би могло да спомогне за намаляването на замърсяването на екологичната следа, тъй като би могло да намали броя на необходимите пътувания и да увеличи ефикасността на превозвачите.

В заключение можем да отбележим, че трябва да се подчертава значението на съобразяването с корпоративната социална отговорност (CSR) в транспорта и логистиката и как тя може да бъде насърчавана чрез използването на практиките на хоризонтално сътрудничество.

В действителност хоризонталното сътрудничество би могло да доведе до намаляване не само на разходите за дистрибуция, но и на замърсяващите газови емисии и на времето за доставка. С последното пък се предлага по-добро обслужване на крайните клиенти.

Предложеният пример от практиките на хоризонтално сътрудничество – стратегия за обратен превоз, както примерно и друг пример, какъвто е сливането на депа, са практики на логистична корпоративна социална отговорност, които биха могли да допринесат за подобряването на корпоративната социална отговорност (CSR) и в малките, и в средните предприятия.

За единия от тези примери Raúl León и Angel A. Juan са провели числови експерименти, за да се определят количествено (квантифицират) ползите, които практиките на хоризонталното сътрудничество предлагат (León и Juan 2014⁴⁷).

Според резултатите от числените експерименти стратегия за хоризонтално сътрудничество би могла да допринесе за значително намаляване на очакваните разходи както по отношение на пропътуваното разстояние, така и по отношение на вредните замърсяващи емисии.

⁴⁶ Hill, Nikolas, Charlotte Brannigan, Richard Smokers, Arni Schroten, Huib van Essen and Ian Skinner. EU Transport GHG: Routes to 2050 II. Developing a better understanding of the secondary impacts and key sensitives for the decarbonisation of the EU's transport sector by 2050. Final Report. 29 July 2012. [online]. <http://www.eustransportghg2050.eu/cms/assets/Uploads/Reports/EU-Transport-GHG-2050-II-Final-Report-29Jul12.pdf>.

⁴⁷ León, Raúl and Angel A. Juan. Promoting Corporate Social Responsibility... Op. mem.

Допълнителни спестявания за маршрутни разходи, свързани с времеви фактори или с фактори, свързани с околната среда, също биха могли да бъдат взети предвид и така да направят хоризонталното сътрудничество дори по-желана практика за мениджърите в сферата на транспорта и логистиката.⁴⁸

Затова и не е изненадващо, че регулаторите и създателите на политики са окуражавани постепенно да отворят транспортните пазари, тъй като се очаква това да увеличи гъвкавостта на операциите и конкуренцията на националните пазари, като същевременно осигурява честна конкуренция, поддържане на подходящи социални норми и позволява да се направят важни спестявания и икономии, допринасяйки по този начин за устойчивостта и социалната отговорност в сектора.

В случая с ЕС Групата на високо равнище (High Level Group 2012⁴⁹) идентифицира и изследва 4 ключови препятствия за създаването на единна европейска транспортна зона, в която като допълнение трансграничното сътрудничество е нужно да бъде изрично насърчавано от държавите членки. Тези препятствия, а именно недостиг на шофьори, налагане на законодателството, каботаж и липса на иновации и на прилагане на добри практики, са тясно свързани с въпросите по устойчивостта, като много от препоръките в този и други доклади са в съответствие с принципите на корпоративната социална отговорност (CSR).

С други думи НЕприлагането на различните практики на хоризонтално сътрудничество се е превърнало в един от пропуските по отношение както на логистичната социална отговорност (LSR), така и на корпоративната социална отговорност (CSR) въобще.

⁴⁸ Ibidem, p. 90.

⁴⁹ High Level Group. (Chair: B. T. Bayliss). Report of the High Level Group on the Development of the EU Road Haulage Market. June 2012. [online]. <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/road/doc/2012-06-high-level-group-report-final-report.pdf>.

ГЛАВА ОСМА

КОАЛИЦИИ ЗА КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ (CSR)

Когато на 15 юли 2007 г. David Grayson пуснал за търсене в Google ключовите думи „corporate social responsibility“, интернет търсачката отговорила с 41 млн. референции. Има различни причини за стремителното нарастване на интереса към корпоративната социална отговорност. От една страна, това са нарасналите очаквания на работниците и служителите, потребителите, правителствата, неправителствените организации, както и нарасналият контрол на глобалните медии над бизнеса, успоредно на нарасналата мощ на бизнеса вследствие на приватизацията, либерализацията и глобализацията. Друг много сериозен фактор, работещ в същата посока, е създаването на водени от бизнеса коалиции за корпоративна социална отговорност, играещи важна посредническа роля.¹

Водените от бизнеса коалиции (business-led coalitions) за корпоративна социална отговорност (CSR) могат да бъдат местни, национални и международни. Те могат да са отворени към всеки тип бизнес или пък да са фокусирани върху определена част от бизнес спектъра. Тези посредници в областта на корпоративната социална отговорност могат да се стремят да покрият целия ѝ дневен ред или да се съсредоточат върху точно определен аспект, като етичното финансиране или пък насърчаването на наемането на работа на многообразна работна сила.

Отличителните черти на тези коалиции са:

– Съставени са главно или изключително от бизнеси, работещи с цел осъществяване на печалба, като това става пряко или чрез бизнес организации.

¹ **Grayson**, David. Business-Led Corporate Responsibility Coalitions. Learning from the Example of Business in the Community in the UK. An Insiders' Perspective. The Doughty Centre for Corporate Responsibility. Cranfield University School of Management, Harvard University – John F. Kennedy School of Government. Business in the Community, 2007, p. 7. [online]. https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_26_GraysonBus-LedCRCoalitions.pdf.

– Управляващото тяло е съставено преобладаващо или изцяло от хора от бизнеса.

– Има за мисия прокарането на отговорни бизнес практики.

– Финансира се предимно или изцяло от бизнеса.²

По-долу ще бъдат дадени някои примери на водени от бизнеса коалиции.

Местни коалиции: Vermont BSR; Cleveland Tomorrow; Australian Business Community Network: Sydney.

Национални коалиции: MA'ALA (Israel); Canadian Business for Social Responsibility; Instituto Ethos (Brazil); Business in the Community.

Международни коалиции: International Business Leaders Forum (IBLF); Business for Social Responsibility (BSR); CSR Europe; World Business Council for Sustainable Development (WBCSD); Centre for Tomorrow's Company.

Коалиции по специфичен проблем: UK Employers Forum on Disability; Thailand Business Coalition on HIV/AIDS; Institute for Business Ethics (UK).

Специално прицелени („таргетиращи“) коалиции: UK Small Business Consortium; Responsible Care (Chemicals); Global Mining Initiative.

Коалиции, които са части от по-големи бизнес организации: Bombay Chamber; American Chamber of Commerce (AMCHAM); The Conference Board.³

По консервативна оценка още през 2007 г. са съществували поне 100 подобни национални, водени от бизнеса коалиции за корпоративна отговорност. Според Grayson, ако се прибавят отрасловите (секторните) коалиции, коалициите по специфични проблеми и международните коалиции, броят им ще скочи на няколко стотин. Някои от националните коалиции съществуват вече повече от четвърт век (от 80-те години на миналия век насам). Такива са например Business in the Community в Обединеното кралство или Philippines Business for Social Progress. Други организации, привлекли вниманието на изследователите, като Hungarian Business Leaders Forum или Vietnam Business Links, са учредени в по-скорошни времена.

В допълнение съществуват организации за корпоративна отговорност, обединяващи различните заинтересувани страни, в които бизнесът е само една от партниращите си страни. Такива са UN

² Ibidem.

³ Ibidem.

Global Compact и неговите национални секции, като Singapore Compact for Corporate Social Responsibility или пък Equator Principles за банковия сектор. По-нататък има и международни агенции, като UNIDO, UNDP и Световната банка, които търсят пътища да ангажират бизнеса в корпоративно отговорни действия.

Водените от бизнеса коалиции за корпоративна отговорност могат да изиграят редица възможни потенциални роли.

Фактор, задаващ дневния ред:

– Авторитетно надеждно средство за включване на различни въпроси в дневния ред на бизнеса.

– Легално бизнес разузнаване сред индустриите и обществото в реално време, което помага на масата да се поставят правилните въпроси, при това по начин, който помага да се осигури с най-голяма степен на вероятност положителна реакция и ангажиране от страна на бизнеса.

– Играят ролята на „канарчета в мината“⁴, за да засичат навреме нови тенденции или, както казвал сър David Varney – бивш председател на Business in the Community (BITC), „лидерството е способността да разчетеш слабите сигнали, преди останалите да го направят“.

Идентификатор на добри практики и disseminator:

– „Клирингова къща“ за „защо, какво и как“ на корпоративната отговорност (CR).

– Независимост да идентифицира, разпространява, оценява и прилага широкомащабно („Identify, Disseminate, Evaluate, Apply broadscale“ – IDEA) добрите практики в областта на корпоративната отговорност (CR).

– Трета страна, която валидира и подкрепя доброто бизнес поведение.

– Обществен и медиен говорител по проблемите на корпоративната отговорност (CR).

Съветник на компаниите:

– „Сигурно небе“ („сигурен покрив“), под който тепърва навлизащите в областта на корпоративната отговорност (CR) компании да могат да изследват възможните последиствия за себе си от прилагането на практиките ѝ.

⁴ В миналото миньорите, в частност т.нар. „гризучии“, са влизали в рудниците, като са носели със себе си клетки с канарчета. Канарчетата са много чувствителни към метана (газа гризу), който предизвиква експлозии в мините и за чиято поява гризучиите следят внимателно.

– Бенчмаркингова услуга, насочена към новоприлагащите практиките на корпоративната отговорност (защото останалите заинтересувани страни също имат своите измервания насреща).

– Помощник в преодоляването на самотността, нервността и несигурността, когато се взимат решения как точно да се прилага корпоративната отговорност (CR) в ранните етапи на внедряването ѝ в дадена държава.

Брокер:

– Брокер доставчик между бизнеса, който предлага помощ, и общностите, респективно каузите, които търсят помощ.

– Вече учредените посредници могат също така да бъдат платформа за диалог или „безопасно място за сътрудничество“ между самите бизнеси (включително тези, които са в яростна конкуренция помежду си), както и между групи бизнеси и други части от обществото по „нечестиви въпроси“ („wicked issues“), които хвърлят мостове между секторите и които изискват действия от страна на различни „играчи“ индивидуално и колективно, ако има желание проблемите да бъдат решени.

– Брокер между бизнеса като цяло и правителството, що се отнася до мястото на бизнеса в обществото.

Фактор, залагащ стандарти:

– Чрез изискванията за членство („membership requirements“) или чрез доброволни кодекси и инициативи.⁵

Ролята на коалициите като фактор, който залага стандарти, е по-малко изследвана в научноприложната литература, но едновременно с това е потенциално твърде важна за водените от бизнеса коалиции за корпоративна отговорност (CR).

Точно в контекста на залагането на стандарти критиците на корпоративната отговорност както „отдясно“ (застъпващи класическата традиция на свободния пазар)⁶, така и „отляво“ (интервен-

⁵ Grayson, David. Business-Led Corporate Responsibility Coalitions... Op. mem.

⁶ Тезите на „десните“ критици на корпоративната социална отговорност се виждат много добре от публикациите на David Henderson: **Henderson**, David. Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility. Hobart Paper. Institute of Economic Affairs, London, 2001, p. 142; също така: **Henderson**, David. The Case Against „Corporate Social Responsibility“, Policy. – In: *A Journal of Public Policy and Ideas*, Vol. 17, No 2, Winter, 2001, pp. 28 – 32. [online]. <http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=200113933;res=IELAPA>; и една от най-новите публикации: **Henderson**, David. Misguided Corporate Virtue: The Case Against CSR and the True Role of Business Today. – In: *Economic Affairs*, Vol. 29, Issue 4, December 2009, pp. 11 – 15. [online]. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0270.2009.01941.x/full>. Отзив за цитираната по-горе книга на David Henderson „Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility“ дава професор Stephen King: **King**, Stephen. Review: Misguided Virtue: False

ционистите)⁷, критикуват практиките на корпоративна отговорност между другото заради факта, че според тях водещите „корпоративни граждани“ (особено тези, които са могъщи мултинационални компании) ефективно налагат своите стандарти за отношение към околната среда, както и социалните си стандарти на другите бизнес субекти и имат интерес от повишаването на цената, на която техните конкуренти ще прилагат тези задължения, които те самите са приели доброволно.

По-мекка интерпретация е, че корпоративната отговорност предлага пътища било към нови механизми за създаване на „умни стандарти“ („smart standards“), или към възприемане на доброволна алтернатива на формалната регулация. В първия случай се разбират стандарти, които са повлияни по по-добър начин от технологичните и от търговските стандарти, защото тези, които са ги приемали доброволно в ранния период на развитието им, са „доставили“ практически си опит на създателите на регулациите, показвайки им как да постигнат целите на своите политики. Вторият случай е възможен, когато има достатъчна отраслова подкрепа или подкрепа от индустриите за доброволните стандарти, за да се избегне необходимостта от формализирано регулиране.

В научнопрактическата литература относно корпоративната отговорност се наблюдава тенденция да се поставя ударение върху ролята на бизнеса в партньорства за обновление на местно равнище и в междуетраслови партньорства. Според професор James Austin от Harvard Business School, който е и начело на „Училищна инициатива за социално предприемачество“ („School’s Initiative on Social Enterprise“ – ISE), бизнесът и неправителствените организации се съюзяват, за да създават стойност за самите себе си и за обществото, което далече надхвърля сумата на техните индивидуални приноси.⁸

Някои изследователи виждат в появата на водените от бизнеса коалиции за корпоративна отговорност един от елементите на раз-

Notions of Corporate Social Responsibility. New Zealand Business Roundtable, Wellington, 2001. – In: *Agenda*, Vol. 9, No 1, 2002, pp. 83 – 86. [online]. <http://press-files.anu.edu.au/downloads/press/p89621/pdf/9-1-BR-1.pdf>.

⁷ За критиката отляво: **Korten**, David. When Corporations Rule the World. Earthscan Publications, 1996. [online]. http://www.thirdworldtraveler.com/Korten/WhenCorpsRuleWorld_Korten.html; както и: **Reich**, Robert. Supercapitalism: The Transformation of business, Democracy and Everyday Life. Alfred A. Knopf, New York, 2007.

⁸ **Zadek**, Simon. The Logic of Collaborative Governance. Working paper No 17. Corporate Social Responsibility Initiative. Kennedy School of Government, Harvard University, 2006. [online]. https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_17_zadek.pdf.

растването на по-широка „гражданска икономика“ („civil economy“). Според тях точно както е в сферата на политиката, в момента вече съществува успоредна „конституционализация на пазара“⁹. Новите стандарти за отчетност (accountability) започват да предефинират ролята на борда на корпорацията, разширяват прозрачността, дават права на акционерите и подлагат на щателна ревизия назначаването на директорите.

По същото време, когато водените от бизнеса коалиции се появяват по света, се е наблюдавало и силно нарастване на активността на провеждащите кампании неправителствени организации, които се опитват да променят поведението на бизнеса. В някои отношения това може да бъде описано като ситуацията „добро ченге, лошо ченге“, в която ролята на доброто ченге се пада на водените от бизнеса коалиции, а на лошото – на критичните към бизнеса неправителствени организации.

„ЗА“ и „ПРОТИВ“ ВОДЕНИТЕ ОТ БИЗНЕСА КОАЛИЦИИ И ПРОВЕЖДАЩИТЕ КАМПАНИИ (АГИТАЦИОННИТЕ) НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИ ОРГАНИЗАЦИИ¹⁰

Предимства на водените от бизнеса коалиции:

– Разбират проблемите на бизнеса, затова са в добра позиция да намират практически решения.

– Съпричастни са на бизнеса (изпитват емпатия към него), така че е много вероятно да накарат бизнес лидерите да споделят своите проблеми и да говорят откровено за предизвикателствата, пред които се изправят.

– По-способни са да получат достъп до старши бизнес лидери.

Недостатъци на водените от бизнеса коалиции:

– Не желаят или не могат да критикуват членовете на „клуба“.

– Възможно е да не се окажат достатъчно бързи при откриването на промени във външната среда.

– Възможно е да се окаже, че правят компромиси с твърде голяма готовност и приемат субоптимални стандарти.

⁹ В анализите си David Grayson извлича термина „гражданска икономика“ („civil economy“) от труда на Stephen Davis, Jon Lukomnik и David Pitt-Watson от 2006 г. „Новите капиталисти“ (Вж.: **Davis**, Stephen, Jon Lukomnik and David Pitt-Watson. *The New Capitalists*. Boston: Harvard Business School Press, 2006. [online]. <https://www.questia.com/read/1G1-167843522/the-new-capitalists>.

¹⁰ Става дума за неправителствени организации, които не произхождат от средите на бизнеса и обикновено имат силно критично отношение към него.

– Възможно е да бъде предотвратено повдигането на определени въпроси от тяхна страна – „изрично или косвено“ („имплицитно или експлицитно“).

Предимства на провеждащите кампании (агитационни неправителствени организации:

- Имат свобода и яснота да критикуват бизнеса.
- Могат да издържат до постигане на целите на кампанията.

Недостатъци на провеждащите кампании (агитационни неправителствени организации:

- Възможно е да загубят напълно доверието на бизнеса и да не могат да получат достъп до бизнес лидерите и техните организации.
- Недостиг на разбиране и съпричастност (емпатия) към бизнеса, което може да им попречи да открият, да забележат възможни решения на въпроси, по които те провеждат кампании.¹¹

Водените от бизнеса коалиции използват различни модели на финансиране. Някои разчитат на членския внос. Други се финансират от грантове от обществеността или от благотворителни източници. Трети разчитат на консултантски хонорари или на спонсорство. Има и коалиции с хибридни модели на финансиране.

На 11 март 2013 г. David Grayson – един от авторите на книгата „Коалиции за корпоративна отговорност. Миналото, настоящето и бъдещето на съюзите за устойчив капитализъм“¹² (книгата е написана в съавторство с Jane Nelson), помества статия, в която поставя въпроса за оптимизацията на участието в коалиции за корпоративна отговорност (Grayson 2013¹³).

Той цитира изследване от 2010 г., според което 96 на сто от главните изпълнителни директори (CEO) на компаниите, подписали Глобалния договор на ООН (UN Global Compact), вярват, че устойчивостта ще бъде приложена и внедрена в бизнес стратегиите и в операциите, извършвани от компаниите. Според Grayson дори и при положение, че става дума за една обособена група, този факт показва степента, до която корпоративната отговорност е възприета по света още през 2010 г.

¹¹ Grayson, David. Business-Led Corporate Responsibility Coalitions... Op. mem., p. 10.

¹² Grayson, David and Jane Nelson. Corporate Responsibility Coalitions. The Past, Present and Future of Alliances for Sustainable Capitalism. Stanford University Press, 2013.

¹³ Grayson, David. How to Optimize Involvement in Corporate Responsibility Coalitions? – In: *Devex Impact*, March 11th, 2013. [online]. <https://www.devex.com/news/how-to-optimize-involvement-in-corporate-responsibility-coalitions-80475>.

Нарастващото приемане на корпоративната отговорност може да се отнесе към редица фактори, включително и към нарастването на мощта на мултинационалните компании като резултат от приватизацията, либерализацията и глобализацията. Със същото основание към списъка от фактори може да се отнесе информационната и комуникационната технологична революция, поради които бизнесът може да действа от разстояние и на трудни и почти недостъпни терени, като дълбоководните минни платформи и екваториалните дъждовни гори в Амазония, като в същото време се намира под интензивния контрол на глобалните медии и на социалните мрежи.

Сред двигателите на работата в областта на корпоративната социална отговорност са водените от бизнеса коалиции (business-led coalitions)¹⁴, такива, като Business for Social Responsibility и World Council for Sustainable Development. През 2013 г. Grayson е преброил повече от 110 национални и международни коалиции за корпоративна отговорност, както и стотици(!) подобни коалиции, посветени на решаването на конкретни въпроси или фокусирани върху отделни отрасли и индустрии.

Всички тези коалиции работят за корпоративната отговорност от страната на бизнеса, идентифицират и разпространяват добри практики и осигуряват средство за сътрудничество в бизнес действията около въпросите на устойчивото развитие.

Тези коалиции разчитат за съществуването и за успеха си на активното ангажиране на хиляди бизнеси. Вътрешно тези бизнеси често се съсредоточават върху принципа на постоянното продължаващо подобряване и усъвършенстване. Дотолкова, доколкото корпоративната отговорност и устойчивостта стават във все по-голяма степен част от основната дейност на бизнесите, част от техния „mainstream“, постоянното подобряване и усъвършенстване ще включва все повече стратегическото ангажиране с коалициите.¹⁵

Международните компании ще трябва да „картографират“ коалициите, в които са ангажирани, да разберат кой сега подкрепя дадена коалиция в рамките на своята компания и да изяснят своите разумни основания да продължат членството си в тях.

Компаниите могат да открият, че ангажиментът им в коалиции клони към спадане от широкоспектърно участие в по-стратегически

¹⁴ Grayson, David. Business-Led Corporate Responsibility Coalitions... Op. mem.

¹⁵ Grayson, David. How to Optimize Involvement... Op. mem.

участия. По принцип ангажираността на компаниите в подобни коалиции може да бъде:

Историческо – обикновено няма реални основания за членство в такава коалиция.

Пасивно – членството е част от корпоративното гражданство.

Реактивно – ангажиментът е по-скоро тактически, отколкото стратегически.

Реактивно, но обещаващо – ангажиментът е тактически, но членството има потенциал, като например коалицията може да осигури възможности за старшите мениджъри да изградят персонални мрежи и да получат доверието на ключови външни лидери.

Стратегическо – ангажирането довежда компанията по-близо до ключов пазар или осигурява друга стратегическа добавена стойност.¹⁶

За да се осигури по-стратегическа ангажираност, компаниите могат да обмислят изграждането на вътрешна (за дадена компания) мрежа от служители, които са активни в различните коалиции, така че те да споделят наученото и натрупания опит за това как да се оптимизира участието на компанията. Като лесна първа крачка споделянето на тези знания може да стане чрез вътрешната комуникационна мрежа (интранета) на компанията.

От своя страна компаниите, които не са все още активни в някоя коалиция за корпоративна отговорност, ще трябва да осмислят въпроса доколко могат да си позволят да продължат да пропускат експертизата и участието в мрежи, които тези коалиции предоставят, завършва тезата си Grayson.

Дванадесет въпроса от критично значение към коалициите за корпоративна социална отговорност

В своята книга „Коалиции за корпоративна отговорност. Миналото, настоящето и бъдещето на съюзите за устойчив капитализъм“¹⁷ David Grayson и Jane Nelson изследват как компаниите са работили заедно, за да се справят със сложни социални проблеми, както и как те трябва да се променят, за да бъдат ефективни в бъдещето.

Двамата автори представят профилите на 12 водени от бизнеса коалиции за корпоративна отговорност, „картографирайки“ техните

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Grayson, David and Jane Nelson. Corporate Responsibility Coalitions... Op. mem.

постижения и неуспехи. основавайки се натрупания и анализиран емпиричен материал в изследването, Grayson и Nelson формулират списък от 12 критични въпроса за тези коалиции за корпоративна отговорност.¹⁸ От това как водените от бизнеса коалиции за корпоративна отговорност ще отговорят на тези въпроси ще зависи тяхната ефективност през XXI век.

Тези, които са отговорни за създаването, финансирането и функционирането на водените от бизнеса коалиции (business-led coalitions), срещат след първото десетилетие на новия век твърде променен контекст. Корпоративната социална отговорност след 2009 г. е много по-широко дискутирана и практикувана в сравнение с миналото. Едновременно с това има големи различия в това как тя се интерпретира и прилага. Глобалната финансова криза доведе до подновено поставяне под въпрос на легитимността на бизнеса и има широко разпространено мнение, че глобалният обществен договор е разбит и разрушен – налице е **дефицит на доверие**.

Има и нарастващо безпокойство от възникване на **глобална криза на устойчивостта и устойчивото развитие** редом с дефицита на доверие, както и ожесточени дебати какъв трябва да бъде отговорът на бизнеса на тази криза. Освен това широко разпространено е мнението, че има и **глобален управленски дефицит**.¹⁹

Изправени лице в лице с критиките, конкурентите и прекалената сложност на въпросите, с които бизнесът се сблъсква, водените от бизнеса коалиции за корпоративна отговорност трябва да отговорят на много на брой тежки въпроси:

Как коалициите ще отговорят на многобройните сложни комплексни и взаимносвързани глобални кризи – глобална финансова криза, задаваща се на хоризонта, глобална криза на устойчивостта и устойчивото развитие, глобална криза на доверието и глобална управленска криза?

Как многопосочните коалиции ще трансформират сами себе си, след като дневният ред и тематичната територия стават все по-сложни и по-сложни и изискват много по-дълбоко познание, за да останат коалициите адекватни на положението. Водещите компании в момента се нуждаят от все повече специализирана и техническа експертиза. **Това е скъпо, „времеядно“ и трудоемко за осигуряване**

¹⁸ Devex Impact Editor. Strategic Questions for Corporate responsibility Coalitions. – In: Devex Impact, March 12th, 2013. [online]. <https://www.devex.com/news/strategic-questions-for-corporate-responsibility-coalitions-80486>.

¹⁹ Ibidem.

от страна на организациите с общо, широкоспектърно членство в сравнение с коалициите, които са фокусирани върху отделни отрасли и индустрии, както и върху специфични въпроси. Ще бъде ли достатъчно и в бъдеще основното умение на коалицията да събира бизнеса, за да се дискутират бизнес въпроси и проблеми, които са от критично значение за обществото?

Как ще запазят коалициите досегашния си импулс и „острието“ си, след като цяло поколение харизматични лидери – основатели и влиятелни изпълнителни директори (СЕО), предстои да се оттегли?

Как коалициите ще поддържат институционалната си памет, след като имат мислене и настройка на организации, провеждащи кампании, и затова не „кодифицират“ наученото?

Как коалициите ще си запазят „ефирно време“ за общуване с топбизнес лидерите, след като конкуренцията и натискът за спечелване на вниманието на главните изпълнителни директори (СЕО) нараства и вътре, и вън от компаниите им?

Могат ли коалициите сами да се преоткрият и преосмислят, след като техните изначални задачи да прокарат идеята за корпоративната социална отговорност и да осигуряват съвети по основни, базисни въпроси „как се прави“ вече са постигнати в огромна степен? По тази причина намалява финансирането за тези основни дейности по повишаване на информираността на бизнеса за корпоративната социална отговорност.

Как ще отговорят коалициите на нарастващата конкуренция от страна на мозъчни тръстове (think-tanks), бизнес училища, консултанти и неправителствени организации, работещи с бизнеса, както и на конкуренцията на съперничаещи им коалиции, на полето на това, което все повече става „международно пазарище на ефирно време за общуване с компаниите“?

Компаниите все повече ще виждат, че членството в коалиция не е застрахователна полица срещу критики, в случай че има някакви „несъответствия“ в корпоративното им поведение. Така че някои от тях ще бъдат по-малко готови да плащат членски внос, особено ако всъщност не са реално ангажирани в отговорни бизнес практики.

Дали мултинационалните компании ще продължат да търсят организации, които да могат да им помагат в международен план, отколкото такива, които са ограничени до даден национален пазар, и ако това е така, какъв ще бъде отговорът на националните коалиции?

Как коалициите по света ще се ангажират с компаниите, чиито централи са базирани в Китай и в други нововъзникващи пазари, когато тези компании се интернационализират?

Ще станат ли водените от бизнеса коалиции повече или по-малко влиятелни в сравнение със съюзите на различните заинтересувани страни от типа на националните поделения на Глобалния договор на ООН (UNG), или те ще могат да се допълват взаимно?

Ще станат ли водените от бизнеса коалиции за корпоративна отговорност с общо, широкоспектърно членство повече или по-малко влиятелни срещу инициативи, повдигнати по единични въпроси и проблеми било само от бизнеса, било от различните заинтересувани страни?²⁰

Една година по-късно след задаването на горните въпроси, през 2014, Jane Nelson ще направи някои сериозни коментари, свързани с бъдещето на корпоративната социална отговорност, както и на инструментите, с които тя да бъде прокарана.

Според Jane Nelson „полето на корпоративната социална отговорност узря през последното десетилетие. Прогресът беше постигнат чрез комбинация от еволюиращи глобални ръководства и наставления, нарастващите очаквания на заинтересуваните страни и все по-взискателните изисквания за разкриване на информация от страна на корпорациите.

Доброволните действия на корпоративните лидери сами по себе си също изиграха много важна роля както в индивидуален, личен план, така и в колективен план, за внедряването на корпоративната социална отговорност (CSR) в ядрото на бизнес практиките, за публичното отчитане на резултатите и за нарастването на мащаба на въздействието на тези практики.

Корпоративната социална отговорност стана от толкова централно значение за някои бизнеси, както, да речем, счетоводството или управлението на човешките ресурси. Действително засега този процес не става нито със скоростта, нито с мащаба, които са необходими за постигането на системна промяна – такава, каквато ни е необходима, за да посрещнем задаващите се социални и екологични предизвикателства“²¹.

²⁰ Devex Impact Editor. Strategic Questions for Corporate responsibility... Op. mem.

²¹ Nelson, Jane. Corporate Social Responsibility: Emerging Good Practice For a New Era. – In: *OECD Observer*, No 299, Q2 2014. [online]. http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4369/Corporate_Social_Responsibility:_Emerging_good_practice_for_a_new_era.html.

След тези малко по-обща констатации Jane Nelson хваща бика за рогата и посочва **двата стълба, които са от критично значение за поставянето на основата на ефективна стратегия за корпоративна социална отговорност, независимо за кой индустриален отрасъл или част на света става дума:**

Първият стълб е отговорното бизнес поведение. Това се отнася до ангажирането на компаниите да се съобразяват не само със законите и регулациите навсякъде, където оперират, но също така и да се придържат към съответните глобални насоки, нормативни рамки и покриващи различните отрасли доброволни принципи и стандарти. Това означава проактивно идентифициране, смекчаване и където е необходимо, компенсиране и обезщетяване на отрицателните екологични, социални или управленски въздействия, където и да се окажат те по дължината на глобалните вериги на стойността.

Вторият стълб е на споделеното създаване на стойност. Това се отнася до стратегическите решения на компаниите да се изправят срещу определени (експлицитни) социални и/или екологични предизвикателства по начин, който също така донася полза на техния бизнес.

Според Jane Nelson (2014²²), независимо че аргументите в полза на ефективната корпоративна социална отговорност са нарастващо ясни, остават различни предизвикателства при прилагането и внедряването на добри практики в индивидуалните действия и операции на компаниите и при умножаването на този ефект по дължината на комплексните глобални вериги на стойността, по отраслите и в отделните държави. Вътре в отделните фирми има необходимост от укрепване на политиките, на мениджмънта (управлението) и на системите за докладване на информация. Необходими са и умения, както и стимули, за да се стига до по-добро вземане на решения, до по-добро представяне и резултати, до по-голяма прозрачност и отчетност.

В работата си в сферата на корпоративната социална отговорност на компаниите им се налага да преодоляват и външни бариери. Тези бариери варират от проблеми в държавното управление, като корупция и слабо върховенство на закона, до сривове на пазарите и много „близък хоризонт“ при планирането и взимането на решения от страна на инвеститорите и потребителите. Особената сложност,

²² Ibidem.

брой и разнообразие на участниците в глобалните вериги на стойността създават друг генерален проблем.

Точно тук Jane Nelson (2014) подчертава, че в добавка към продължаващата работа на отделните компании и правителства три области на съвместно действие предлагат определено сериозен потенциал за преодоляване на някои от тези бариери.

На първо място е колективното действие на корпорациите. Това е едно от най-важните развития в началото на новия век, което е помогнало на компаниите, действащи в един и същ индустриален отрасъл или пък на една и съща обща територия, да умножават своите публични ангажименти и да поставят специфични цели или да прокарат специфични публични политики.

В редица случаи тези колективни усилия са изцяло водени от бизнеса. Ако се разгледа примерно Форумът за потребителски стоки (Consumer Goods Forum), ще се види, че той събира заедно около 400 търговци и производители с общи продажби за около 2,5 трлн. евро(!) и е поел ангажимента да помогне да се постигне нулево нетно обезлесяване до 2020 г. Форумът започна постепенното спиране на т.нар. „НФС хладилни агенти“ през 2015 г. и допринесе за подобряването на здравето и благополучието на потребителите на цялата индустрия.²³

Друг типичен пример е Международният съвет по минно дело и металодобив (International Council of Mining and Metals), в който членуват повече от 20 от най-големите световни минни и металодобивни компании със специалното намерение да решават ключовите проблеми и предизвикателства на устойчивото развитие. Не малко уместен пример е Международният съвет на индустрията за играчки (International Council of Toy Industries), който прави силно впечатление с общата си рамка за подобряване на сигурността и условията на труд сред производителите.

Сред коалициите за корпоративна отговорност са достойни за отбелязване и „междуетрасловите глобални мрежи“²⁴ от типа на Световния бизнес съвет за устойчиво развитие (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD)²⁵ и на Мрежата на кор-

²³ Nelson, Jane. Corporate Social Responsibility... Op. mem.

²⁴ Cross Industry global networks.

²⁵ Световният бизнес съвет за устойчиво развитие (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD, <http://www.wbcsd.org/about/organization.aspx>) се самоопределя като организация на стратегически мислещи компании, които „галванизират“ глобалната бизнес общност да създава устойчиво бъдеще за бизнеса, обществото и околната среда. Чрез своите членове Съветът осъществява интелектуално лидерство и ефективно застъпничество за гене-

поративните лидери за действие по климатичните проблеми (Corporate Leaders Network for Climate Action). Не бива да бъдат подценявани и колективните действия на коалиции на национално ниво от типа на групите „Съгласие и Съюз“ (Accord and Alliance groups), създадени в Бангладеш след трагедията с катастрофалната строителна авария в Rana Plaza²⁶, и Националната бизнес инициатива, която възниква в хода на политическия преход в Южна Африка.

В други случаи колективните инициативи разчитат не само на „соловото“ участие на бизнеса и работодателите, а се опират на платформи, сглобени от различните заинтересувани страни (multi-stakeholder platforms), където могат да бъдат привлечени правителствата, неправителствените организации, профсъюзите и инвеститорите.

„Инициативата за прозрачност на добивната промишленост“ (Extractive Industries Transparency Initiative) е такава платформа, която събира заедно 25 държави, в които съответно оперират повече от 80 от най-големите световни минни и добивни компании, добиващи нефт, газ и минерални суровини, с идеята да подобрят прозрачността

приране на конструктивни решения и партнира за осъществяване на бизнес действия в областта на устойчивото развитие през следващото десетилетие и след него. WBCSD цели да бъде водещият глас на бизнеса, който подкрепя компаниите в увеличаването на мащаба на истинските бизнес решения, носещи добавена стойност, и в създаването на условия, където устойчивите компании ще успяват и ще получават признание.

²⁶ Катастрофата в „Рана Плаза“ е срутването на сграда на голямо шивашко предприятие в столицата на Бангладеш – Дака, през м. април 2013 г. Като резултат от тази тежка строителна авария загиват 1110 души. Трагедията има огромен отзвук по света. Комисарят по търговията на ЕК Karel De Gucht инициира през август 2013 г. „Договор за продължаващи подобрения на трудовите права и фабричната безопасност в индустрията за готово облекло и в трикотажната индустрия в Бангладеш“. Договорът предвижда реформа на Закона за труда в Бангладеш и укрепване на правата на работниците – особено правото им на сдружаване и правото им на колективно договаряне, както и подобряване на условията на труд. Реформата на Закона за труда е предвидена в много кратък срок – до края на 2013 г. МОТ е ангажирана с наблюдението на прилагането на новото законодателство. Предвидено е също така назначаването на нови 200 инспектори по труда в Бангладеш, за да се осигурят редовни посещения във фабриките и надзор над условията на труд и спазването на Закона за труда. Третият стълб на „Договора“ е подобряването на конструктивната сигурност на сградите и на противопожарната безопасност във фабриките за готово облекло. За това е даден едногодишен срок – до м. юни 2014 г. Междувременно 65 водещи международни компании подписват „Споразумение за пожарна и строителна безопасност“ в Бангладеш, което започва да се прилага. Енергията, с която ЕС се захваща да предотврати повторения на катастрофата в „Рана Плаза“, не е случайна. Общият износ на Бангладеш за ЕС е от порядъка на 9,2 млрд. евро за 2012. Това отговаря на 10 на сто от БВП на страната. Около 90 на сто от износа на Бангладеш за ЕС е готово облекло. Това отговаря на 60 % от общия износ на готово облекло от Бангладеш. Тази индустрия осигурява около 2,5 млн. работни места (Вж.: European Commission. EU Trade Commissioner De Gucht launches Global Sustainability Compact in response to Bangladesh tragedy. Press Release, Brussels, 8 July 2013. [online]. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-667_en.htm).

на своите огромни приходи. През 2013 г. „Инициативата за прозрачност на добивната промишленост“ разкрива данни за приходи от над 1 трлн. американски долара, давайки по този начин на гражданите по-добра информация, с която да тласкат и компаниите, и правителствата към по-голяма отчетност.²⁷

„Новият Съюз за сигурност на храните и по проблемите на храненето“ (New Alliance for Food Security and Nutrition) е друг пример на „multi – stakeholder platform“. Той е съвместна инициатива на африкански лидери, частния сектор и партньорите по развитието. На сърчава отговорното инвестиране в областта на земеделието и възнамерява да извади от бедността над 50 млн. души до 2022 г. Само в периода 2013 – 2014 г. участващите в New Alliance for Food Security and Nutrition африкански правителства са поели около 97 ангажмента за реформи в различни политики, свързани с проблемите на прехраната. От своя страна за същия период над 80 компании са поели инвестиционни ангажменти.²⁸

Способността и ролята на многостранните институции да свикват заинтересуваните страни около една маса е втората област, която движи прогреса. Като събират заедно коренно различни и често противопоставящи се и враждуващи страни, за да се постига съгласие за общи рамки и стандарти за постигане на по-систематична промяна, международните организации могат да помогнат за постигане на напредък, включително и с използването на междуправителствени процеси: „Ръководството (насоките) на ОИСП за мултинационалните предприятия“ (OECD Guidelines for Multinational Enterprises)²⁹, „Стандартите за представяне (отчитане) на резултатите на Международната финансова корпорация“ (International Finance Corporation Performance Standards on Environmental and Social Sustainability)³⁰ и „Ръководните принципи на ООН за бизнеса и човешките права“ (UN Guiding Principles on Business and Human Rights)³¹.

²⁷ Nelson, Jane. Corporate Social Responsibility... Op. mem.

²⁸ Ibidem.

²⁹ OECD Guidelines for Multinational Enterprises. 2011 Edition. OECD Publishing, 2011. [online]. <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>.

³⁰ IFC Performance Standards on Environmental and Social Sustainability. Effective January 1st 2012. International Finance Corporation, International Finance Corporation – World Bank Group. [online]. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c8f524004a73daeca09afdf998895a12/IFC_Performance_Standards.pdf?MOD=AJPERES.

³¹ Guiding Principles on Business and Human Rights, Implementing the United Nations „Protect, Respect and Remedy“ Framework. United Nations, Human Rights, Office of the High Commissioner.

Страните от ОИСР продължават да укрепват работата в области, като отговорното инвестиране, борбата с подкупите и честното данъчно облагане, а също така полагат специфични усилия по отрасли, за да осигурят насоки за отговорно бизнес поведение в снабдителните вериги на минните предприятия и на земеделските компании.

Междувременно „Глобалният договор на ООН“ (UN Global Compact) прокарва нова, многопластова платформа за диалог и споделено учене, която започва да се прилага на национално равнище след 2013 г. и която вече е внедрена на нивото на отделните държави чрез местните мрежи на UN Global Compact.

На трето място идва ролята на профсъюзите и организациите на организираното гражданско общество при провеждането на кампании, организирането и изграждането на капацитет. Неправителствените организации продължават да играят важна роля в това, в което са се доказали да са най-добри, – те играят жизненоважна роля в провеждането на кампании срещу лошите корпоративни практики, в предоставянето на съвети, консултации и разяснения на компании, които имат сериозно отношение към корпоративната социална отговорност, а също така в помагането на работниците, общностите и дребните производители да се организират по-добре, да преговарят по-успешно и да защитават интересите си по-добре в случаи, когато с правата им е злоупотребено.

Такава дейност се извършва от Oxfam International, Consumer International, Save the Children, Amnesty International и Greenpeace, които са само някои от примерите на неправителствени организации, които влизат във взаимодействие с бизнеса по различен начин – от провеждане на кампании срещу лоши практики до конструктивно сътрудничество.

Чрез тези три платформи за умножаване на дейностите в областта на корпоративната социална отговорност стълбовете – близнаци на отговорното бизнес поведение и споделеното създаване на стойност, предлагат реална надежда за напредък. Поне такава е оценката на Jane Nelson (2014). Но пак според нея отговорност на всекиго е да се запази импулса в работата в тази насока.

Пример на много добра практика – международна, глобална, отраслова коалиция за корпоративна социална отговорност в елек-

тронната промишленост – Коалицията на електронното индустриално гражданство (Electronics Industry Citizenship Coalition – EICC).

Коалицията на електронното индустриално гражданство (Electronics Industry Citizenship Coalition – EICC) е индустриална инициатива, която прокарва „Кодекс на поведение за глобалните електронни снабдителни вериги“, който да подобри условията на труд и взаимодействието с околната среда. В EICC членуват производители на електроника; софтуерни компании; компании за информационни и комуникационни технологии (ICT); доставчици на производствени услуги, включително „контракторски“ фирми, които проектират, произвеждат или доставят електронни стоки.

„Кодексът за поведение“ на EICC цели да осигурява насоки за работа в съответствие с критични за корпоративната социална отговорност политики. Коалицията на електронното индустриално гражданство (EICC) предоставя инструменти за одит на съответствието на дейността на компаниите с „Кодекса“ и им помага да доклавдат напредъка си.³²

Членовете на „Глобалната инициатива за устойчиво развитие на електрониката“ (Global eSustainability Initiative – GeSI) са компании или организации, които като основна част на своята бизнес дейност предоставят услуги за пренос на глас, данни или движещи се изображения от точка до точка през фиксирана интернет, мобилна или персонална комуникационна мрежа или пък са доставчици на екипировка и оборудване, които са интегрална и неразделна част от инфраструктурата на комуникационната мрежа.³³

Инициативата GeSI е разработила инициативи в областта на климатичните промени, снабдителните вериги, енергийната ефективност, електронните отпадъци (e-waste) и публичните политики. В сътрудничество с членовете си, които са от основните компании, работещи в областта на информационните и комуникационните технологии или пък техни организации,³⁴ GeSI е водещ източник на цялостна информация, ресурси и добри практики за постигане на ин-

³² **Reset.** Corporate social responsibility in the global electronics supply chain. GoodElectronics Pauline Overeem & CSR Platform (MVO Platform). October 2009. [online]. http://electronicswatch.org/reset-corporate-social-responsibility-in-the-global-electronics-sector_6126.pdf.

³³ **Building** a sustainable world through responsible. ICT-enabled transformation. GeSI. Global eSustainability Initiative. ICT Sustainability Trough Innovation. [online]. http://gesi.org/About_ICT_sustainability.

³⁴ Вж.: **Members** and Partners. GeSi Directory. GeSI. Global eSustainability Initiative. ICT Sustainability Trough Innovation. [online]. http://gesi.org/ICT_sustainability_members_and_partners.

тегрална социална и екологична устойчивост чрез информационните и комуникационните технологии.

В бързорастящо информационно общество технологиите ни отправят предизвикателства и ни дават възможности. Инициативата GeSI улеснява вземането на реални световни решения по реални световни проблеми – както по такива, които са вътре в отрасъла на информационните и комуникационните технологии, така и по такива, които се отнасят до по-голямата общност на устойчивото развитие. Инициативата допринася за устойчивото бъдеще, разпространява информация за усилията на отрасъла в областта на корпоративната отговорност и все повече формулира дневния ред на устойчивото развитие в отрасъла.

Инициативата GeSI, която е par excellence коалиция за корпоративна социална отговорност, възприема холистичен (цялостен) подход към проблемите на устойчивостта и устойчивото развитие. Коалицията подкрепя усилията за осигуряване на екологична и социална устойчивост, защото те са неразривно свързани с начина, по който оказват влияние на обществото и на общностите по цялата планета.

Според собствената оценка на GeSI, с разнообразна и глобална членска маса и партньорства, инициативата насърчава поведението на сътрудничество и иновационните подходи към проблемите на устойчивостта. От GeSI подкрепят инициативи на членовете си за бърз и ефективен отговор на проблеми, като климатичните промени, енергийната ефективност, управлението на електронните отпадъци (e-waste), ефективността при използването на ресурсите, отговорните практики при снабдителните вериги и съблюдаването на човешките права. Подобни инициативи се подкрепят както когато ги подемат развитите нации, така и при развиващите се нации.³⁵

Около 45 компании, повечето от които с известни търговски марки, както и доставчици, са възприели „Кодекса на поведение“ на EICC. Много повече са разработили свои собствени кодекси на поведение на компаниите си. В някои случаи индивидуалните кодекси на поведение на компаниите допълват „Кодекса на поведение“ на EICC, като добавят клаузи, свързани най-вече с трудовите права. В тази област предстои много работа, защото споменатите по-горе изисквания на кодексите на поведение все още не са покрити в много от случаите. Някои експерти смятат, че „Кодексът на

³⁵ **Building** a sustainable world through responsible... Op. mem.

поведение“ на EICC е доста по-къс от това, което се смята за „прагов стандарт“ за кодекс на поведение.

„Кодексът“ на EICC не се базира на международни стандарти, като конвенциите на МОТ, но съответства на „Универсалната декларация за човешките права“ (Universal Declaration of Human Rights) и на Етичната търговска инициатива (Ethical Trading Initiative) като негови първоизточници. „Кодексът на поведение“ на EICC е критикуван за това, че не съдържа „пълни препратки към правото на сдружаване, организиране и колективно преговаряне, както и на правото за получаване като заплата на някакъв екзистенц-минимум“. Критикуван е и поради това, че в „Кодекса“ не е установен ясен максимум на нормалните работни часове и на извънредния труд.³⁶

Всъщност коалицията EICC претендира да е най-голямата индустриална коалиция в света, посветила вниманието си на корпоративната отговорност в областта на снабдителните вериги в електрониката. Коалицията на електронното индустриално гражданство (EICC) е коалиция с нестопанска цел, в която членуват водещи компании от отрасъл „Електроника“, които отдават сериозно внимание на социалната, екологичната и етичната отговорност в своите глобални снабдителни вериги. В EICC са се съюзили повече от 100 компании от електронната индустрия, чийто сумарен годишен приход е над 3 трлн. американски долара. Тези компании осигуряват пряко работни места на повече от 5,5 млн. души.

От тях 3,5 млн. души от повече от 1120 държави пряко участват в производството на продуктите на компаниите, членуващи в EICC. Вниманието на коалицията в последно време е съсредоточено върху: трафика на хора и принудителния труд; здравето и безопасността при работа; устойчивото развитие и отношението към околната среда; работното време; свободата на сдружаване; уязвимите работници; доставката на минерални суровини от райони на конфликти; и други въпроси, свързани с отношението към работниците и служителите и техните общности, намиращи се под въздействието на снабдителните вериги на електрониката в целия свят.

Както вече стана дума по-горе, членовете на Коалицията на електронното индустриално гражданство (Electronics Industry Citizenship Coalition – EICC) се ръководят и се отчитат по общ „Кодекс на поведение“ (Code of Conduct). Те използват набор от инструменти за обучение и оценка в подкрепа на постоянното подобряване на

³⁶ **Reset.** Corporate social responsibility in the global electronics supply chain... Op. mem.

политиките и практиките си в областта на корпоративната социална отговорност. Коалицията EICC редовно ангажира отрасъла, правителствата, неправителствените организации и други заинтересувани страни в действия по осигуряването на устойчивост в глобалните снабдителни вериги на електрониката.³⁷

Според данните на самата коалиция нейният размах е още по-голям. От EICC подчертават, че ако през 2004 г., когато коалицията е основана, членове са били 8 компании, то към днешна дата в нея вече са се събрали повече от 110 компании от сферите на електрониката, търговията, автомобилната промишленост и производството на играчки, като общият им годишен приход по собствените данни на EICC надхвърля 4,75 трлн. американски долара, а пряко наетите в компаниите от коалицията са над 6 млн. души.

В допълнение към членовете на EICC от хиляди компании, които са техни доставчици от първи ред, също се изисква да спазват „Кодекса на поведение“ на EICC. По въпроса за броя на работниците, които са ангажирани пряко в производствени дейности в компаниите от EICC, данните на коалицията съвпадат с данните на външните източници – става дума за повече от 3,5 млн. работници от над 120 държави по света.³⁸

Визията на коалицията EICC е: Глобална електронна индустрия, която създава устойчива стойност за работниците, за околната среда и за бизнеса.

Мисията на коалицията е формулирана така: Членове, доставчици и заинтересувани страни да си сътрудничат, за да подобрят условията на труд и състоянието на околната среда чрез водещи стандарти и практики.³⁹

³⁷ CSR Profile of Electronics Industry Citizenship Coalition. CSR wire. – In: *The corporate Social Responsibility Newswire*, July 2nd 2017. [online]. <http://www.csrwire.com/members/16535-Electronic-Industry-Citizenship-Coalition>.

³⁸ Вж. списъка на членовете на EICC в официалния сайт на коалицията: <http://www.eiccoalition.org/about/members/>.

³⁹ CSR Profile of Electronics Industry Citizenship Coalition... Op. mem.

ГЛАВА ДЕВЕТА

НЯКОИ ИЗВОДИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА ПЪТИЩА НА ВЪВЕЖДАНЕ НА ПРАКТИКИ НА КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ В БЪЛГАРИЯ

Според много актуални, възможно най-нови изследвания корпоративната социална отговорност трябва в много по-голяма степен да се разглежда като стратегия за получаване на конкурентни предимства, отколкото като задължение, което трябва да се изпълнява (Makwana и Dave 2016)¹. Изследванията на научнопрактическата литература по въпроса сочи, че повечето от компаниите, намиращи се в списъка на 500-те най-големи компании на списание „Fortune“, са ангажирани в „агресивни програми за корпоративна социална отговорност“ (Backhaus, Stone и Heiner 2002²). Способността да се набира капитал от инвестиционната общност във все по-голяма степен се обвързва с корпоративното социално представяне на различните бизнеси (Albinger и Freeman 2000³).

Днешните работници показват ясно изразена склонност да са мобилни и непостоянни (volatile). Те се местят от една компания в друга по много причини. Днес, през 2017 г., „брандирането“ на работодателите (employers branding) става все по-популярно. То прилага маркетингови принципи на полето на човешките ресурси с намерението да привлича, мотивира и задържа на работа талантливите работници и служители. Същността на „брандирането“ на работодателите, на създаването на марка на работодателя като такъв е в създаването на отличителен образ на дадената организация на предпочитан работодател (Makwana и Dave 2016)⁴.

Сред изследователите се затвърждава убеждението, че кандидатите за работа и актуалните работещи в компаниите са заинтересувани да работят в компания, за която те смятат, че дава отлични

¹ Makwana, Kirti, Dave Govind. Strategically Leveraging CSR... Op. mem.

² Backhaus, Kristin B., Brett A. Stone and Karl Heiner. Exploring the Relationship... Op. mem.

³ Albinger, Heather Schmidt and Sarah J. Freeman. Corporate Social Performance and Attractiveness... Op. mem.

⁴ Makwana, Kirti, Dave Govind. Strategically Leveraging CSR... Op. mem.

условия на труд и ще се отнася добре към тях. Те са „прелъстени“ от социалния статут, който получават като членове на тази организация. Те се гордеят да бъдат идентифицирани с организация, която има положителна репутация.

Днес компаниите са убедени, че трябва да бъдат в списъците на „най-добрите работодатели“. Бидейки в списъка, те излъчват не само сигнали за предпочитана работна среда, но също така и уверение, че компанията ще поддържа своите добри практики. Този вид репутация води до привличане и задържане на работа на таланти. Организационният престиж прави организацията привлекателна, следователно оказва влияние на отдадеността на хората към организацията (Makwana и Dave 2016⁵).

Според **сигналната теория** търсещите работа искат пълната и точна информация за организацията, към която са се насочили, да показва коректно, че предложенията на организацията към кандидата отговарят на неговите нужди (Turban и Greening 1997⁶). Показано е, че организационните характеристики са индикативни за практиките по отношение на персонала и търсещите работа са склонни да използват тези характеристики като важни ориентири (Schlager, Tobias, Mareike Bodderas, Peter Maas and Joël Luc Cachelin 2011⁷).

Това използване на организационните атрибути като „предсказващи параметри“ за условията на труд изцяло се вписва в рамките на сигналната теория. Сигналната теория предполага, че личностите използват различни ориентири (някои изследователи дори ги наричат „улики“), подадени от фирмата, за да си направят изводи за намеренията и/или действията на компанията (Aggerholm, Andersen и Thomsen 2011⁸).

По-специално сигналната теория предполага, че организационните атрибути снабдяват кандидатите за работа с информация за това какво би било да бъдат членове на дадена организация, защото

⁵ Ibidem.

⁶ **Turban**, Daniel B. and Daniel W. Greening. Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness... Op. mem.

⁷ **Schlager**, Tobias, Mareike Bodderas, Peter Maas and Joël Luc Cachelin. The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. – In: *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, Issue 7, pp. 497 – 508. [online]. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/08876041111173624>.

⁸ **Aggerholm**, Helle Kryger, Sophie Esmann Andersen and Christa Thomsen. Conceptualising employer branding in sustainable organisations. – In: *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16, Issue 2, 2011, pp. 105 – 123. [online]. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13563281111141642>.

тези атрибути се интерпретират като подаване на информация за условията на труд в организацията.

От своя страна **теорията на социалната идентичност** предполага, че личностите извличат своята собствена представа за самите себе си (*self-concept*⁹) в определена степен от членуването си в определени социални групи (Turban и Greening 1997¹⁰; Moon 2010¹¹). Работодателят е важен източник при формирането на „*self-concept*“-а. Работниците и служителите се радват на ползите от положителната репутация на работодателя си. Това дава друга основа, върху която да се пледира, че корпоративното социално представяне е от важно значение за търсещите работа като начин за избор (Moon 2010¹²).

Поемането на социална отговорност не само позволява на организациите да показват високи нива на морал и на етично поведение, но също така осигурява инструментални ползи и различни видове конкурентни предимства. Тези ползи включват неща, като високи финансови резултати, укрепване на репутацията, по-мотивирана работна сила, както и способност да се привличат на работа желаните работници и служители (Bir, Suher и Altınbaşak 2009¹³).

Компаниите са подложени на натиск от общностите, неправителствените организации, и дори от отделни граждани, да се държат като отговорни корпорации на обществото. В този контекст корпорациите използват концепцията за корпоративната социална отговорност за да изградят благоприятни взаимоотношения не само с правителствата, но и с всички свързани с тях заинтересувани страни, с оглед да се осигури устойчивост на бизнес резултатите (Imran и Jawaria 2011¹⁴).

Има много потенциални причини да се смята, че различните категории хора, търсещи работа, ще взимат предвид корпоративната

⁹ *self-concept* – идея за собствения „Аз“, конструирана от вярванията и убежденията, които дадена личност има сама за себе си, както и от отзивите на околните. Вашите идеи какво другите мислят за вас зависят от вашата „самоконцепция“ – вашите собствени вярвания за това кой сте.

¹⁰ Turban, Daniel B. and Daniel W. Greening. Corporate Social Performance... Op. mem.

¹¹ Moon, J. Corporate Social Responsibility Influence on Employees... Op. mem.

¹² Ibidem.

¹³ Bir, Çisil Sohodul, Idil Karademirliđag Suher, Ipek Altınbaşak. Corporate Social Responsibility Orientation and Employer Attractiveness. – In: *Journal of Yasar University*, Vol. 4, Issue 15, 2009, pp. 2302 – 2326. [online]. http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/08/02_bir-suher-altinbasak.pdf.

¹⁴ Ali, Imran and Fatima Ali Jawaria. Corporate social responsibility, corporate reputation and employee engagement. COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan. – In: *MPRA Paper*, No 33891, October 2011. [online]. <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/33891/1/>.

социална отговорност на дадена организация по различен начин, когато правят избор за постъпване на работа. Информацията, която организациите изпращат като сигнал, може да не бъде насочена към определена категория, да не е достъпна или пък може да не бъде разбрана от определена група търсещи работа и поради това да не повлияе техните решения.

Трудовите ценности, развити чрез образованието и през житейските обстоятелства, по всяка вероятност се различават при различните категории хора, търсещи работа. Най-практично казано, категориите хора, които търсят работа и имат много малък избор, често са по-малко образовани, с по-малко умения или са безработни и имат спешна нужда от работа. Затова тези, които имат малък избор, не могат да си позволят да бъдат претенциозни (Albinger и Freeman 2000¹⁵).

Най-новите изследвания в областта на корпоративната социална отговорност потвърждават и оценяват високо стратегическото използване на КСО като инструмент за набор на персонал, който повишава организационната привлекателност. Констатациите на изследователите показват, че този инструмент има много сериозен потенциал за решаване на първостепенния проблем, пред който са изправени организациите, – привличането и задържането на талантлив персонал.

Политиката по отношение на служителите, социалните програми за служителите, връзките и взаимоотношенията между работодател и служител са първостепенните области, върху които организацията трябва да се съсредоточи, докато използва дейността си в областта на корпоративната социална отговорност за повишаване на организационната си привлекателност.

По този начин организациите, които се опитват да набират персонал от разнороден набор от хора, трябва да се стремят да балансират интереса на заинтересуваните страни, както и благополучието на организациите чрез стратегическото позициониране на техните КСО инициативи (Makana и Dave 2016¹⁶).

Направеният анализ потвърждава, че със средствата на развитието на практиките на корпоративната социална отговорност е възможно да се повиши както престижът на отделните компании, участващи в конкурентната борба за привличане на висококвали-

¹⁵ Albinger, Heather Schmidt and Sarah J. Freeman. Corporate Social Performance... Op. mem.

¹⁶ Ibidem.

фициран персонал, така и целите на ключови отрасли от националната икономика, базирани и в дадената страна, и в чужбина.

Широкоизвестна е острата необходимост от квалифициран персонал в ключови отрасли на нашата икономика. По-малко известна е, но все пак набира популярност, информацията за наличието на изградена основа в следването на определени КСО политики и прилагането на добри практики на развитие на човешките ресурси и повишаването на привлекателността на работата в определени предприятия, някои от които са структурно определящи за съответните отрасли и под отрасли.

По тази причина ние смятаме, че е научнообосновано твърдението, че и у нас е възможно със средствата на развитието на практиките на корпоративната социална отговорност да се повиши привлекателността на отделни предприятия и на цели отрасли като цяло, както и на отделни непопулярни специалности и професии.

Прилагането на практиките на корпоративната социална отговорност изисква изричното ангажиране на човешките ресурси на отделните компании, които ще бъдат включени в дейността по прилагане на практики на корпоративна социална отговорност. Ако това не бъде направено, всякакви действия биха били чисто в сферата на рекламата -> CSR – HR = PR.

Ангажирането на компаниите, респективно на техните мениджъри, е необходимо да става чрез използване на два информационно-организационни формата.

Първият предполага да се работи за развитието на практики на корпоративна социална отговорност в самите предприятия. Доброволното прилагане на такива практики на КСО има като резултат комплекс от положителни ефекти, вече идентифицирани и класифицирани по-горе.

Вторият търси съдействието на коалиции за корпоративна социална отговорност. Анализът на съществуващите практики показва, че има голям брой глобални коалиции за корпоративна социална отговорност, както и междусекторни, вътрешносекторни и пр. широкомащабни „идейни конгломерати“.

С оглед на преследването на постижими цели със сравнително близък времеви хоризонт като най-удачен се очертава **вариантът да се ангажират коалиции с по-тесен обхват – най-вече на браншово ниво в страната.** Основа и ядро на подобни коалиции за корпоративна социална отговорност могат да бъдат представителните браншови работодателски организации, коалиции от съюзили се за целта

представителни браншови работодателски организации, както и клъстери. Възможно е да участват и специални новообразувани клъстери, създадени с идеята за осъществяване на определени практики на корпоративна социална отговорност.

Отправната точка при формулирането на окончателните изводи от този анализ е доказаното твърдение, че в наше време човешките ресурси са се превърнали в основния фактор, определящ и осигуряващ конкурентоспособността на компаниите. Изострянето на конкуренцията за привличане на квалифицирана работна ръка се превръща в истинска „война за таланти“ при състезанието за привличане на висококвалифицирани работници и служители, както и на персонал с върхови способности.¹⁷ Всеобщо е и убеждението, че човешките ресурси са в основата и на корпоративната социална отговорност.¹⁸

Острата конкуренция за човешки ресурси и „войната за таланти“ налагат на компаниите да осъзнаят новата ситуация. При нея компаниите се състезават за квалифицирания персонал, но самите работници и служители правят избора си. Иначе казано, компаниите отправят предложения към кандидатите за работа, но кандидатите за работа имат значителна степен на автономност при избора си и този избор се прави въз основа на техните съображения и приоритети.

Много важно място при личния избор, правен от кандидатите за работа, заема въпросът за съвпадението на ценностите на работодателите, предлагащи позиции за работа, с ценностите на кандидатите за работа. Оказва се, че съвпадението на ценностите е от важно значение за кандидатите за работа. При това не само в случая на еднакви други параметри, а до голяма степен и като първостепенен фактор при вземането на решение.

Показателен е фактът, че правените емпирични изследвания показват, че специално при кандидатите за работа с върхови знания

¹⁷ **Inyang**, Benjamin J., Hart O. Awa and Rebecca O. Enuoh. CSR – HRM Nexus: Defining the Role Engagement... Op. mem.

¹⁸ **Cohen**, Elaine, Cohen, Sully Taylor and Michael Muller – Camen. HR's Role in Corporate Social Responsibility and Sustainability. SHRM Foundation Effective Practice Guideline Series. Produced in partnership with the World Federation of People Management Associations (WFPMA) and the North American Human resource Management Association (NAHRMA), 2012. [online]. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf>; SHRM Foundation Executive Briefing. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/building-an-inclusive-culture/Documents/HR%27s%20Role%20in%20Corporate%20Social%20Responsibility.pdf>.

и умения в Европа и Северна Америка има ясно изразена готовност да се работи и с по-ниско заплащане за компании, чиито ценности съвпадат в по-голяма степен с ценностите на кандидатите за работа.

Изследванията са показали граница, до която кандидатите за работа са готови да работят срещу по-ниско възнаграждение за сметка на удовлетворението от самоидентификацията си с ценностите на компания, която заплаща по-ниски възнаграждения, но е в по-голяма степен корпоративно социално отговорна. Тази граница е приемането на до 14 % по-ниско възнаграждение за сметка на по-голямо съвпадение на ценностите.

Тук е изключително важно да се подчертае, че това твърдение е универсално вярно в случаите, когато става дума за кандидати за работа с върхови знания и умения. Подобни тенденции се наблюдават не само в Европа и Северна Америка, но и в Австралия и Нова Зеландия, в Югоизточна Азия и в Тихия океан¹⁹ (в т.ч. и в най-голямата мюсюлманска държава – Индонезия²⁰), в Иран, в Пакистан, в Индия, в някои икономически зони на Китай²¹, в държавите от Персийския залив, в редица отрасли в държавите от Южна Америка и Африка²².

По-особен е случаят, когато става дума за набиране просто на квалифициран персонал, а не за „война за таланти“. Тук, ако сравним българската реалност, ще констатираме, че феноменът „работникът си избира компания“ е налице, но причината е най-вече в общия недостиг на човешки ресурси. През изминалите повече от 25 години, през които границите на България са отворени и се осъществява свободно движение на хора (особено след отпадането на визите за държавите от ЕС), страната ни загуби голям брой професионалисти – работници и служители. Тази загуба най-вероятно няма как да бъде компенсирани с местни човешки ресурси.

¹⁹ **From** corporate social responsibility to corporate sustainability: Moving the agenda forward in Asia and the Pacific. – In: *Studies in Trade and Investment*, No 77. United Nations publication, UN ESCAP, 2013. [online]. http://www.unescap.org/sites/default/files/0%20-%20Full%20Report_3.pdf.

²⁰ **Setyorini**, Christina Tri. Determinants of Corporate Social and Environmental Reporting in Indonesia: An Analysis From Economic, Social and Political Perspectives. Thesis Submitted to School of Accountancy, University Utara Malaysia in Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy. March, 2015. [online]. http://etd.uum.edu.my/5415/2/s91909_abstract.pdf.

²¹ **Raynard**, Mia, Michael Lounsbury and Royston Greenwood. Legacies of Logics: Sources of Community Variation in CSR Implementation in China. 2013. [online]. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2274855.

²² **Newell**, Peter and Jedrzej George Frynas. Beyond CSR? Business, poverty and social justice: an introduction. – In: *Third World Quarterly*, Vol. 28, No 4, Routledge, 2007, pp. 669 – 681. [online]. <http://courses.arch.vt.edu/courses/wdunaway/gia5524/newell07.pdf>.

Всичко това в съчетание с нарастването на заетостта и намаляването на безработицата поставя кандидатите за работа в значително по-благоприятно положение в сравнение с минали периоди от най-близката ни история. В България е налице тенденция да се води не само „война за таланти“, а „война за грамотни работници“. Тоест обхватът на острата конкуренция за човешки ресурси в България по всичко личи е по-широк като дял от пазара на труда в сравнение с обхвата ѝ в държави, които са водещи във високотехнологичните и креативните индустрии, където „войната за таланти“ е най-остра.

Компаниите в България са изправени пред надпревара за човешки ресурси както с конкурентите си на националните пазари, така и с чуждестранните компании. В стремежа си да задържат работната сила българските компании трябва да се преборят не само с разликата в заплащането у нас и в чужбина, която е очевидна, но и с други, още по-неблагоприятни фактори. Статистическите данни на Международния валутен фонд показват, че държави с близо два пъти по-висока средна работна заплата от България (става дума най-вече за прибалтийските държави, но не са само те) са загубили по-голям дял от населението си в сравнение с нея.

Също така различни изследвания ясно подсказват, че причините за напускане на България от хора с различна квалификация и възраст се коренят не само в разликите в заплащането. Най-общо казано, освен заплащането, най-неблагоприятният фактор е отровната обществено-политическа атмосфера в страната с всичките ѝ проявления – корупция, непотизъм, отказ от правосъдие, потъпкване на меритократичните принципи в различните служебни йерархии, липса на уважение към хората, упражняващи професии с ключово значение за общественото развитие (учители, лекари, инженери), огромен размах и тежест в медиите на субкултури с най-ниски естетически показатели (феноменът „чалга“ и подобните му) и пр.

При това стечение на обстоятелствата ясно е, че нашето общество и икономика ще трябва да решават успоредно двата взаимносвързани въпроса: от една страна, необходим е рязък тласък нагоре на производителността на труда, за да може да се постигне и повишаване на доходите; от друга страна, необходимо е да се преустановят токсичните практики в управлението и в обществения живот като цяло. Тук трябва да се подчертае, че двата визирани въпроса са свързани и решаването на първия е много трудноизпълнимо, ако няма напредък по втория.

В този контекст осъществяването на политики и практики на корпоративна социална отговорност от компаниите в България, в частност в ключови за икономиката на страната отрасли, като машиностроенето, електротехниката и електрониката, транспорта и здравеопазването, се оказва стратегическа възможност за оказване на подкрепа и на двата посочени по-горе процеса. То е и стратегическа възможност за задържане на работната сила, макар и не в желаните от индустрията мащаби при сегашното състояние на нещата. Кандидатите за работа със сигурност ще гледат с по-голямо доверие на компания с по-добро „CSR досие“, отколкото на компании, които са далече от корпоративната социална отговорност.

Едновременно с това не се нуждае от доказване тезата, че с увеличаването на доходите и спадането на неудовлетвореността от обществените отношения в България значението на съвпадението на ценностите между компаниите и квалифицираните работници и служители няма да намалява, а напротив, ще придобива по-голямо значение. Необходимостта от натрупване на опит, на история и на многообразие от практики на корпоративната социална отговорност в България е очевидна. С други думи практиките на корпоративна социална отговорност са доброволни, но провеждането на такива политики (облечени в съответните практики – традиционни и иновационни) все повече се превръща в необходимост за компаниите.

Говорейки за практиките на корпоративна социална отговорност (CSR), трябва да се отбележи, че анализът ясно показва, че въпросът не опира толкова до някаква изключителна оригиналност и до кой знае какви иновации. Главното е последователното прилагане на такива политики, в които човешките ресурси на отговорните компании трябва да бъдат ангажирани и инкорпорирани. В анализа беше написано достатъчно по проблемите на ангажирането на работниците и служителите в политиките за корпоративна отговорност и в прилагането им. Важното е да не се забравя формулата: $CSR - HR = PR$ ²³.

Тук трябва да се отбележи, че връзките с обществеността (PR) не са нещо срамно – известно е, че пиарът също създава добавена стойност.²⁴ Въпросът е, че в случая на прилагане на политики на кор-

²³ Strandberg, Coro. The Role of Human Resources Management in Corporate Social Responsibility. Issue Brief and Roadmap. Report for Industry Canada/Industrie Canada, Strandberg Consulting. May 2009. [online]. <http://corostrandberg.com/wp-content/uploads/2009/12/csr-hr-management.pdf>.

²⁴ Харис, Томас Л. Добавената стойност на публич рилейшънс. Тайното оръжие на интегрирания маркетинг. София: Рой Комюникейшънс, 2002; Вж. също: Николова, Вилиана, Мария Димитрова. Особенности на формиране и реализация на концепцията за корпоративно гражданство (социална отговорност на бизнеса) в България. Дисертационен труд за присъждане на

поративна социална отговорност, при които персоналът в съответната компания е ангажиран в „обличането“ на политиките в практики, става дума за преследване на стратегически цели, а не на епизодичен ефект в очите на публиката.²⁵

Връщайки се към въпроса за евентуалните „подходящи“ практики и политики на корпоративна социална отговорност, които биха могли да окажат сериозно въздействие върху привлекателността и репутацията на коментираните ключови отрасли в българската икономика, се налага да повторим, че въпросът в много по-голяма степен се свежда до последователност и до искреност в предприетите действия, отколкото се опира до оригиналност и иновации. Политиките и практиките на корпоративна социална отговорност, насочени към персонала, клиентите, околната среда и общностите, където функционират предприятията, са основните стълбове, на които да се опрат отговорните действия на компаниите от въпросните отрасли.

Сигурно е, че за предприятията от различни отрасли ще се окажат приоритетни различни практики на корпоративна социална отговорност. Така например за минната промишленост обикновено най-важни са политиките на работа в интерес на общностите.

Можем да приемем заключението, че се намираме на изходна точка на ниска популярност на ключови отрасли от българската икономика. Със средствата на прокарване на политики на корпоративна социална отговорност и с въвеждането на практики на корпоративна социална отговорност можем да достигнем до състояние на висока популярност и много добра репутация на въпросните отрасли. Такъв резултат може да се постигне със задружната работа на предприятията в тези отрасли – заедно и поотделно.

Политиките, които трябва да се прокарват и на които да се дава живот чрез осъществяване на съответните практики, могат както да бъдат в контекста на класическите политики, така и да имат иновационен характер. Успехът от прилагането им зависи от последователността при прилагането им; от впечатлението доколко това е наистина загриженост по съответната тема или е просто PR; от ангажирането на човешките ресурси на предприятията.

образователната и научна степен „доктор“ по научна специалност 3.5 „Обществени комуникации и информационни науки (Журналистика – Връзки с обществеността)“. Научен ръководител: проф. д-р Здравко Райков. София, 2015.

²⁵ Sharma, Suparn, Joity Sharma and Arti Devi. Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resource Management. – In: *Business Intelligence Journal*, Vol. 2, No 1, January 2009. [online]. https://www.academia.edu/4437427/CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_THE_KEY_ROLE_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT.

Осъществяването на прокарването на тези политики и практики на корпоративна социална отговорност може да стане както чрез индивидуална работа в отделните предприятия, така и чрез създаване на коалиции на браншови организации и клъстери, които с общи усилия да осъществяват политиките по корпоративна социална отговорност.

В случай на успешно прилагане на въпросните политики и практики несъмнен резултат ще е повишаването на възможността да бъдат привлечени на работа квалифицирани работници и служители, и дори персонал с върхови познания и умения.

Можем да смятаме за безспорно доказано, че в планетарен план корпоративната социална отговорност (CSR) с времето се е трансформирала във възможно най-положителната стратегия за привличане на човешки ресурси и набор на квалифициран персонал. Тук трябва да се подчертае, че върху формирането на политиките за корпоративна социална отговорност на различните компании в сравнима степен оказват определящо внимание два мощни фактора.

Единият е натискът на потребителите, които предпочитат продуктите на т.нар. „етични компании“. Хората вече не искат продуктите на компании, които допускат по снабдителната им верига да се използват робски труд, детски труд, продуктите на компании, които разрушават околната среда. Не се фаворизират и компании, за които е известно, че нямат благоприятна политика по отношение на персонала си, в частност и по отношение на жените, както и адекватно отношение към т.нар. „въпроси на многообразието“.²⁶

Другият фактор е борбата за „най-добрите от най-добрите“, известна и като „война за таланти“.²⁷ Компаниите с амбиции да останат на световния пазар отделят огромно внимание на осигуряването на човешки ресурси и на подбора на високо- и свръхвисококвалифициран персонал. Тези компании вече еднозначно са установили, че потенциалните кандидати за работа при тях ги преценяват през призмата на тяхната политика за корпоративна социална отговорност (CSR).

Кандидатите за работа четат докладите за устойчивост на компаниите, където биха кандидатствали да постъпят. Факторите етика,

²⁶ Andersen, Mette, Tage Skjoett-Larsen. Corporate social responsibility in global supply chains. – In: *Supply Chain Management*, Vol. 14, No 2, March 2009, pp. 75 – 86. [online]. https://www.researchgate.net/publication/216704128_Corporate_social_responsibility_in_global_supply_chains.

²⁷ Дечев, Теодор. Война за таланти. Компаниите все повече залагат на корпоративната социална отговорност. – В: *Човешки ресурси*, бр. 1 (271), 2018, с. 22 – 24.

корпоративна социална отговорност и корпоративно социално представяне са сред факторите, които оказват много силно влияние при вземане на окончателно решение за постъпване на работа.

Тези вече доказани и проверени истини ни връщат към констатацията, че **първата добра практика на корпоративна социална отговорност (CSR), която би допринесла за повишаване на репутацията на предприятията от даден отрасъл**, на корпоративната привлекателност за кандидатите за работа и която в крайна сметка би допринесла за повишаване на популярността и привлекателността както на отделните предприятия, така и на целите визирани отрасли, е **разработването на политики на корпоративна социална отговорност (CSR) и прилагането на добри практики на корпоративна социална отговорност ВЪОБЩЕ и като ЦЯЛО.**

За да се построи сграда, трябва да има фундамент. Проведените изследвания показват, че в България има реални стъпки към изграждането на този фундамент, но едновременно с това остава много голямо пространство за действие. Корпоративната социална отговорност е изключително важна, но, за съжаление, не толкова разпространена в България поради редица причини.²⁸

Не може да се очаква, че спорадичното прилагане единствено на единични добри практики на корпоративна социална отговорност (CSR) може да доведе до бързо и забележимо повишаване на привлекателността на българските компании, както и на цели отрасли в очите на кандидатите за работа. Тези мерки биха били в пъти по-ефективни, ако се прилагат върху основата на някаква политика на корпоративна социална отговорност (CSR), облечена в съответните добри практики.

И в планетарен план, и в България, що се отнася до прокарването на политики и прилагането на практики на корпоративна социална отговорност (CSR) на отраслово равнище, съществуват видими и съществени диспропорции между отделните подотрасли.

Вече стана дума за разликата между практиките по корпоративна социална отговорност при управлението на веригата на доставките в електрониката (висока степен на прилагане на КСО практики) и в автомобилната промишленост, където има почти пълна липса на подобни практики. Беше показано и как електрониката оказва

²⁸ Становище „Корпоративната социална отговорност – достижения и предизвикателства“ на Икономическия и социален съвет на Република България, 27.11.2015 г. [онлайн]. <http://www.esc.bg/bg/activities/opinions>.

силно въздействие на мотивацията на мениджърите от автомобилната промишленост да възприемат политики на корпоративна социална отговорност (CSR) и да въвеждат съответните практики.

Беше показана и диспропорцията между авиацията (висока степен на развитие на CSR практиките както по света, така и у нас) и морското корабоплаване, където има много сериозни бариери пред прилагането на практиките на корпоративната социална отговорност. Тези диспропорции се установяват както в глобален мащаб, така и в национален план в България.

Всичко това показва, че базисна е самата нагласа да се формулират политики и да се прилагат практики на корпоративна социална отговорност (CSR). Вижда се и взаимното влияние между отделните отрасли и подотрасли в контекста на тяхната технологична обвързаност.

Специално прицелените (таргетираните) към повишаване на привлекателността на отраслите, към привличане на квалифициран персонал, към балансиране на пазара на труда и към постигане на репутационен напредък практики на корпоративна социална отговорност (CSR) имат своите достойнства.

Практиката е показала техните възможности и те биха донесли резултати, но естественият ред е това да стане на почвата на вече разработени политики на корпоративна социална отговорност (CSR) и на по-широкото разпространение на съответните CSR практики сред предприятията в съответните отрасли.

Това прави от съществено значение изучаването на наличния опит и разпространяването на знания за политики по CSR и практики на корпоративна социална отговорност при малките и средните предприятия. Те са ограничени в материалните си възможности, но точно преместването на предмета на корпоративната социална отговорност (CSR) от филантропията към доброто корпоративно гражданство, корпоративната отчетност и доброволното разкриване на нефинансова информация, т.нар. „GRI доклади“, и много други подобни практики дава възможност и на по-малките предприятия да формулират свои политики на корпоративна социална отговорност, да „изковават свои практики на корпоративна социална отговорност (CSR)“ и да се възползват и от „отплатата“, която това ще им донесе на определен етап.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

След като съвременните превъплъщения на корпоративната социална отговорност и новите хоризонти, към които се е отправила, бяха изследвани доста дълго, могат да се направят и някои заключени и обобщения от още по-общ характер.

Пазарните сили могат да бъдат двигател на правенето на добро. Различни автори посочват различни пътища към това. Според Норберт Болц това може да се постига чрез „умиротворяване на съществуването, което излъчва пазарът“, което пък минава през единствено възможния „масоводемократичен стил на живот“ в тези условия – консумизма.

Тази теза несъмнено има право на съществуване независимо от яростните реакции, които би предизвикала и „вляво“ и „вдясно“. Емоционалното отхвърляне не е логически и фактологически обосновано отричане и доказване на несъстоятелността на дадено твърдение.

Но точно тук е мястото да бъде заявена още една теза. Една от най-ясно идентифицираните в последно време форми на „добротворство“ на пазарните сили е прилагането на преосмислената, еволюирала и в някакъв смисъл преродила се корпоративна социална отговорност (CSR) в качеството ѝ на стил, и даже на философия на корпоративно управление.

Безспорна е еволюцията на корпоративната социална отговорност (CSR) от неефективна филантропия (която често и в миналото, и днес е нарочвана за лицемерна¹ – в едни случаи с основание, в други не) до съвременното ѝ състояние и превъплъщение в маркетингова стратегия и стратегия за набор на човешки ресурси и за спечелване на победи във „войната за таланти“.

Важно е да се подчертае, че тезата на Болц за „умиротворяване на съществуването, което излъчва пазарът“, което според него минава през единствено възможния „масоводемократичен стил на

¹ Андонов, Станимир. Лицемерието в корпоративната социална отговорност. – В: Томс Жюстин и Марина Стефанова. Корпоративна социална отговорност и комуникации за устойчиво развитие на бизнеса. София: Сиела, 2014, с. 103 – 115.

живот“ в тези условия – консумизма, се разглежда и в контекста на международната сигурност.

Както пише Норберт Болц, „всеки, който споделя това схващане, ще се откаже от опитите за износ на западните универсални човешки права и вместо това ще гледа да зарази „рисковите държави“ с вируса на консумацията. Ето защо е правилно да се поддържат икономически отношения дори с онези, които не покриват нашите етически стандарти. Прагматичният космополитизъм се конкретизира като консумизъм. Тъй че, обръщайки Зомбарт с главата надолу, ние пледираме в полза на търговците и срещу героите, или, казано другояче, в полза на консумиращия гражданин“².

Гледището на Болц за „заразяването на „рисковите държави“ с вируса на консумацията“ по удивителен начин напомня за времето, когато точно такива гледища, макар и от точно противоположната позиция, се застъпваха от идеологическите отдели в управляващите комунистически партии и от звената за борба с „идеологическата диверсия“ на съответните специални служби.

Бяха времена, когато невинното желание на някой жител на пространството откъм съветската страна на Желязната завеса да притежава най-непретенциозен „артефакт на западния консумизъм“ – от джинси до касетофон, можеше да бъде напълно сериозно квалифицирано като „идеологическо провинение“ и „политическа незрелост“.

Цели добре окомплектовани с „Личен състав“ отдели на различните нива на номенклатурата на Комунистическата партия и на Комсомола (във всяка една отделно взета държава от Варшавския договор) се бореха срещу проявите на „чуждопоклонничество“, свеждащи се до желанието на хората да се сдобият с елементарни потребителски стоки, които просто отсъстваха в условията на „икономика на дефицита“ в социалистическия лагер.

Тогава цялата тази суматоха предизвикваше удивление и възмущение на гражданите на държавите отатък Желязната завеса. Днес гражданин на демократична държава, в чиято изключително висока компетентност на учен и личностна адекватност не можем да се съмняваме, с пълна сериозност, а и с голяма добронамереност, предлага на всеослушание „заразяване на „рисковите държави“ с вируса на консумацията“. Без всякаква ирония трябва да отбележим, че той е бил разбран най-добре от идеологическата полиция на „Ис-

² Болц, Норберт. Консумистически манифест... Цит. съч., с. 15.

лямска държава“, която използва същата риторика и същия инструментариум, както някогашните социалистически борци за „идейна чистота“, макар и позовавайки се на шариата, а не на класиците на марксизма-ленинизма.

Тук би могло дълго да се размишлява защо потреблението и консумизмът имат своите философски и социологически пророци, които ги сочат като феномени, които са пряко свързани с доброто, което могат да генерират пазарните сили, а на корпоративната социална отговорност (CSR) продължава да се гледа преди всичко от инструментална гледна точка. Това несъмнено е признак на недооценка на значението на еволюцията на корпоративната социална отговорност, на извършващата се трансформация в политиките и практиките, в които тя с проявява.

Новото разбиране за ролята на корпоративната социална отговорност отчита преди всичко доказани за нас факт, че прокарването на политики на корпоративна социална отговорност (CSR) и на прилагането на CSR практики се превръща в конкурентно предимство на компаниите. При това тук изобщо не става дума за PR ефекти. Безспорно корпоративната социална отговорност (CSR) е в основата на корпоративната репутация, но още по-важно е, че тя създава „brand equity“ – „добавена стойност, породена от марката (бранда)“.

Също така можем да смятаме за доказано на основата на изследванията на практики в световен мащаб, че корпоративната социална отговорност (CSR) е пряко свързана с ефективността на набирането на персонал, и особено със задържането му в предприятието.

Авторите на книгата показаха в текста, че съществува своеобразна „линия на сигурност“, породена от образователния ценз, както и „линия на задоволеност“ (или на „ситост“), породена от натрупания производствен опит, продължителността на трудовия стаж и нивото на професионалната подготовка.

Когато субективното усещане на работника или на служителя е, че той се намира над една от двете линии, той започва да преценява потенциалните си работодатели по критерии, при които параметрите на „финансовия пакет“ съвсем не са единствен фактор.

Така например доказано е, че възпитаниците на университетите от Бръшляновата лига в САЩ и на Оксфорд и Кеймбридж в Обединеното кралство определено смятат, че се намират над „линията на сигурност“. За тях няма съмнение, че постигнатото образователно ниво им гарантира добро, качествено работно място, и те започват да отчитат и ценностите на компаниите, които ги канят на работа.

Както беше показано, по данни от проведени емпирични изследвания точно абсолвентите от Бръшляновата лига, Оксфорд и Кеймбридж се готови да работят и за по-ниско заплащане (в определени граници) срещу удовлетворението да имат за работодател компания, чиито ценности съвпадат с техните собствени.

От друга страна изследвания на нагласите на студенти от българските университети показват по категоричен начин, че при тях основен и практически мотиватор е „финансовият пакет“. Те очевидно не чувстват да се намират над „линията на сигурност“. Колкото и качествено образование да са получили, те нямат усещането, че то им гарантира добри работни места.

Данните от България не противоречат на данните за нагласите на абсолвентите от Бръшляновата лига, Оксфорд и Кеймбридж. Напротив, ужким противоречащите си данни се допълват по много убедителен начин. Данните от Бръшляновата лига, Оксфорд и Кеймбридж описват пространството над „линията на сигурност“. Данните от България описват пространството под „линията на сигурност“. Точното описано различие в нагласите на елитните американски и британски студенти, от една страна, и на българските студенти, от друга, доказва наличието на „линия на сигурност“.

При „войната за таланти“ в световен мащаб потенциалните работници и служители по подразбиране се намират над „линията на сигурност“. Затова за тях е от съществено значение какви са ценностите на компанията, която иска да ги наеме на работа. Това те могат да научат преди всичко от политиката и практическите действия на компанията в областта на корпоративната социална отговорност (CSR). Както беше показано по-преди, работниците и служителите с по-високо „възприемано корпоративно гражданство“ (perceived corporate citizenship – PCC) могат да дефинират корпоративната социална отговорност като пропорционално по-голяма част от своята работна роля.

Корпоративната социална отговорност (CSR) се разраства и териториално, и в отраслов план. Териториално – до голяма степен водещ фактор са транснационалните и минните компании. (В редица случаи тук става дума за едни и същи компании.) В миналото минните компании (редом с дърводобивните) бяха сред обичайните заподозрени, от които се очакваха действия, рушащи околната среда и/или извършващи агресия срещу местното, често коренно население на различни територии, където се извършва минният добив.

Днес под натиска на общественото мнение и което е по-важно – под натиска на потребителите и на компаниите, следващи ги по веригата на доставките, минните компании следват съвсем друга политика. От хищническо отношение към природните ресурси и безогледно отношение към околната среда и местните общности минните компании се обърнаха към точно обратни политики и практики – към защита на околната среда, на въздуха, водите и почвите, съответно и към толерантно отношение към местните общности и партньорство с коренното население.

Държавната стратегия на Канада за минния сектор в чужбина (която беше подробно разгледана в книгата) е един тържествен финален акорд в симфония, описваща път, който е бил извървян дълго и трудно. Днес обаче можем да открием редица компании, които имат свои стратегии за корпоративна социална отговорност и ръководства с добри практики и препоръки в същата насока, които не само се стремят да насърчават прокарването на политики на корпоративна социална отговорност (CSR) и на свързаните с осъществяването на тези политики практики, но и отчитат националната специфика.

Типичен пример за това е случаят с филиалите на компанията Africa Oil – Africa Oil Kenya B. V. и Africa Oil Ethiopia B. V., които имат собствени, отделни ръководства с наставления за процесите и практическите действия в областта на социалната отговорност (Social Responsibility Processes and Practices Manual Operation Guidelines)³.

Факт е, че за кратък срок настъпи основна промяна в поведението на минните компании по света и че в основата на тази промяна е новото разбиране за ролята на корпоративната социална отговорност. Защото се оказва, че вършенето на безобразия някъде по света се наказва у дома – в метрополията. При това не административно и не вследствие на приети нови закони и регулации. Натискът се оказва от обществеността и което е по-ужасно за компаниите – от потребителите, от пазара. През последните години това доведе до радикално преосмисляне на поведението на минните компании.

Тук може би не си струва да говорим за всевъзможните клишета, разпространявани срещу минните компании у нас, включи-

³ Вж.: Africa Oil Kenya B. V. Corporate Social Responsibility Processes and Practices Manual Operation Guidelines. July 2015. [online]. <http://www.africaoilcorp.com/i/pdf/hsec/8-aok-csr-ppm.pdf>; Africa Oil Ethiopia B. V. Corporate Social Responsibility Processes and Practices Manual Operation Guidelines. Working Copy. July 2015. [online]. <http://www.africaoilcorp.com/i/pdf/hsec/9-aoe-csr-ppm.pdf>.

телно за основния лозунг, ширещ се въз основа на „теорията на общия лаф“: чуждестранните минни компании ни изнасят златото, като плащат жълти стотинки за това. Със съжаление можем само да отбележим, че точно най-големите протагонисти на тази теория провалиха възможността за установяване на наистина по-сериозен и по-ефективен контрол върху концесиите за добив на полезни изкопаеми.

И ако при минните компании говорим преди всичко за натиск на общественото мнение, който ги е тласнал в „лоното“ на корпоративната социална отговорност (CSR), то натискът над индустриите, които произвеждат, най-общо казано, крайни продукти – потребителски стоки, е още по-силен. В случая с минните компании става дума за „диктата на общественото мнение“, както би се изразил Алексис де Токвил. При производителите на потребителски стоки натискът се оказва пряко от потребителите с тяхното потребителско поведение.

Отново откриваме разграничителна линия между тези потребители, за които единствен критерий е цената на стоката, и онези, за които цената не е единственият критерий. Втората група може да си позволи да има повишени изисквания към качеството на стоките, а също така и към корпоративното поведение на производителите. Ако корпоративното поведение на дадена компания не е приемливо за тях, те могат дори да бойкотират организирано продуктите ѝ. Последното се улеснява от масовото използване на електронни средства за комуникация, социални мрежи и др.под.

Така се оказва, че съществува внушителна група потребители, за които цената на стоката не е единствен критерий за потребителското им поведение. Със сигурност това са хора, които се намират над „линията на бедност“, но тук се визират не нормативно установените „линии на бедност“, базиращи се на статистически данни (у нас те са две на брой), а индивидуалната психологическа „линия на бедност“.

Потребителят има собствено усещане дали е беден, или е материално задоволен, или пък богат. Той се ръководи от това свое усещане в потребителското си поведение, а не от официалната нормативна „линия на бедност“. Когато потребителят не се чувства беден, той вече може да си позволи да оценява продуктите и според корпоративното поведение на производителя, според това дали производителят е социално отговорен, или не.

Колкото е по-мощна прослойката на финансово обезпечените потребители, които се чувстват със сигурни доходи и поминък,

толкова по-голям е натискът върху производителите на потребителски стоки да следват линия на корпоративна социална отговорност. Отново сме свидетели на силно влияние на този фактор в най-развитите индустриални държави и на значително по-слабо отражение у нас.⁴

Разглеждането на корпоративната социална отговорност (CSR) в сравнителен план по отрасли показва как едни отрасли „тласкат“ други към прилагане на корпоративната социална отговорност. Това се дължи на два основни фактора – на пряката технологична обвързаност и на изискванията към снабдителните вериги на компаниите.

Така например обвързаността на автомобилната електроника с машиностроенето в автомобилната индустрия се превръща в мощен източник на влияние, водещ до навлизане на практиките на корпоративна социална отговорност (CSR) от електрониката в машиностроенето. От своя страна корпоративната социална отговорност в сферата на електрониката е свързана с минната промишленост през веригите за доставки. В книгата беше подробно разгледан примерът с дискусията за доставките на стратегическия минерал „колтан“ (съдържащ кобалт и тантал), който е от изключително значение за производството на мобилни телефони.

Няма съмнение, че корпоративната социална отговорност (CSR) не е просто мода или форма на „капиталистическо лицемерие“. По-скоро обратното – отричането на актуалността и на реалното значение на корпоративната социална отговорност в новия ѝ контекст за развитието на компаниите, за пазарното им позициониране и за осигуряването им с човешки ресурси е проява на цинично отношение към морала в бизнеса, без значение дали той е етично, или пазарно обоснован.

Тук е важно да подчертаем, че така, както според Норберт Болц моралът може да има и морална, и пазарна мотивировка, така и корпоративната социална отговорност (CSR) има реално и двете.

Етичното обосноваване на корпоративната социална отговорност (CSR) не спира и до ден днешен. Има огромна литература, която обосновава корпоративната социална отговорност (CSR) от религи-

⁴ Тази особеност на българската специфика докъм 2011 г. е показана отлично в дисертационния труд на д-р Теодора Гогова (Вж.: **Гогова**, Теодора Димитрова. Корпоративна социална отговорност и стойността на компанията. Интернационални тенденции и български измерения. Дисертационен труд за придобиване на образователната и научна степен „доктор“ по научна специалност 05.02.10 „Световно стопанство и международни икономически отношения (Управление на външноикономическата дейност)“. Научен ръководител: проф. д.и.н. Бистра Боева. София, 2011).

озна гледна точка. При това възможно най-нова научна литература, независимо че най-старата известна ни CSR практика е обоснована точно религиозно, изцяло в духа на Веберовия „дух на капитализма“, който произхожда от „протестантската етика“.

Но пазарната мотивировка на корпоративната социална отговорност (CSR), необходимостта да прилагаш CSR политики и практики, за да получиш одобрението на потребителите, е фактът от първостепенно значение. От тук нататък няма никакво значение дали даден предприемач има CSR политики и ги прилага заради етичните си съображения, или защото не иска да загуби пазара си. Второто може да бъде наречено „прагматизъм“ или „лицемерие“ в зависимост от нагласата на даващия оценката, но ако е второто, това ще бъде най-полезното „лицемерие“ в историята на човечеството.

Някой би казал, че това е парадоксална ситуация – неудържимият стремеж към печалба да кара капиталистите да вършат добро. Всъщност цялата ситуация е изтъкана от парадокси.

Различни автори, смятащи се за „леви“, за „марксистични“ или просто за абонирани за общественото внимание, не спират да ни занимават с прогнози за свършека, ако не на света, то на капитализма, на либералната демокрация, на Европейския съюз и на какво ли още не. Повечето от тях са влюбени във всякакви форми на цикличност.

Едни са сериозни учени и работят с числа дори и когато стигат до неправилни и преувеличени изводи, а други са откровени публицисти, които не спират да ни заливат с несъстоятелните си аналогии (най-честата е между Римската империя и Европейския съюз) и със зле прикритото си мечтание за завръщане на тоталитаризма.⁵

На тези настроения неочакваният отговор е триумфалният марш на корпоративната социална отговорност (CSR) по световните пазари и по глобуса като цяло. Оказва се, че „правенето на добро“... продава. „Правенето на добро“ води до набиране на най-добрите професионалисти, то е ключ към решаването на проблемите с човешките ресурси и към победи във „войната за таланти“.

Самото „правене на добро“ еволюира, то стана много по-ефективно. Неефективната и постоянно подозирана в лицемерие

⁵ Дали под формата на китайски пазарен социализъм, или на доминация на Русия на Владимир Путин – това няма значение, важното е да ги няма „мръсните“ думи „пазар“, „пазарна икономика“, „демокрация“, „либерална демокрация“, а отскоро и „толерантност“ и „търпимост“. Според тези хора, ако не бием жените си, не сме никакви православни християни и никакви истински хетеросексуални българи.

филантропия постепенно е заменена от CSR като маркетингова стратегия, от CSR като инструмент за набор и подбор на персонал. Отделно CSR роди най-различни форми на доброволна отчетност, които със сигурност са допринесли за опазването на околната среда и за зачитането на човешките права повече от хиляди „пиар“ акции, които публиката вече дори понякога не забелязва.

На първо място, трябва да бъдем внимателни с изпадането в еуфория от извършените „пробиви“ от корпоративната социална отговорност. Здравият разум трябва да ни предпази от поне две неща:

– Все по-голямото ни фокусиране върху „снабдителните вериги“ („веригите на доставки“) и изискванията към подизпълнителите и доставчиците, които трябва да се съобразяват с политиките на корпоративна социална отговорност (CSR) на големите компании, намиращи се в края на тези вериги, не трябва да довежда до обратни и откровено разрушителни ефекти.

– Не трябва да се допуска малките и средните предприятия, които са подизпълнители и доставчици на компанията, която иска да приложи върху тях своите стандарти за корпоративна социална отговорност, да страдат поради обективната им неспособност да отговорят на много завишени изисквания, да бъдат елиминирани просто защото не отговарят на високите стандарти за корпоративна социална отговорност (CSR) на компанията – краен получател на доставките.

Напълно е възможно тези стандарти, които компанията успешно покрива, да се окажат непосилни за малките и средните предприятия.

Не може смисълът на една политика на корпоративна социална отговорност (CSR) да бъде изключването на различни малки и средни предприятия от снабдителните вериги. Необходим е разумен и балансиран подход към проблема.

На второ, но не по значение, място, трябва да бъдем изключително внимателни със стремежа за превръщане на „corporate social responsibility“ (CSR) в „corporate legal liability“ (CLL), да се пазим от превръщането на доброволните политики и процедури на корпоративната социална отговорност в задължителни, законово обвързани изисквания. Последното изцяло противоречи на философията на корпоративната социална отговорност (CSR). Нейната същност е в доброволността ѝ. Превръщането на доброволните постижения на едни в задължителни изисквания за други ще има единствено характер на свръхнатиск върху по-слабите компании и предприятия. На

практика то ще има характер единствено на рязко повишаване на изискванията към бизнеса „по цялата линия на фронта“.

Резултатът от подобен подход е леснопредвидим и затова противопоставянето срещу него трябва да бъде категорично.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1

КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ И ОТРАСЛОВТО КОЛЕКТИВНО ДОГОВАРЯНЕ В БЪЛГАРИЯ

Колективното трудово договаряне е от особено значение за въвеждането на принципите на корпоративната социална отговорност и на нейните добри практики в икономиката. В българския контекст вече са налице определени тежнения сред социалните партньори за включване в колективните трудови договори на клаузи, свързани с прилагането на принципите и въвеждането на практиките на корпоративната социална отговорност (CSR).

В България договорености за прилагане на корпоративна социална отговорност са сключвани в колективни трудови договори и на ниво предприятие и в отрасли или браншови колективни трудови договори.

Тук предоставяме наличната информация за постигнати договорености в отрасли или браншови колективни трудови договори, които засягат пряко прилагането на корпоративната социална отговорност (CSR) в компаниите.

Интересно е да се отбележи, че според представители на социалните партньори първият колективен трудов договор, в който се засягат проблеми на корпоративната социална отговорност, е сключен на ниво отделно предприятие – в „Български пощи“ ЕАД.

1. ПЪРВИ ПРИМЕРИ НА ДОГОВОРНОСТИ ОКОЛО КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ

На първо място, обект на внимание би трябвало да бъде пивоварният бранш, където браншовите колективни трудови договори са определени като „среща на опита на мултинационалните компании в социалния диалог и корпоративната социална отговорност“. Ясната ориентация на бранша в тази посока датира още от „Браншовия ко-

лективен трудов договор“ от 2004 г. и „Хартата за етическите стандарти на социалните партньори в пивоварния бранш“ от 2005 г.¹

В „Браншовия колективен трудов договор“ от 2004 г. има много иновационни моменти, имащи пряко отношение към корпоративната социална отговорност. Там може би за първи път в практиката у нас след въвеждането на т.нар. „минимални осигурителни прагове“ или „минимални осигурителни доходи (МОД)“ последните са обявени и за минимални работни заплати.

Иновационен и свързан с КСО практиките е и чл. 15 от БКТД, който гласи: „Страните се договарят с цел повишаване на производителността и качеството на труда, усъвършенстване на организацията на управление и ангажираността на работниците във фирмите да се въведе система за стимулиране на инициативността чрез предлагане на рационални предложения и идеи“.

Иновационен е и чл. 14 от БКТД, според който: „Синдикатите се задължават да разработят кодекс за етически стандарти на поведение, който ще се поддържа в пивоварния бранш и след подписването му същият ще стане норма на поведение“. Всъщност разработването на този кодекс е договорено още в БКТД за 2002 г. (вж. чл. 9), но той е разработен и подписан от социалните партньори чак през 2005 г. От своя страна работодателите в пивоварната индустрия също са приели „Кодекс за отговорна търговска комуникация и стандарти на обединените в Съюз на пивоварите в Р България производители на пиво“².

През юли 2005 г. социалните партньори в пивоварната промишленост подписват „Харта за етическите стандарти на социалните партньори“, насочена към стимулиране на конструктивния социален диалог и съвместната подкрепа за въвеждането на основните конвенции на Международната организация по труда (МОТ), директивите на ЕС и националното законодателство, свързани с трудовите права на работниците.

„Хартата“ се приема като продължение на успешно сключения в края на 2004 г. браншов колективен договор и като важна

¹ Дечев, Т., Б. Стойчева. Примери за иновационен подход при колективното договаряне в България. – В: *Стойчева, Б., В. Илков, Т. Дечев. Иновации в колективното договаряне. Европейски и български аспекти*. Под общата научна редакция на проф. Нансен Бехар и Теодор Дечев. София: Фондация „Фридрих Еберт“, 2005, с. 166 – 182; Вж. с. 166 – 170.

² Вж. също така: **Меморандум** за сътрудничество между Съюза на пивоварите в България и Асоциацията на рекламните агенции от 19.07.2007 г. [онлайн]. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3gCQHjFsHVYJ:www.arabulgaria.org/wp-content/uploads/2009/02/memorandum-spb_ara.doc+&cd=2&hl=bg&ct=clnk&gl=bg; <http://www.pivovari.com/library/main/memorandum-ara-4.html>.

стъпка към въвеждането на принципите на корпоративната социална отговорност в този сектор. Страните, положили подписа си под „Хартата“, са отново съответните браншови структури на представителни на национално ниво синдикални конфедерации – Съюза на пивопроизводителите към КНСБ и Федерацията на хранителната промишленост към КТ „Подкрепа“ заедно със Съюза на пивоварите от работодателска страна.

Основните принципи, заложи в „Хартата“, са следните:

– Отчитане на необходимостта да се води политика на равните възможности и да се осигурява заетост в пивоварната индустрия без каквато и да е дискриминация на основата на пол, възраст, раса, политически възгледи, национален и социален произход.

– Признаване на отговорността на социалните партньори за работниците по отношение на условията на труд и живот.

– Отчитане на законите права на работниците на работното място, в частност във връзка с условията на труд и социалната сигурност.

– Признаване на легитимността и правото на всяка от страните в индустриалните отношения да участва в социалния диалог със съответните права и задължения, осигурени от националното законодателство, директивите на ЕС, колективните договори и други договорености на социалните партньори.

– Признаване, че са необходими съвместни усилия за информиране и консултиране на заетите в пивоварната индустрия с оглед на хармонизиране на отношенията и подкрепа на практиката на добри индустриални отношения, основани на доверието, честността и взаимното зачитане между работодателите и работниците и създаване на социална и хуманитарна добавена стойност от всички дейности на компанията.

Страните, подписали „Хартата“, се ангажират:

– да съблюдават всички законодателни актове на Република България, свързани с трудовите отношения, ревизираната „Европейска социална харта“, „Зелената книга по социалната корпоративна отговорност“, ратифицираните конвенции и препоръки на МОТ, както и браншовите колективни договори и колективните договори в отделните предприятия;

– да провеждат конструктивен социален диалог, отчитащ интересите на двете страни, насочен към развитие на европейски индустриални отношения, и да си сътрудничат в името на просперитета на компанията и нейните работници;

– да изградят в съответствие със Закона за решаване на колективните трудови спорове Комисия за посредничество и доброволен арбитраж, която да решава трудови конфликти между представителите на работодателите и работниците като институция за извънсъдебно решаване на спорове и нарушени синдикални права, както и за мониторинг на изпълнението на колективните договори;

– да работят за въвеждане на европейската рамка за корпоративна социална отговорност в пивоварните компании. Работодателят ще осигури достойни жизнени стандарти на работниците и техните семейства в съответствие с „Всеобщата декларация за човешките права“ и „Тристранната декларация“ на МОТ. Признава се и правото на работниците да получават равно заплащане за труд със същата стойност. Когато се приемат решения по важни за пивоварните компании и работещите в тях проблеми, работодателят ще информира и консултира своевременно синдикатите и работниците. В съответствие със съществуващото законодателство в страната работодателят няма да предприема незаконни действия срещу синдикалните членове заради техния статут и действия в компанията.

Страните се договарят:

– да инвестират в човешките ресурси, като осигуряват в рамките на двустранните договори и колективното договаряне равни възможности за заетост и стимулиране на личното развитие, и да осигурят равен достъп до всички форми на професионално обучение на всички равнища, което от своя страна ще се отрази върху конкурентоспособността на пивоварните компании;

– да обръщат сериозно внимание на безопасността и здравето при работа в пивоварните компании, като се стремят до въведат стабилни мерки, глобалните стандарти и обмен на най-добри практики с оглед на защитата на околната среда и осигуряването на добри условия на труд без риск за здравето на работниците. Приоритетно ще се предприемат превантивни мерки за безопасност и здраве при работа;

– да работят за изграждане на култура на компанията с отчитане на интересите на всяка от страните, да изградят лоялност и лична идентификация с фирмата и да насочат усилията си към въвеждане на добри практики и стандарти, както и да насърчават инициативата в изграждането на ценностите на компанията;

– да провеждат периодично социален одит на реализацията на „Хартата“. Водеща роля в този процес ще има Браншовият съвет за

социално партньорство. Резултатите ще бъдат оценявани и докладвани в рамките на социалния диалог.

Социалните партньори се задължават да въвеждат и разпространяват „Хартата“ в пивоварната индустрия, като по този начин придобиват важен опит в изграждането на основите на корпоративната социална отговорност и нарастващо сътрудничество в насърчаването на реализацията на трудовите и синдикалните права на работниците.

Като друга иновация в бипартирния социален диалог, свързана с прилагането на принципите на корпоративната социална отговорност, може да се разглежда подписването на протокол за намерения за подписване на регионалнобраншово споразумение между Браншовия съюз за стопанска инициатива в транспорта – Перник, и Синдикалния регионален съюз на КТ „Подкрепа“ – Перник. С последния се прави опит за осъществяване на иновационна форма на бипартирния социален диалог, нерегламентирана в Кодекса на труда.

Споразумението е подписано на 20 септември 2005 г. В Преамбюла на споразумението се констатира, че в автотранспортния бранш на територията на област и община Перник са натрупани значителни проблеми. Затова е необходимо тясно партньорство между работодателите, синдикатите, представителите на държавата и местните власти. Страните по протокола за намерения заявяват, че „за решаването или поне за смекчаването на нелеките проблеми в транспортния бранш е необходимо да се използват както закрепените с Кодекса на труда, Закона за насърчаване на заетостта и Закона за здравословни и безопасни условия на труд форми на трипартирно и бипартирно сътрудничество, така и нови, иновационни форми на социален диалог и колективно договаряне, в които социалните партньори да покажат добронамереност, гъвкавост и съобразяване с регионалните пазарни и социални реалности. С оглед на постигане на горното БССИТ – Перник, и СРС на КТ „Подкрепа“ – Перник, заявяват намерението си за започване на преговори за подписване на Регионалнобраншово споразумение в областта на автотранспорта“³.

Двете страни изтъкват доброволния характер на сключването и изпълнението на това споразумение, тъй като регионалнобраншовите споразумения, както и споразуменията с група предприятия не са регламентирани в Кодекса на труда. Подписването и спазването на такова споразумение е израз на добрата воля на двете страни. Двете

³ Дечев, Т., Б. Стойчева. Примери за иновационен подход... Цит. съч., с. 176 – 177.

страни смятат, че имат основание за подписване на подобно споразумение поради представителния характер на двете организации.

СРС на КТ „Подкрепа“ – Перник, е териториална структура на национално представителна синдикална конфедерация – Конфедерацията на труда „Подкрепа“, която е един от стълбовете на социалния диалог. БССИТ – Перник, е териториална структура на Браншовия съюз за стопанска инициатива в транспорта (БССИТ), който е представителна браншова организация – член на национално представителна работодателска организация.

БССИТ е конституиран като представителна браншова организация в отрасловия Съвет по транспорта и в подотрасловия Съвет по пътен автотранспорт при Министерството на транспорта и съобщенията. И двете организации са доказали своята ангажираност със социалните и бизнес проблемите на община и област Перник. В процеса на преговорите по споразумението, което двете организации ще започнат да договарят с подписването на настоящия протокол, следва да бъдат засегнати следните въпроси:

1. Възможности за сътрудничество в областта на заетостта, професионалната квалификация и професионалното обучение, развитието на човешките ресурси и мотивацията на работниците; проучване на възможностите за прилагане на програма за работническо хранене с прилагане на т.нар. „ваучери с висока степен на защита“; съвместно обучение на представители на работниците и служителите и на представители на работодателите във връзка с прилагането на подобна система.

2. Възможности за сътрудничество в областта на общото развитие на автотранспортния бранш на територията на област и община Перник. Обща работа в посока на оптимизиране на транспортните схеми на общините в областта – разработване в интерес на крайните потребители с балансирано отчитане на възможностите и интересите на транспортните предприятия. Борба с всички форми на дискриминация в широк и тесен контекст на бранша, в т.ч. действия в защита на интересите на хората със специални нужди (хората с увреждания). Борба с корупцията, нелоялната конкуренция, нерегламентираното лобиране. Противопоставяне на нелегалните превози и сивата икономика в автотранспорта в региона.

3. Въпроси, свързани с работното време, отпуските, почивките, както и с безопасността и здравето при работа. **Възможности за съвместни действия в посока подобряване на безопасността на пътниците като следствие от спазване на технологичната дисциплина**

лина, недопускане на употребата на алкохол, недопускане на започването на работа в състояние на преумора и/или заболяване, което създава риск за безопасността на превозите.

4. Въпроси, свързани със заплащането и социалното осигуряване. Възможности за договаряне на минимално заплащане за бранша в региона, в т.ч. и като средство за борба с нелоялната конкуренция. Вземане на съгласувана позиция пред националните ръководства на двете организации в контекста на въпросите на отрасловото колективно договаряне, както и в контекста на ежегодните договаряния на т.нар. „осигурителни прагове“. Взаимна подкрепа между двете организации срещу изолирането им от социалния диалог на областно и общинско ниво.

5. Въпроси за гарантиране на правото на профсъюзна дейност в предприятията на членове на БССИТ – Перник; доброволно уреждане на трудови конфликти и колективни спорове, помирение и арбитраж.

6. Други.

Двете договарящи се страни декларират, че си дават сметка, че с това споразумение се задава преговорната рамка, без да има абсолютни гаранции, че по всички повдигнати въпроси ще могат да се постигнат конкретни договорености. СРС на КТ „Подкрепа“ – Перник, и БССИТ – Перник, заявяват, че ще положат усилия да дадат пример за добра практика в бипартитния социален диалог, който изостава на браншово и териториално равнище. Двете организации се обръщат към националните си ръководства с призив за задълбочаване на сътрудничеството им в рамките на националното и отрасловото тристранно и двустранно сътрудничество.

Регионалнобраншовото споразумение в областта на автотранспорта за област и община Перник има ярка антикорупционна окраска, предизвикана от спецификата на региона по онова време. Акцентирано е върху „борбата с корупцията, нелоялната конкуренция, нерегламентираното лобиране. Противопоставяне на нелегалните превози и сивата икономика в автотранспорта в региона“. Това прави споразумението безспорен факт в историята на взаимодействието между прилагането на практиките на корпоративната социална отговорност и функционирането на бипартитния социален диалог.

Пак в същата посока е и заявеното намерение за „борба с всички форми на дискриминация в широк и тесен контекст на бранша, в т.ч. действия в защита на интересите на хората със специални

нужди (хората с увреждания)“. По същото време един от заместник-председателите на Общинския съвет в Перник заявява публично, че „Перник не е град за хора с увреждания и за инвалиди“. Зад това дискриминационно изявление се крие нежеланието на ползващите се с политически протекции по това време фирми, участващи в транспортната схема на община Перник, да инвестират в каквито и да е действия за осигуряване на достъпност за хората с увреждания на транспортните им средства.

Фактът е от още по-голямо значение, като се има предвид, че в БССИТ членуват изключително малки предприятия.

2. КОНТЕКСТЪТ НА ОТРАСЛОВТО И БРАНШОВОТО КОЛЕКТИВНО ДОГОВАРЯНЕ В Р БЪЛГАРИЯ

По-долу представяме контекста на отрасловото/браншово (по европейски – секторното) колективно договаряне в реалната икономика в Р България. Включени са всички отрасли и браншови колективни трудови договори, подписани в периода 2011 – 2018 г. включително. Част от тези колективни трудови договори са в сила.

Включени са всички ОКТД и БКТД, които имат характер на колективни трудови договори, сключени на ниво отрасъл/бранш (или в предприятия, които практически съвпадат с обхвата на отрасъла) между отрасли/браншови работодателски организации, членове на национално представителни работодателски организации и представителни отрасли/браншови синдикални организации.

Не са включени колективни трудови договори, сключени в държавни институции – министерства и агенции, както и в отделни предприятия – държавна собственост, които не съвпадат с целия отрасъл.

Посочени са номерът в специализирания регистър на ИА ГИТ, където са регистрират отрасловите и браншовите колективни трудови договори, както и датата на вписване на съответния КТД в специализирания регистър. Посочени са страните по ОКТД/БКТД, както и срокът им на действие. Източник на информация е ИА ГИТ.

Таблица А.1. ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2018 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
3	6.02.2018 г.	Съюз на пивоварите в България (СПБ)	Синдикат на производителите на бира, храни и напитки – СБХН (КНСБ); Федерация „Хранителна и питейна промишленост“ – ФХПП (КТ „Подкрепа“)	От 31.01.2018 г. за две години
5	2.03.2018 г.	Браншова камара на работодателите от целулозно-хартиената промишленост	Федерация на синдикалните организации от горското стопанство и дървопреработващата промишленост – ФСОГСДП (КНСБ); Федерация „Лека промишленост“ – ФЛП (КТ „Подкрепа“)	От 1.04.2018 г. за две години

Таблица А.2. ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2017 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
Ан.	8.02.2017 г.	Българска браншова камара „Машиностроене“	Национална синдикална федерация „Метал Електро“ – НСФ „Метал Електро“ (КНСБ); Синдикална федерация на машиностроителите и металороботниците – СФММ (КТ „Подкрепа“)	Анекс към БКТД № 2/2012 г. Продължава срокът на БКТД до 31.12.2017 г.
2	20.03.2017 г.	Българска минно-геоложка камара	Федерация на независимите синдикати на миньорите – ФНСМ (КНСБ); Синдикална	От 9.03.2017 г. за две години

			миньорска федерация „Подкрепа“ – СМФ „Подкрепа“ (КТ „Подкрепа“)	
3	10.05.2017 г.	Българска асоциация на металургичната индустрия	Синдикална федерация „Металици“ – СФ „Металици“ (КНСБ); Национална федерация „Металургия“ – НФ „Металургия“ (КТ „Подкрепа“)	От 3.11.2016 г. за две години
13	12.12.2017 г.	Българска браншова камара на енергетиците	Национална федерация на енергетиците (КНСБ); Федерация „Енергетика“ (КТ „Подкрепа“); Независима синдикална федерация на енергетиците в България (КНСБ); Федерация „Атомна енергетика“ (КТ „Подкрепа“)	От 29.11.2017 г. за две години

Таблица А.3. ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2016 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
Ан.	22.01.2016 г.	Българска браншова камара „Машиностроене“	Национална синдикална федерация „Метал Електро“ – НСФ „Метал Електро“ (КНСБ); Синдикална федерация на машиностроителите и металоработниците – СФММ (КТ „Подкрепа“)	Анекс към БКТД № 2/2012 г. Продължава срокът на БКТД до 31.12.2016 г.
3	17.02.2016 г.	Браншова камара на	Федерация на синдикалните организации	От 1.04.2016 г.

		работодателите от целулозно-хартиената промишленост	от горското стопанство и дървопреработващата промишленост – ФСОГСДП (КНСБ); Федерация „Лека промишленост“ – ФЛП (КТ „Подкрепа“)	за две години
6	15.04.2016 г.	Българска браншова камара на енергетиците	Национална федерация на енергетиците (КНСБ); Федерация „Енергетика“ (КТ „Подкрепа“); Независима синдикална федерация на енергетиците в България (КНСБ); Федерация „Атомна енергетика“ (КТ „Подкрепа“)	От 12.04.2016 г. за две години
4	28.04.2016 г.	Съюз на Вик операторите в България	Федерация „Строителство, индустрия и водоснабдяване“ – Федерация „СИВ“ (КТ „Подкрепа“); Национален браншови синдикат „Водоснабдител“ – НБС „Водоснабдител“ (КНСБ)	От 1.05.2016 г. за две години
9	26.05.2016 г.	„Български пощи“ ЕАД	Синдикална федерация „Съобщения“ – СФС (КНСБ); Федерация „Съобщения“ (КТ „Подкрепа“); Демократичен синдикат на съобщенията (АДС)	От 1.04.2016 г. за две години
11	15.06.2016 г.	Българска туристическа камара	Синдикат по туризъм в България (КНСБ); Независима синдикална федерация на търговията, кооперациите,	От 26.05.2016 г. за две години

			туризма, кредита и общественото обслужване (КНСБ); Национална федерация „Търговия, услуги, контролни органи и туризъм“ (КТ „Подкрепа“)	
15	25.07.2016 г.	Българска браншова камара „Пътища“	Федерация „Строителство, индустрия и водоснабдяване“ – СИВ (КТ „Подкрепа“); Синдикат „Пътно дело“ (КНСБ)	От 18.07.2016 г. за две години
16	31.08.2016 г.	Камара на електротехниката в България; Българска браншова камара по електронна промишленост и информатика	Национална федерация „Техническа индустрия, наука, информатика“ – НФТИНИ (КТ „Подкрепа“); Синдикална федерация на организации в електрониката, машиностроенето и информатиката – СФОЕМИ (КНСБ)	От 5.08.2016 г. за две години

Таблица А.4. ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2015 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
1	02.2015 г.	Българска минно-геоложка камара	Федерация на независимите синдикати на миньорите (КНСБ), Синдикална миньорска федерация (КТ „Подкрепа“)	От 29.01.2015 г. за две години
Ан.	6.02.2015 г.	Българска браншова камара „Машинострое-	Национална синдикална федерация „Метал Електро“ – НСФ „Метал Електро“ (КНСБ); Син-	Анекс към БКТД № 2/2012 г. Продължа-

		не“	дикална федерация на машиностроителите и металоработниците СФММ (КТ „Подкрепа“)	ва срокът на БКТД до 31.12.2015 г.
2	23.02.2015 г.	Камара на строителите в България	Федерация „Строителство, индустрия и водоснабдяване“ (КТ „Подкрепа“); Федерация на независимите строителни синдикати (КНСБ)	От 17.02.2015 г. за две години
5	29.04.2015 г.	Българска асоциация на металургичната индустрия	Синдикална федерация „Металици“ (КНСБ); Синдикална металургична федерация (КТ „Подкрепа“)	От 4.11.2014 г. за две години
9	14.09.2015 г.	Съюз на пивоварите в България	Синдикат на производителите на бира, храни и напитки (КНСБ); Федерация „Хранителна и питейна промишленост“ (КТ „Подкрепа“)	От 27.08.2015 г. за две години
11	5.10.2015 г.	Национална транспортна камара	Съюз на транспортните синдикати в България (КНСБ); Федерация на транспортните работници „Подкрепа“ (КТ „Подкрепа“)	От 29.07.2015 г. за две години
14	11.12.2015 г.	„Булгартабак Холдинг“ АД; „Благоевград-БТ“ АД; „София-БТ“ АД; „Плевен-БТ“ АД	Независим синдикат на тютюноработниците (КНСБ); Национален синдикат „Тютюнева промишленост“ (КТ „Подкрепа“)	От 1.01.2016 г. за една година

Таблица А.5. ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2014 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
1	2.01.2014 г.	Булгартабак холдинг АД; „Благоевград-БТ“ АД; „София-БТ“ АД; „Плевен-БТ“ АД	Независим синдикат на тютюноработниците (КНСБ); Национален синдикат „Тютюнева промишленост“ (КТ „Подкрепа“)	От 1.01.2014 г. за една година
Ан.	20.01.2014 г.	Българска браншова камара „Машиностроене“	НСФ „Метал Електро“ (КНСБ); СФМИ (КТ „Подкрепа“)	Анекс към БКТД № 2/2012 г. Продължава срокът на БКТД до 31.12.2014 г.
4	25.02.2014 г.	Съюз на Вик операторите в България	Федерация „СИВ“ (КТ „Подкрепа“); НБС „Водоснабдител“ (КНСБ)	От 19.02.2014 г. за две години
5	18.03.2014 г.	Браншова камара на работодателите от целулозно-хартиената промишленост	ФСОГСДП – КНСБ; ФЛП (КТ „Подкрепа“)	От 1.04.2014 г. за две години
7	30.05.2014 г.	„Български пощи“ ЕАД	Синдикална федерация „Съобщения“ – СФС (КНСБ); Федерация „Съобщения“ (КТ „Подкрепа“); Демократичен синдикат на съобщенията (АДС)	От 1.04.2014 г. за две години
11	17.07.2014 г.	Българска браншова камара „Пътища“	Федерация „Строителство, индустрия и водоснабдяване“ – Фе-	От 14.07.2014 г. за две

			дерация „СИВ“ (КТ „Подкрепа“); Синдикат „Пътно дело“ (КНСБ)	години
12	30.07.2014 г.	Камара на електротехниката в България; Българска браншова камара по електронна промишленост и информатика	НФТИНИ (КТ „Подкрепа“); СФОЕМИ (КНСБ)	От 24.07.2014 г. за две години
17	5.11.2014 г.	Браншова камара на дървообработващата и мебелна промишленост	ФСОГСДП; ФЛП (КТ „Подкрепа“)	От 1.10.2014 г. за две години
20	29.12.2014 г.	Булгартабак Холдинг АД	Независим синдикат на тютюноработниците (КНСБ); Национален синдикат „Тютюнева промишленост“ (КТ „Подкрепа“)	От 1.01.2015 г. за една година

Таблица А.6. ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2013 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
4	5.03.2013 г.	Камара на строителите в България	Федерация „Строителство, индустрия и водоснабдяване“ – Федерация СИВ (КТ „Подкрепа“); Федерация на независимите строителни синдикати (КНСБ)	От 1.01.2013 г. за две години
6	19.03.2013 г.	Българска минно-	Федерация на независимите синдикати на	От 31.01.2013

		геоложка камара	миньорите (КНСБ); Синдикална миньорска федерация (КТ „Подкрепа“)	г. за две години
7	16.04.2013 г.	Българска асоциация на металургичната индустрия	Синдикална федерация „Металици“ (КНСБ); Синдикална металургична федерация (КТ „Подкрепа“)	От 4.11.2012 г. за две години
8	10.05.2013 г.	Браншова камара на дървообработващата и мебелна промишленост	ФСОГСДП; ФЛП (КТ „Подкрепа“)	От 1.10.2012 г. за две години

Таблица А.7. ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2012 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
1	17.01.2012 г.	Съюз на ВиК операторите в България	Федерация „Сив“ (КТ „Подкрепа“); НБС „Водоснабдител“ (КНСБ)	От 27.01.2012 г. за две години
2	2.02.2012 г.	Българска браншова камара „Машиностроене“	НСФ „Метал Електро“ (КНСБ); СФМИ (КТ „Подкрепа“)	От 1.01.2012 г. за една година
4	5.03.2012 г.	Браншова камара на работодателите от целулозно-хартиената промишленост	ФСОГСДП (КНСБ); ФЛП (КТ „Подкрепа“)	От 1.04.2012 г. за две години
8	27.04.2012 г.	Съюз на търговците в България	НСФ на търговията, кооперациите, туризма, кредита и общественото обслужване (КНСБ); НФ	От 1.01.2012 г. за две години

			„Търговия, услуги, контролни органи и туризъм“ (КТ „Подкрепа“)	
9	27.04.2012 г.	Българска туристическа камара	Синдикат по туризъм в България (КНСБ); НСФ на търговията, кооперациите, туризма, кредита и общественото обслужване (КНСБ); НФ „Търговия, услуги, контролни органи и туризъм“ (КТ „Подкрепа“)	От 1.04.2012 г. за две години
10	9.05.2012 г.	„Български пощи“ ЕАД	СФС (КНСБ); Федерация „Съобщения“ (КТ „Подкрепа“); Демократичен синдикат на съобщенията към АДС	От 1.04.2012 г. за две години
13	4.07.2012 г.	Булгартабак холдинг АД; „Благоевград-БТ“ АД; „София-БТ“ АД; „Плевен-БТ“ АД	Независим синдикат на тютюноработниците към КНСБ; Национален синдикат „Тютюнева промишленост“ – КТ „Подкрепа“	От 1.07.2012 г. до 31.12.2013 г.
16	8.08.2012 г.	Асоциация на българските авиокомпани; Браншови съюз за стопанска инициатива в транспорта; Асоциация на собствениците на частни товарни вагони	Съюз на транспортните синдикати в България (СТСБ) (КНСБ); САР в България; Федерация на транспортните работници (КТ „Подкрепа“)	От 18.07.2012 г. за две години
17	13.08.2012 г.	Българска бран-	Федерация „Строи-	

		шова камара „Пътища“	телство, индустрия и водоснабдяване (СИВ)“ (КТ „Подкрепа“); Синдикат „Пътно дело“ (КНСБ)	
--	--	----------------------	--	--

Таблица А.8. ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2011 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
3	25.02.2011 г.	Камара на строителите в България	Федерация „СИВ“ (КТ „Подкрепа“); Федерация на независимите строителни синдикати (КНСБ)	От 4.01.2011 г. за две години
4	7.03.2011 г.	Българска минно-геоложка камара	Федерация на независимите синдикати на миньорите (КНСБ); Синдикална миньорска федерация (КТ „Подкрепа“)	От 31.01.2011 г. за две години
5	22.03.2011 г.	Съюз на птицевъдите в България	ФНСОХП (КНСБ); ФХПП (КТ „Подкрепа“)	От 9.03.2011 г. за две години
6	22.03.2011 г.	Съюз на производителите на комбинирани фуражи	ФНСОХП (КНСБ); ФХПП (КТ „Подкрепа“)	От 1.03.2011 г. за две години
7	3.05.2011 г.	Българска асоциация на металургичната индустрия	Синдикална федерация „Металици“ (КНСБ); Национална федерация „Металургия“ (КТ „Подкрепа“)	От 4.11.2010 г. за две години
8	28.05.2011 г.	Съюз на пивоварите в България	Синдикат на производителите на бира, храни и напитки (КНСБ); Федерация „Хранител-	От 20.05.2011 г. за две години

			на и питейна индустрия“ (КТ „Подкрепа“)	
10	6.07.2011 г.	Булгартабак Холдинг АД	Независим синдикат на тютюнороботниците (КНСБ); Национален синдикат „Тютюнева промишленост“ (КТ „Подкрепа“)	От 1.07.2011 г. за две години
15	28.12.2011 г.	Българска браншова камара на енергетиците	НФ на енергетиците (КНСБ); Федерация „Енергетика“ (КТ „Подкрепа“); НСФ на енергетиците в България (КНСБ); Федерация „Атомна енергетика“ (КТ „Подкрепа“)	От 1.12.2011 г. за две години

3. КОНКРЕТНИ ДОГОВОРНОСТИ ПО КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ В ОКТД И БКТД

По-долу представяме конкретните договорености, свързани с прилагането на корпоративната социална отговорност (КСО), постигнати в отраслови и браншови колективни трудови договори в реалната икономика в Р България.

3.1. В „Отрасловия колективен трудов договор за работещите в металоиндустрията“, подписан на 27 януари 2012 г. (регистриран в ИА ГИТ под № 2/2.02.2012 г.), в чл. 26, ал. (3) се предвижда:

„Страните провеждат съгласувани действия за:

- повишаване на квалификацията на заетите, участие в дейностите по валидиране на неформално придобити знания, умения и компетентности;

- ограничаване на проявленията на сивата икономика във фирмите и намаляване на дела ѝ в другите сектори, в които изтичат квалифицирани кадри поради доплащане в тях на ръка;

- популяризиране и разширяване на прилагането на добри практики на корпоративната социална отговорност“.

3.2. С Анекс към „Отрасловия колективен трудов договор за работещите в металоиндустрията“ за 2012 г. (регистриран в ИА ГИТ под № 2/2.02.2012 г.), подписан на 14 януари 2013 г., се създава нов член – чл. 46, посветен изцяло на корпоративната социална отговорност. Той гласи:

„Страните по ОКТД предлагат в предприятията ежегодно да се анализират дейностите в областта на корпоративната социална отговорност (КСО), включени в действащите КТД, и в зависимост от възможностите във фирмите да се обогатяват с нови, мотивиращи работещите да останат на работа в тях и да повишават своята квалификация и производителност на труда“.

3.3. С последващ Анекс към „Отрасловия колективен трудов договор за работещите в металоиндустрията“ за 2012 г. (регистриран в ИА ГИТ под № 2/2.02.2012 г.), подписан на 30 януари 2015 г., в точка 3, подточка 3.2. е договорено:

„Препоръчва на работодателите в предприятията да договорят увеличение на заплатите с 5 % спрямо същите от 1.01.2014 г. с оглед на: Задържане на работа на квалифицираните кадри; Мотивиране на млади хора да започнат работа във фирмите; Ограничаване на практиката квалифицирани работници да бъдат привлечени на работа в други фирми с доплащане на ръка“.

3.4. В електротехническата и електронната промишленост насърчаването на прилагането на принципите и практиките на корпоративната социална отговорност е договорено в „Отрасловия колективен трудов договор“, подписан на 24 юли 2014 г. В чл. 2, ал. (4), т. 2 страните декларират:

„а) необходимостта от продължаване и развитие на социалния диалог, колективното трудово договаряне и подпомагането на развитието на корпоративната социална отговорност в отрасъла в духа на европейските принципи и практики;

б) превръщането на корпоративната социална отговорност, основаваща се на международния стандарт за социална отговорност SA8000, в престижна социална норма на дружествата, изпълнителите и подизпълнителите в отрасъла, която да гарантира:

- осигуряване на равни права и възможности за работа и развитие на работниците и служителите, справедливо заплащане и зачитане на човешките им права;

- поддържане на висок икономически растеж чрез динамична, конкурентоспособна и високотехнологична среда, основана на знания и обучение;

- безопасни и здравословни условия на труд за работещите;
- високи етически стандарти и прозрачни бизнес отношения“.

Този текст относно „договорната корпоративна социална отговорност“ остава същият и в „Отрасловия колективен трудов договор“, подписан през 2016 г.

3.5. В „Отрасловия колективен трудов договор между представителните работодателски и синдикални организации от транспорта“, сключен на 18 юли 2012 г., въпросите на прилагането на принципите и практиките на корпоративната социална отговорност (КСО) се уреждат с цяла отделна глава – Глава пета от ОКТД. Тя включва чл. 50 – 53, с които е договорено:

„Чл. 50. Ал. (1) В процеса на социалното партньорство страните по този договор подпомагат развитието на корпоративната социална отговорност (КСО) чрез признаване на по-високата степен на социалните задължения при спазване на българското законодателство и европейските норми и стандарти.

Ал. (2) Работодателите и синдикатите – страни по този ОКТД, се договарят да спазват и възприемат поведение, интегриращо социалната ангажираност във взаимоотношенията, като споделят, признават и осъществяват основните принципи и политики на КСО.

Ал. (3) Оценката на въздействието на КСО върху работещите и обществото, както и по-нататъшното развитие на социалния диалог са основни приоритети на отрасъла.

Ал. (4) Социалните партньори се споразумяха за превръщането на КСО в престижна социална норма, която да влияе положително на:

- поддържането на висок икономически растеж чрез динамична, конкурентоспособна и високотехнологична среда, основана на знанието и обучението;

- комуникацията и социалното партньорство между работодатели и синдикати;

- способността на отрасъла да привлича и задържа работници и служители, клиенти и доставчици;

- развитието на отношенията с инвеститори и конкуренти, публични власти, средства за масова информация и други заинтересувани страни;

- възприемането на политики за насърчаване на прилагането на „зелени инициативи“ и други дейности с принос към общността.

Ал. (5) Работодателят поема отговорността да:

- реализира социално отговорно поведение при реструктуриране и модернизиране на производството и управлението;

- създава възможност за обучение и повишаване на квалификацията на работещите с цел пълноценно използване на техния потенциал за кариерно развитие и реализация;

- създава здравословен социален климат, социална сигурност на работещите и устойчива заетост;

- повишава мотивираността на работещите с допълнителни материални, социални и морални стимули;

- повишава ролята и ефективността на социалния диалог и да обвързва предвижданите промени както с интересите на предприятието, така и с тези на работещите в него;

- предприема действия за подпомагане на опазването на околната среда, енергийната ефективност, предотвратяването на замърсяването, минимизирането на отпадъците и рециклирането им;

- подпомага социални инициативи, стипендии за обучение, поддръжка на паркове, градини, паметници и др.

Ал. (6) Социалните партньори приемат периодично да актуализират политиката си за КСО с цел устойчиво развитие на индустрията, принос към обществото и опазване на околната среда.

Чл. 51. Социалните партньори договарят въвеждането на мерки за съвместяване на трудовия и личния живот чрез:

- договаряне на гъвкави форми на организация на работното време за бременни жени и майки с деца до тригодишна възраст;

- забрана на полагането на нощен и извънреден труд от бременни жени, както и от майки с деца до тригодишна възраст;

- организиране на допълнително квалификационно обучение след отпуск по майчинство и подкрепа в кариерното развитие при съчетаване на трудовия и личния живот;

- подпомагане на настаняването на деца в детски градини и подпомагане на хроничноболни.

Чл. 52. Социалните партньори работят за изграждане и утвърждаване на отраслова визия и качество на трудовия живот съобразно с целите, заложили в Стратегията „Европа 2020“: благоприятна трудова среда, отговорна комуникация, справедливост в оценката и възнаграждението, внимание към потребностите на работещия – сигурност, кариерно развитие, участие в управлението.

Чл. 53. Социалните партньори осъществяват координиращи действия и мониторинг върху икономическата среда и условията на труд чрез:

- сътрудничество, организиране на дискусии, работни срещи и други форми на обмяна на информация и консултиране;
- баланс между гъвкавост и сигурност в политиката по заетостта и управлението на човешките ресурси с акцент върху развитието на човешкия капитал“.

В „Отрасловия колективен трудов договор“ от 2015 г., по който от работодателска страна е подписала Националната транспортна камара, докато браншовите работодателски организации, подписали ОКТД от 2012 г., отсъстват, този текст остава практически същият, с тази разлика, че са отпаднали ал. (2) и (3) на чл. 50. Всичко останало е запазено в същия вид, като е извършена само преномерация на членовете.

3.6. По аналогичен начин в „Браншовия колективен трудов договор за работещите в пивоварния бранш“, подписан на 1 юли 2013 г., въпросите на корпоративната социална отговорност са договорени в отделен раздел – Раздел пети. Последният включва чл. 63 – 65, в които е договорено следното:

„**Чл. 63.** (1) В процеса на социалното партньорство страните по този договор подпомагат развитието на корпоративната социална отговорност (КСО) чрез признаване на по-високата степен на социалните задължения при спазване на българското законодателство и европейските норми и стандарти.

(2) Работодателите и синдикатите – страни по този БКТД, се договарят да спазват и възприемат поведение, интегриращо социалната ангажираност във взаимоотношенията, като споделят, признават и осъществяват основните принципи и политики на КСО.

(3) Оценката на въздействието на КСО върху работещите и обществото, както и по-нататъшното развитие на социалния диалог са основни приоритети на бранша.

(4) Социалните партньори се споразумяват да работят за превръщането на КСО в престижна социална норма, която да влияе положително на:

- поддържането на висок икономически растеж чрез динамична, конкурентоспособна и високотехнологична среда, основана на знанието и обучението;

- комуникацията и социалното партньорство между работодатели и синдикати;
- способността на бранша да привлича и задържа работници и служители, клиенти и доставчици;
- развитието на отношенията с инвеститори и конкуренти, с общини и публични власти, със средства за масова информация и други заинтересувани страни;
- възприемането на политики за насърчаване на прилагането на „зелени инициативи“ и други дейности с принос към общността.

(5) Работодателят поема отговорността да:

- реализира социално отговорно поведение при реструктуриране и модернизиране на производството и управлението;
- създава възможност за обучение и повишаване на квалификацията на работещите с цел пълноценно използване на техния потенциал за кариерно развитие и реализация;
- създава здравословен социален климат, социална сигурност на работещите и устойчива заетост;
- осигурява достойно трудово възнаграждение, обвързано с производителността на труда и съответстващо на постигнатите резултати;
- повишава мотивираността на работещите с допълнителни материални, социални и морални стимули;
- повишава ролята и ефективността на социалния диалог и да обвързва предвижданите промени както с интересите на предприятието, така и с тези на работещите в него;
- предприема действия за подпомагане на опазването на околната среда, енергийната ефективност, предотвратяването на замърсяването, минимизирането на отпадъците и рециклирането им;
- подпомага социални инициативи, стипендии за обучение, поддръжка на паркове, градини, паметници и др.

(6) Социалните партньори приемат периодично да актуализират браншовата политика за КСО с цел устойчиво развитие на индустрията, принос към обществото и опазване на околната среда.

(7) Страните по настоящия БКТД се договарят да разработят и приемат „Меморандум за корпоративна социална отговорност“ с оглед на прилагане на принципите на „Глобалния договор“ на ООН.

Чл. 64. Социалните партньори договарят въвеждането на мерки за съвместяване на трудовия и семейния живот:

- Договаряне на гъвкави форми на организация на работното време за бременни жени и майки с деца до тригодишна възраст;

- Забрана на полагането на нощен и извънреден труд от бременни жени, както и от майки с деца до тригодишна възраст;
- Организиране на допълнително квалификационно обучение след отпуск по майчинство и подкрепа в кариерното развитие при съчетаване на трудовия и семейния живот;
- Подпомагане на настаняването на деца в детски градини и подпомагане на хроничноболни.

Чл. 65. Социалните партньори работят за изграждане и утвърждаване на браншова визия и качество на трудовия живот съобразно с целите, заложи в Стратегията „Европа 2020“: благоприятна трудова среда, отговорна комуникация, справедливост в оценката и възнаграждението, внимание към потребностите на работещия – сигурност, кариерно развитие, участие в управлението⁴.

В последващите колективни трудови договори от 2015 г. и от 31 януари 2018 г. съдържанието на тези договорености е запазено в същия вид. Единствената промяна е, че в чл. 63, ал. (4) корпоративната социална отговорност вече е посочена и като „инструмент за управление на промяната“.

3.7. Някои заключения, направени на базата на установения напредък в залагането на КСО принципи и практики в колективното договаряне в България

Изследователите са единодушни, че корпоративната социална отговорност добива все по-голяма популярност сред българските мениджъри и предприемачи. Все повече компании заявяват на висок глас тежнението си в посока на въвеждане на принципите и практиките на корпоративната социална отговорност.

Действително доста дълго време в България изследователите запазваха доза скептицизъм по отношение на действията в посока на прилагане на КСО, като те се оценяваха било като „обичайна филантропия“, било като „ограничени по обхват дейности в тази насока“. Беше се създавало впечатление за „дефицит на прилагането на всеобхватни, международно признати корпоративни модели и стандарти, които да са част от дългосрочна стратегия за постигане на устойчив растеж и които да включват ангажименти за: зачитане на човешките права, създаване на благоприятни условия на труд, защита на околната среда, използване на „зелени“ технологии, на-

⁴ Дечев, Т., П. Софина. Корпоративната социална отговорност в отрасловото колективно договаряне в България. I част. – В: *Човешки ресурси*, бр. 3 – 4, 2015 г., с. 30 – 33.

маляване на използването на ресурси, борба с корупцията и защита на потребителите⁵.

Постигнатите договорености за прилагане на принципите и практиките на корпоративната социална отговорност на ниво отраслови и браншови колективни трудови договори са много солидно доказателство в посока на това, че от известно време насам вече не става дума за представяне на обичайната благотворителност и дарителство на бизнеса за „корпоративна социална отговорност“.

Показаните постижения в областта на колективното трудово договаряне са свидетелство за значителна промяна в положителна посока. Без да се абсолютизира постигнатото, то е ясно свидетелство за нарастващото включване на заинтересуваните среди – в случая на социалните партньори, на работодателските и на синдикалните организации, в работата по въвеждане на принципите и практиките на корпоративната социална отговорност (КСО).

Тук е мястото да се подчертае, че експертите на социалните партньори обосновават смятането, че трябва да се разшири практиката на „договорената корпоративна социална отговорност“. Експерти на работодателите, синдикатите, а и от академичните среди пледират, че „връзката между колективното договаряне и колективната социална отговорност трябва да фигурира в актуализацията на българската национална стратегия за корпоративна социална отговорност или в друг акт, който засяга тази проблематика“.

Това предполага:

„Включване от страна на работодателите и на синдикатите на КСО като част от процеса на модернизация на системите на колективното трудово договаряне.

Включване на КСО в предметното поле на колективните преговори и сключваните колективни трудови договори на отраслово и браншово ниво, на ниво предприятие и по общини чрез договаряне на допълнителни ефективни мерки в сферата на заетостта, обучението и квалификацията, в системите на заплащане на труда, по отношение на работното време, съвместяването на трудовия и семейния живот, премахването на дискриминацията и пр.

⁵ **Български** форум на бизнес лидерите. КСО в България. [актуално към 30.04.2015]. [онлайн]. <http://www.bblf.bg/content/30/%D0%9A%D0%A1%D0%9E+%D0%B2+%D0%91%D1%8A%D0%BB%D0%B3%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%8F>.

Популяризиране на добри договорни практики по КСО от действащите трудови договори и обсъждане на възможности за разпространето им в съответствие със законовите процедури.

Поставяне на акцент върху връзката между КТД и КСО. КСО не може да изключва необходимостта от колективно трудово договаряне, което не е просто документ, а форма на партниране и на осигуряване на социалния мир.

Ангажираността на социалните партньори не може да не се отрази на вземането на решения в посока на устойчиво развитие на компаниите, както и на налагането на форми на прозрачно отчитане на постигнатите резултати чрез изготвянето на ежегодни доклади за устойчиво развитие и корпоративна социална отговорност.

Според Българския форум на бизнес лидерите (БФБЛ) е постигнат напредък в областта на прилагането на „прозрачно и отговорно корпоративно управление“ в България. По-сериозният скок в посока на разширяване на прозрачното отчитане на постиженията в областта на КСО съвпада със средата на времевия период на прилагането на българската национална Стратегия за КСО (2009 – 2013).

Въпреки регистрираната оптимистична тенденция на увеличаване на броя на предприятията и компаниите, деклариращи съпричастност към прилагането на принципите и практиките на корпоративната социална отговорност, броят на представящите социални отчети остава много нисък.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. **Бакърджиева**, Радостина. Корпоративната социална отговорност в контекста на глобалната верига на доставки. – В: *Бизнес посоки*, бр. 2, 2018 г.
2. **Бакърджиева**, Радостина, Венелин Терзиев, Екатерина Арабска, Вера Пиримова, Ирена Славова, Мариана Стефанова, Теодора Тодорова. Отговорният бизнес в България: съвременни предизвикателства и европейски измерения. Под научното ръководство и редакцията на доц. д-р Радостина Бакърджиева. Пловдив: СНЦ „Академия за иновации и устойчивост“, 2017. [онлайн]. https://www.researchgate.net/profile/Venelin_Terziev/publication/323524989_KOLEKTIVNA_MONOGRAFIA_pod_naucnoto_rkovodstvo_i_redakciata_na_doc_d-r_Radostina_Bakrdzieva_OTGOVORNIAT_BIZNES_V_BLGARIA_SVREMENNI_PREDIZVIKATELSTVA_I_EVROPEJSKI_IZMERENIA/links/5a998baaa6fdcc3bac92441/KOLEKTIVNA-MONOGRAFIA-pod-naucnoto-rkovodstvo-i-redakciata-na-doc-d-r-Radostina-Bakrdzieva-OTGOVORNIAT-BIZNES-V-BLGARIA-SVREMENNI-PREDIZVIKATELSTVA-I-EVROPEJSKI-IZMERENIA.pdf.
3. **Бакърджиева**, Радостина. Корпоративната социална отговорност на българските фирми – съвременни тенденции и европейски перспективи. София: ГорексПрес, 2017.
4. **Бакърджиева**, Радостина. Корпоративната социална отговорност – фактори за актуалността на концепцията. – В: *Международна научна конференция „Маркетингът – опит и перспективи“*, Варна, 29 – 30 юни 2017 г., Икономически университет. Варна: Наука и икономика, с. 301 – 310.
5. **Бакърджиева**, Радостина. Корпоративната социална отговорност на публичните компании в България. – В: *Международна научна конференция „Икономически предизвикателства – миграция, глобализация, устойчивост, политики“*, София, УНСС, 21 – 22 октомври 2016 г.
6. **Бакърджиева**, Радостина. Емпирични доказателства за ролята на корпоративната социална отговорност в българските предприятия. (DVD) Пловдив, 2016.
7. **Бакърджиева**, Радостина. Корпоративна социална отговорност на българските компании. – В: *Proceedings of the IVth International Scientific Conference Climate Change, Economic Development, Environment and People (CCEDEP). Regional Development of Central and Eastern European Countries. University of Agrobusiness and Rural Development – Plovdiv, Bulgaria, 7 – 9 October, 2015, Vol. 1, pp. 137 – 152.* [online]. <http://regions.uard.bg/index.php/>

regions/regions/paper/viewFile/17/42; https://uard.bg/files/custom_files/files/documents/conference_proceedings_Volume_1.pdf.

8. **Бакърджиева**, Радостина. Мониторинг и оценка на корпоративната социална отговорност на българските компании. – В: *Дванадесета* международна научна конференция „Иновативни стратегии за конкурентоспособен бизнес“, Раздел II „Иновации и предприемачество“, Международно висше училище, Ботевград, 2015, с. 122 – 129. [онлайн]. http://ibsedu.bg/media/Conference/2015/_2015_2.pdf.

9. **Бакърджиева**, Радостина. Международни стандарти за корпоративна социална отговорност. – В: *Времена* на несигурност и рискове: възможности и перспективи за развитие, Пловдив, ПУ „Паисий Хилендарски“, 2014, с. 28 – 40.

10. **Бакърджиева**, Радостина. Европейска концепция за интегрирана отчетност. – В: *Научна конференция „Знанието – традиции, иновации, перспективи“*, 14 – 15 юни 2013 г., том 3, Бургаски свободен университет, Бургас. Габрово: ЕксПрес, с. 130 – 137.

11. **Бакърджиева**, Радостина. Европейска концепция за корпоративна социална отговорност. – В: *Международна научна конференция „Съвременни управленски практики VII. Проекти и региони“*, 10 – 11 февруари 2012 г., Бургаски свободен университет. Габрово: ЕксПрес, с. 188 – 198.

12. **Бакърджиева**, Радостина. Европейска стратегия за корпоративна социална отговорност. – В: *Юбилейна международна научнопрактическа конференция „20 години инвестиция в бъдещето“*, 18 – 19 май 2012 г., Велико Търново. София: ГорексПрес, с. 341 – 353.

13. **Бакърджиева**, Радостина. Корпоративна социална отговорност на фирмите в България. Структурни и институционални аспекти на икономическата интеграция на България в Европейския съюз. София: Стопанство, 2011.

14. **Бакърджиева**, Радостина. Корпоративната социална отговорност – ядро на устойчивото развитие. Глава 2 на Искпа Христова-Балканска (ред.) „Устойчиво развитие и многообразие в България“. Българска академия на науките, Институт за икономически изследвания, 2010, с. 17 – 22. [онлайн]. http://www.iki.bas.bg/RePEc/BAS/ecchap/CH_2_bg_Balkanska_2010_Radostina-Bakardjieva.pdf.

15. **Болц**, Норберт. Консумистически манифест. – В: *Библиотека „Социооптики“*. София: Критика и хуманизъм, 2004.

16. **Гогова**, Теодора Димитрова. Корпоративна социална отговорност и стойността на компанията. Интернационални тенденции и български измерения. Дисертационен труд за придобиване на образователната и научна степен „доктор“ по научна специалност 05.02.10 „Световно стопанство и международни икономически отношения (Управление на външноикономическата дейност)“. Научен ръководител: проф. д.и.н. Бистра Боева. София, 2011.

17. **Данкова**, Петя. Човешкият фактор в корпоративната социална отговорност. Варна: Геа Принт, 2012.

18. **Дечев**, Теодор. Война за таланти. Компаниите все повече залагат на корпоративната социална отговорност. – В: *Човешки ресурси*, бр. 1 (271), 2018 г., с. 22 – 24.

19. **Дечев**, Теодор, Петя Софина. Корпоративната социална отговорност в отрасловото колективно договаряне в България. – В: *Човешки ресурси*, бр. 3 – 4, 2015 г., с. 30 – 33.

20. **Дечев**, Теодор, Боряна Стойчева. Примери за иновационен подход при колективното договаряне в България. – В: *Стойчева*, Боряна, Веселин Илков, Теодор Дечев. Иновации в колективното договаряне. Европейски и български аспекти. Под общата научна редакция на проф. Нансен Бехар и Теодор Дечев. София: Фондация „Фридрих Еберт“, 2005, с. 166 – 182.

21. **Димитров**, Митко, Спартак Керемедчиев, Пламен Чипев, Радостина Бакърджиева, Вълчин Даскалов, Надежда Иванова. Корпоративно управление за XXI век. Утвърждаване на стандарти за добро корпоративно управление в България. София: ГорексПрес, 2014.

22. **Захариев**, Еленко. Корпоративна социална отговорност. Пловдив: Талант, 2014.

23. **Захариев**, Еленко. Корпоративна социална отговорност и корпоративна култура. Велико Търново: Абагар, 2011.

24. **Ненчев**, Даниел. Бизнесът ще спаси света. Интервю с разследващия журналист Жак Перети. – В: *Капитал*, год. XXVI, 20 – 26 юли 2018 г., с. 70 – 72. [онлайн]. https://www.capital.bg/light/lica/2018/07/20/3285123_biznesut_shte_spasi_sveta/.

25. **Николова**, Вилиана, Мария Димитрова. Особености на формиране и реализация на концепцията за корпоративно гражданство (социална отговорност на бизнеса) в България. Дисертационен труд за присъждане на образователната и научна степен „доктор“ по научна специалност 3.5 „Обществени комуникации и информационни науки (Журналистика – Връзки с обществеността)“. Научен ръководител: проф. д-р Здравко Райков. София, 2015.

26. **Овруцкий**, Александр Владимирович. Антиципация постпотребителското общество. – В: *Общество. Среда. Развитие (Terra Humana)*, 2011, УДК 101.1:316 ББК 87.6, с. 64 – 68. [онлайн]. <https://cyberleninka.ru/article/v/antitsipatsiya-postpotrebitelskogo-obschestva>.

27. **Славова**, Ирена, Йовка Банкова, Христо Иванов, Сабрина Калинова, Любомир Цолов. КСО в България – част от европейските социални практики. София: УНСС, 2014. ISBN 978-954-644-594-0.

28. **Становище** на Икономическия и социален съвет на Р България „Корпоративна социална отговорност – достижения и предизвикателства“ (разработено по собствена инициатива). Докладчици: Веселин Митов – председател на постоянната Комисия по социална политика на ИСС, член на постоянната Комисия по международно сътрудничество и европейска ин-

теграция, конфедерален секретар на КТ „Подкрепа“, и Милена Ангелова – член на постоянната Комисия по социална политика на ИСС, главен секретар на Асоциацията на индустриалния капитал в България. Окончателно прието на пленарна сесия на Икономическия и социален съвет на 27.11.2015 г.

29. **Стефанова**, Марина. Корпоративна устойчивост и отговорност. София: ВУЗФ „Св. Григорий Богослов“, 2018.

30. **Стефанова**, Марина Димитрова. Фактори за внедряване на корпоративната социална отговорност в български малки и средни предприятия. Докторска дисертация за присъждане на образователната и научна степен „доктор“ по професионално направление 3.7 „Администрация и управление (Социално управление)“. Научен ръководител: проф. д.и.н. Желю Владимиров. София, СУ „Св. Климент Охридски“, 13 юни 2016 г. Автореферат на дисертационния труд, достъпен на: https://www.uni-sofia.bg/index.php/bul/universitet_t/fakulteti/stopanski_fakultet/specialnosti/doktoranti/pridobivane_na_образователна_i_nauchna_stepen_doktor/arhiv/marina_dimitrova_stefanova_stopanski_fakultet.

31. **Стефанова**, Марина. ООН и частният сектор – партньорство за добруването на света. – В: *Международни отношения*, бр. 4, септември 2015 г., с. 99 – 106. [онлайн]. https://www.researchgate.net/publication/301637412_OON_I_CASTNIAT_SEKTOR_-_PARTNORSTVO_ZA_DOBRUVANETO_NA_SVETA.

32. **Томс**, Жюстин и Марина Стефанова. Корпоративна социална отговорност и комуникации за устойчиво развитие на бизнеса. София: Сиела, 2014. ISBN 978-954-28-1578-5.

33. **Харис**, Томас Л. Добавената стойност на публич рилейшънс. Тайното оръжие на интегрирания маркетинг. София: Рой Комюникейшън, 2002.

34. **Цанов**, Иван. Корпоративна социална отговорност. София: Българска асоциация на конфликтолозите, 2015.

35. **Abdirahman**, Z. Z., L. Sauvée and G. Shiri. Analyzing network effects of Corporate Social Responsibility implementation in food small and medium enterprises. – In: *Journal of Chain and Network Science*, Vol. 14, Issue 2, 2014, pp. 103 – 115. [online]. <http://www.wageningenacademic.com/doi/pdf/10.3920/JCNS2014.x005>.

36. **Abdulrahman**, Muhammad D., Angappa Gunasekaran and Nachiappan Subramanian. Critical barriers in implementing reverse logistics in the Chinese manufacturing sectors. – In: *International Journal of Production Economics*, Vol. 147, 2014, pp. 460 – 471. [online]. https://www.academia.edu/19179215/Critical_barriers_in_implementing_reverse_logistics_in_the_Chinese_manufacturing_sectors.

37. **Acevedo**, Christian George F. Corporate Social Responsibility in Recruitment Practices. [online]. https://www.academia.edu/27530881/Corporate_Social_Responsibility_in_Recruitment_Practices.

38. **Adams**, Kevin Russel. Corporate Social responsibility: Stakeholder determination and reporting. A Thesis submitted in fulfillment of the

requirements for the degree of Doctor of Philosophy. School of Accounting, College of Business, RMIT University, March, 2011, p. 156. [online]. <https://researchbank.rmit.edu.au/eserv/rmit:14603/Adams.pdf>.

39. **Adapa**, Sujana and Jennifer Rindfleish. Corporate Social Responsibility in Small and Medium Sized Accountancy Firms. – In: *International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS)*, Vol. 1, Issue 1, 2013, pp. 82 – 86. [online]. <http://www.isaet.org/images/extraimages/IJHMS%200101220.pdf>.

40. **Adetunji**, Odumeru James, Ifeanyi George Ogbonna. Corporate Social Responsibility as a Recruitment Strategy by Organisations. – In: *International Review of Management and Business Research*, June 1, 2013, Vol. 2, Issue 2, pp. 313 – 319. [online]. <https://www.questia.com/read/1P3-3031088791/corporate-social-responsibility-as-a-recruitment-strategy>.

41. **Africa** Oil Kenya B. V. Corporate Social Responsibility Processes and Practices Manual Operation Guidelines. July 2015. [online]. <http://www.africaoilcorp.com/i/pdf/hsec/8-aok-csr-ppm.pdf>.

42. **Africa** Oil Ethiopia B. V. Corporate Social Responsibility Processes and Practices Manual Operation Guidelines. Working Copy. July 2015. [online]. <http://www.africaoilcorp.com/i/pdf/hsec/9-aoe-csr-ppm.pdf>.

43. **Afridi**, Fahad Khan, Shahid Jan Kaajhel and Fayaz Qarner. How does Corporate Social Responsibility (CSR) Impact Employee Turnover in Universities of Khyber Pukhtun Khwa? – In: *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No 1, 2012. [online]. <http://aupc.info/wp-content/uploads/2012/10/AJSS.CSR-Vol-51-paper-6.pdf>.

44. **Aggerholm**, Helle Kryger, Sophie Esmann Andersen and Christa Thomsen. Conceptualising employer branding in sustainable organisations. – In: *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16, Issue 2, 2011, pp. 105 – 123. [online]. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/135632811111141642>.

45. **Agle**, Bradley R., Ronald K. Mitchell and Jeffrey A. Sonnenfeld. Who Matters Most to CEO's? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience. Corporate Performance and CEO Values. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No 5, October 1999, pp. 507 – 525. [online]. <https://www.ronaldmitchell.org/publications/agle%20mitchell%20sonnenfeld%201999.pdf>.

46. **Albinger**, Heather Schmidt and Sarah J. Freeman. Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job seeking Populations. – In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 28, Issue 3, 2000, pp. 243 – 253. [online]. <https://philpapers.org/rec/ALBCSP>.

47. **Ali**, Imran. Corporate Reputation Influences Consumer Satisfaction and Loyalty: Evidence from Cellular Industry of Pakistan. – In: *International Conference on Challenges for Knowledge Society „Challenges for Knowledge Society. Economy“*, 2011, pp. 1331 – 1340. [online]. <https://core.ac.uk/download/pdf/27270144.pdf>.

48. **Ali**, Imran, Kashif Ur Rehman and Muhammad Akram. Corporate Social Responsibility and Investors' Satisfaction Influence on Investors' Loyalty. – In: *AK-*

туальні проблеми економіки, Том 122, No 8, 2011. [online]. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/64499512/corporate-social-responsibility-investors-satisfaction-influence-investors-loyalty>.

49. **Ali**, Imran, Kashif Ur Rehman, Ayse Kucuk Yilmaz, Sajid Nazir and Jawaria Fatima Ali. Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer retention in Cellular Industry of Pakistan. – In: *African Journal of Business Management*, Vol. 4, No 4, pp. 475 – 485, April 2010. [online]. <http://ciitlahore.edu.pk/Papers/Abstracts/146-8589069439950694923.pdf>.

50. **Ali**, Imran and Fatima Ali Jawaria. Corporate social responsibility, corporate reputation and employee engagement. COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan. – In: *MPRA Paper*, No 33891, October 2011. [online]. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/33891/1/>.

51. **Amaeshi**, Kenneth M., Onyeka K. Osuji and Paul Nnodim. Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundaryless Responsibility? Clarifications, Exceptions and Implications. – In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, Issue 1, pp. 223 – 234, August 2008. [online]. <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/3312/Amaeshi%20-%20CSR%20Supply%20-%20JBE.pdf?sequence=1>.

52. **Andersen**, Mette, Tage Skjoett-Larsen. Corporate social responsibility in global supply chains. – In: *Supply Chain Management*, Vol. 14, No 2, March 2009, pp. 75 – 86. [online]. https://www.researchgate.net/publication/216704128_Corporate_social_responsibility_in_global_supply_chains.

53. **Arciniega**, Luis M. and Luis González. Other-Oriented Values and Job Satisfaction. – In: *Problems and Perspectives in management*, No 4, 2005, pp. 128 – 132. [online]. http://www.luisarciniega.org/uploads/1/9/2/9/1929011/paper_ppm_2005_arciniega_gonzalez.pdf.

54. [53] **Arthur**, Jeffrey B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. – In: *Academy of Management Journal*, 37, 1994, pp. 670 – 687. [online]. <http://www.management.pamplin.vt.edu/Articles/Arthur8.pdf>.

55. **Aston**, John and Cristina Anca. Socially Responsible Small and Medium Enterprises (SMEs): Guide on Integrating Social Responsibility into Core Business. (Guidebook). The road to competitive and sustainable development. Project „Strengthening the capacity of Romanian companies to develop social partnerships – CSR“. National Association of Romanian Exporters and Importers (ANEIR). Programmes Implementation Agency for Small and Medium Enterprises (AIPPIMM) and United Nations Development Programme (UNDP) Romania, December 2011. [online]. <http://www.undp.ro/libraries/projects/CSR/Socially%20Responsible%20Small%20and%20Medium%20Enterprises%20%28SMEs%29%20-%20Guide%20on%20Integrating%20Social%20Responsibility%20Into%20Core%20Business.pdf>.

56. **Atan**, Ruhaya, Nor Fadhilah Ahmad Shukri and Saunah Zainon. Corporate Social Responsibility: The Involvement of Small Medium Enterprises. – In: *International Conference on Accounting Studies (ICAS) 2015*, August 17 –

20th, 2015, Johor Bahru, Johor, Malaysia. [online]. https://www.researchgate.net/publication/286931057_Corporate_Social_Responsibility_The_Involvement_of_Small_Medium_Enterprises.

57. **Azam**, Shanawar, Z. Hussain and Dr. Fiaz. Impact of Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises in Pakistan. – In: *International Journal of Scientific Footprints*, Vol. 2, Issue 1, 2014, pp. 8 – 21. [online]. https://www.academia.edu/6533240/Impact_of_Corporate_Social_Responsibility_in_Small_and_Medium_Enterprises_in_Pakistan.

58. **Backhaus**, Kristin B., Brett A. Stone and Karl Heiner. Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. – In: *Business and Society*, Vol. 49, Issue 2, September 1st, 2002, pp. 292 – 318. [online]. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650302041003003>.

59. **Bahinipati**, Bikram K., Arun Kanda and S. G. Deshmukh. Horizontal Collaboration in Semiconductor Manufacturing Industry Supply Chain: An Evaluation of Collaboration Index. – In: *Computers and Industrial Engineering*, Vol. 57, Issue 3, 2009, pp. 880 – 895. [online]. https://www.academia.edu/7423290/Horizontal_collaboration_in_semiconductor_manufacturing_industry_supply_chain_An_evaluation_of_collaboration_intensity_index.

60. **Bakardjieva**, Radostina. Evaluating corporate social responsibility of Bulgarian Firms. – In: *Бизнес посоки*, бр. 1, 2018 г.

61. **Bakardjieva**, Radostina. Sustainable Development and Corporate Social Responsibility: Linking Goals to Standards. – In: *Journal of Innovations and Sustainability*, Vol. 2, No. 4, 2016, pp. 23 – 25. [online]. https://www.researchgate.net/publication/313377529_Sustainable_Development_and_Corporate_Social_Responsibility_Linking_Goals_to_Standards.

62. **Barney**, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. – In: *Journal of Management*, 17, 1991, pp. 99 – 120. [online]. [https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20\(1991\).pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf).

63. **Barney**, Jay B. Looking inside for competitive advantage. – In: *Academy of Management Executive*, 9 (4), 1995, pp. 49 – 61. [online]. <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/gest/Barney,%201995.pdf>.

64. **Bauer**, Lada, Katerina Bozhinova, Michał Malinowski, Kristina Maunaga and Natalia Walczak. Promotion of CSR Among Small and Medium-Sized Enterprises. – In: *Summer Academy „Challenges of Sustainable Development in Poland“*, Toruń 2013. Sustainable Business Project. [online]. <http://www.coi.kujawsko-pomorskie.pl/zalaczniki/promotion-of-csr-among-small-and-medium-sized-enterprises-english.pdf>.

65. **Batt**, Rosemary. Managing customer services: Human resource practices, turnover and sales growth. (CAHRS Working Paper #00-07). Ithaca, New York, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, June 29, 2000. [online]. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1085&context=cahrswp>.

66. **Batt**, Rosemary. Managing customer services: Human resource practices, quit rates and sales growth. – In: *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 587 – 597.

67. **Battaglia**, Massimo, Francesco Testa, Lara Bianchi, Fabio Iraldo and Marco Frey. Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France. – In: *Sustainability*, No 6, 2014, pp. 872 – 893. [online]. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nW8UEELRgiOJ:www.mdpi.com/2071-1050/6/2/872/pdf+&cd=61&hl=bg&ct=clnk&gl=tr>.

68. **Becker**, Brian and Barry Gerhart. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No 4, August, 1996, pp. 779 – 801. [online]. http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/9887393/The%20Impact%20of%20HRM%20on%20Organizational%20Performance%20-%20Becker%20%20Gerhart.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1497267979&Signature=q4Y8D7tXkrDL5ghJ8YH9899BISY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_impact_of_human_resource_management.pdf.

69. **Becker**, Brian, Huselid, Mark A. and Dave Ulrich. HR Scorecard: Linking people, strategy and performance. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001. Executive summary available at: <http://u.camdemmy.com/sysdata/doc/6/66a0d0004ae87eb8/pdf.pdf>.

70. **Bhattacharya**, C. B., Sankar Sen and Daniel Korschun. Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. – In: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, No 2, Winter 2008. file:///E:/CSR_and_HR/2008_Using_Corporate_Social_Responsibility_to_Win_the_War_of_Talent.pdf

71. **Bieker**, T., T. Dyllick, C. U. Gminder and K. Hockers. Towards a Sustainability Balanced Scorecard: Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy. – In: *Conference Proceedings of Business Strategy and Environment*, Leeds, 2001, pp. 22 – 31.

72. **Bir**, Çisil Sohodul, Idil Karademirlidag Suher, Ipek Altınbaşak. Corporate Social Responsibility Orientation and Employer Attractiveness. – In: *Journal of Yasar University*, Vol. 4, Issue 15, 2009, pp. 2302 – 2326. [online]. http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/08/02_bir-suher-altinbasak.pdf.

73. **Bolz**, Norbert. Das Konsumistische manifest. München, Germany: Wilhelm Fink Verlag, 2002.

74. **Bonvin**, Jean-Michel. Corporate Social Responsibility in a Context of Permanent Restructuring. – In: *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, No 1, January 2007. [online]. https://www.researchgate.net/publication/4989151_Corporate_Social_Responsibility_in_a_Context_of_Permanent_Restructuring_a_case_study_from_the_Swiss_metalworking_sector.

75. **Bradford**, Jaryn and Evan D. G. Fraser. Local authorities, climate change and small and medium enterprises: identifying effective policy

instruments to reduce energy use and carbon emissions. – In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, Issue 3, May-June 2008, pp. 156 – 172. [online]. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.151/full>.

76. **Brammer**, Stephen, Gregory Jackson and Dirk Matten. Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. – In: *Socio-Economic review*, No 10, 2012, pp. 3 – 28. [online]. http://www.wiwiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/management/jackson/team/gjackson/09_02_04_publicationen/Socioecon_Rev-2012-Brammer-Jackson-Matten.pdf.

77. **Bucholtz**, Ann K., Allen C. Amazon and Matthew A. Rutherford. Beyond Resources: The Mediating Effect of Top Management Discretion and Values on Corporate Philanthropy. – In: *Business & Society*, Vol. 38, No 2, June 1999, pp. 167 – 187. [online]. http://www.worldcat.org/title/beyond-resources-the-mediating-effect-of-top-management-discretion-and-values-on-corporate-philanthropy/oclc/5723789894&referer=brief_results.

78. **Brown**, Kate. Corporate Social Responsibility. Perceptions of Indian Business. London, Calcutta: Center for Social Markets, July 2001. [online]. http://csmworld.org/wp-content/uploads/2009/03/social_respons.pdf.

79. **Buciuniene**, Ilona and Ruta Kazlauskaitė. The Linkage between HRM, CSR and Performance Outcomes. – In: *Baltic Journal of Management*, Vol. 7, No 1, 2012, pp. 5 – 24. [online]. <https://www.econbiz.de/Record/the-linkage-between-hrm-csr-and-performance-outcomes-bu%C4%8Diunien%C3%A9-ilona/10009509180>.

80. **Building** a sustainable world through responsible, ICT-enabled transformation, GeSI, Global eSustainability Initiative, ICT Sustainability Trough Innovation. [online]. http://gesi.org/About_ICT_sustainability.

81. **Building** the Canadian Advantage: A Corporate Social Responsibility Strategy for the Canadian Extractive Sector Abroad. 2009. [online]. <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse-2009.aspx?lang=eng>.

82. **Bjurling**, Kristina Areskog, Jonathan Ewing, Divine Munje and Henry Purje. From Congo with (no) blood: Recent developments relating to the sourcing of conflict-free minerals from the Democratic Republic of Congo. MakeITfare Project. Chapter 4. Publishers: Finnwatch, Swedwatch, December 2012. [online]. <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2012/12/From-Congo-with-no-blood-2.pdf>.

83. **Canada's** Enhanced Corporate Social Responsibility Strategy to Strengthen Canada's Extractive Sector Abroad „Doing Business the Canadian Way: A Strategy to Advance Corporate Social Responsibility in Canada's Extractive Sector Abroad“. Government of Canada, Gouvernement du Canada, November 14th, 2014. [online]. <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse.aspx?lang=eng>.

84. **Cappelli**, Peter and Neumark David. Do „high-performance“ work practces improve establishment-level outcomes? – In: *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 2001, pp. 737 – 775. [online]. <http://www.uark.edu/ua/yangw/BUHPO/LitReview/cappelli2001.pdf>.
85. **Carter**, Craig R. and Marianne M. Jennings. Purchasing's Contribution to the Socially Responsible Management of the Supply Chain. Center for Advanced Purchasing Studies, 2000. [online]. https://www.instituteforsupplymanagement.org/files/sr/capsarticle_purchasingscontribution.pdf.
86. **Carter**, Craig R. and Marianne M. Jennings. Logistics Social Responsibility: An Integtrative Framework. – In: *Journal of Business Logistics*, Vol. 23, Issue 1, Spring 2002, pp. 145 – 180. [online]. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2158-1592.2002.tb00020.x/abstract>.
87. **Catano**, V. M. and H. Morrow Hines. The Influence of Corporate Social Responsibility, Psychologically Wealthy Workplaces and Individual Values in Attracting Millenial Job Applicants. – In: *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadiennes des sciences du comportement*, December 14th, 2015.
88. **Chatman**, Jennifer A. Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. – In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, September 1991, pp. 459 – 484. [online]. http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/34_matchingpeopleorgs.pdf.
89. **Chi**, Vo Linh. Corporate social responsibility and SMEs: a literature review and agenda for future research. – In: *Problems and Perspectives in Management* (open-access), Vol. 9, Issue 4, 2011, pp. 89 – 97. [online]. <https://businessperspectives.org/media/zoo/applications/publishing/templates/article/assets/js/pdfjs/web/4308>.
90. **Ciliberty**, F., P. Pontrandolfo and B. Scozzi. Logistics Social Responsibility: Standard Adoption and Practices in Italian Companies. – In: *International Journal of Production Economics*, Vol. 113, Issue 1, 2008, pp. 88 – 106.
91. **Cohen**, Elaine Cohen, Sully Taylor and Michael Muller – Camen. HR's Role in Corporate Social Responsibility and Sustainability. SHRM Foundation Effective Practice Guideline Series. Produced in partnership with the World Federation of People Management Associations (WFPMA) and the North American Human resource Management Association (NAHRMA), 2012. [online]. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf>; SHRM Foundation Executive Briefing. [online]. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/building-an-inclusive-culture/Documents/HR%27s%20Role%20in%20Corporate%20Social%20Responsibility.pdf>.
92. **Colquitt**, Jason A. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. – In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No 3, 2001, pp. 386 – 400. [online]. <https://media.terry.uga.edu/socrates/publications/2013/06/Colquitt2001.pdf>.
93. **Colquitt**, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Cristopher O. L. H. Porter and K. Yee Ng. Justice at the millennium: A meta-analytical review

of 25 years of organizational justice research. – In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No 3, 2001, pp. 425 – 445. [online]. <http://leeds-faculty.colorado.edu/dahe7472/Colquitt%202001.pdf>.

94. **Council** of Supply Chain Management Professionals. Supply Chain Management Terms and Glossary. August 2013. [online]. http://logistics.nankai.edu.cn/_upload/article/7c/7a/3200c62b40ebae99f505e64e51e7/9cdc011c-660a-496b-8fc5-1ca0809949c4.pdf.

95. **Cristopher**, Martin. Logistics and Supply Chain Management. Pearson Education Limited. Fourth Edition. (First Published in 1992). 2011. [online]. <http://course.sdu.edu.cn/Download/af30bcdf-348f-4584-bb0d-a195438e5e40.pdf>.

96. **Crowther**, David and Güler Aras. Corporate Social Responsibility. – In: Ventus Publishing ApS, BOOKBOON.com. [online]. <http://mdos.si/Files/defining-corporate-social-responsibility.pdf>.

97. **CRT**. CSR Handbook for Small and Medium Enterprises. Caux Round Table for Moral Capitalism. 2006. [online]. <http://cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=104&parentid=16>.

98. **Crujssen**, Frans, Wout Dullaert and Hein Fleuren. Horizontal Cooperation in Transport and Logistics: A Literature Review. – In: *Transportation Journal*, Vol. 46, No 3, Summer 2007, pp. 22 – 39. [online]. http://www.jstor.org/stable/20713677?seq=1#page_scan_tab_contents.

99. **CSR Profile** of Electronics Industry Citizenship Coalition. CSR wire – The corporate Social Responsibility Newswire. July 2nd 2017. [online]. <http://www.csrwire.com/members/16535-Electronic-Industry-Citizenship-Coalition>.

100. **CSR Fundamentals** for Small and Medium Enterprises. Arabia CSR Network First Workshop for the Year 2013 Raises Sustainability Awareness for SMEs. January 30th, 2013. [online]. <http://www.arabiacsrnetwork.com/pages/csr-fundamentals-for-small-and-medium-enterprises>.

101. **Danish** Business Authority. Manual. From Principle to Practice: Strategic CSR in small and medium enterprises. December 2014. [online]. http://csrgov.dk/file/540141/drejobog_engelsk.pdf.

102. **Dash**, Snigdha and Manosi Chaudhuri. Leadership and Organisational Citizenship Behaviour: A Mantra to Success. – In: *Journal of Business & Management*, Vol. 3, Issue 8, August 2015, pp. 258 – 263. [file:///D:/TEODOR_DECHEV/Downloads/37.-BM1508-098%20\(1\).pdf](file:///D:/TEODOR_DECHEV/Downloads/37.-BM1508-098%20(1).pdf).

103. **Datta**, Deepak K., James P. Guthrie and Patrick M. Wright. HRM and Firm Productivity: Does Industry Matter? (CAHRS Working Paper #03-02). Ithaca, New York, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. January 2003. [online]. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1024&context=cahrswp>.

104. **Davies**, Iain Andrew and Andrew Crane. Corporate Social Responsibility in Small-And Medium-Size Enterprises: Investigating Employee Engagement in Fair Trade Companies. – In: *Business Ethics: A European review*,

Vol. 19, Issue 2, April 2010, pp. 126 – 139. [online]. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1570254.

105. **Davis**, Stephen, Jon Lukomnik and David Pitt-Watson. *The New Capitalists*. Boston: Harvard Business School Press, 2006. [online]. <https://www.questia.com/read/1G1-167843522/the-new-capitalists>.

106. **De Drew**, Carsten K. W. and Aukje Nauta. Self-Interest and Other-Orientation in Organizational Behaviour: Implications for Job Performance, Prosocial Behavior and Personal Initiative. – In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No 4, pp. 913 – 926. [file:///D:/TEODOR_DECHEV/Downloads/dedreu+nauta+2009+Self+interest+and+other+orientation+JAP%20\(1\).pdf](file:///D:/TEODOR_DECHEV/Downloads/dedreu+nauta+2009+Self+interest+and+other+orientation+JAP%20(1).pdf).

107. **Delery**, John E. and D. Harold Doty. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No 4, 1996, pp. 802 – 835. [online]. <http://komunitas.feb.unila.ac.id/galangrimbawan/wp-content/uploads/sites/10/2016/05/jstor1.pdf>.

108. **Devex** Impact Editor. Strategic Questions for Corporate responsibility Coalitions. – In: *Devex Impact*, March 12th, 2013. [online]. <https://www.devex.com/news/strategic-questions-for-corporate-responsibility-coalitions-80486>.

109. **Didarul**, Islam. Understanding Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises. Coventry University, Research Proposal, July 2016. [online]. https://www.researchgate.net/publication/305178334_Understanding_Corporate_Social_Responsibility_in_Small_and_Medium_Enterprises_CSR.

110. **Drobetz**, Wolfgang, Andreas Merikas, Anna Merika and Mike G. Tsionas. Corporate social responsibility disclosure: The case of international shipping. – In: *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 71, November 2014, pp. 18 – 44. [online]. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S136655451400146X>.

111. **Dudovskiy**, John. Small and Medium Enterprises and CSR. Research Methodology. October 24th, 2012. [online]. <https://research-methodology.net/small-and-medium-enterprises-and-csr/>.

112. **Dunnette**, Marvin D. and Leaetta M. Hough. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 2. California: Consulting Psychologists Press, 1991.

113. **Dupont**, Claire, Perrine Ferauge and Romina Giuliano. The Impact of Corporate Social Responsibility on Human resource Management: GDF SUEZ's Case. – In: *International Business Research*, Vol. 6, No 12, 2013. [online]. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/30336/18682>.

114. **Dutta**, Prajit K., Saul Lach and Aldo Rustichini. Better Late than Early: Vertical Differentiation in the Adoption of a New Technology. – In: *Journal of Economica and Management Strategy*, Vol. 4, Issue 4, December 1995, pp. 563 – 589. [online]. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1430-9134.1995.00563.x>.

115. **Dutton**, Jane E., Janet M. Dukerich and Celia V. Harquail. Organizational Images and Member Identification. – In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No 2, June 1994, pp. 239 – 263. [online]. <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/identity/asq-dutton.pdf>.

116. **Efiong**, Eme Joel, Obal U. E. Usang, Inyang O. Inyang and Charles Efiiong. Corporate Social Responsibility in Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria: An Example from the Hotel Industry. – In: *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No 14, 2013, pp. 119 – 126. [online]. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/22972/17083>.

117. **Elshorbagy**, Naglaa I. The Reality of Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises. – In: *International Journal of Technical Research and Applications*, Vol. 2, Special Issue 4, July-August 2014, pp. 34 – 37. [online]. <http://www.ijtra.com/special-issue-view/the-reality-of-corporate-social-responsibility-in-small-and-medium-enterprises.pdf>.

118. **Esmailipour**, Majid, Sahebeh Barjoei. The Impact of Corporate Social Responsibility and Image on Brand Equity. – In: *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 8, No 3, 2016. [online]. <https://www.gbmr.ioksp.com/pdf/vol.%208%20no.%203/V8N3-5.pdf>.

119. **Evans**, W. Randy, Walter D. Davis and Dwight D. Frink. An Examination of Employee Reactions to Perceived Corporate Citizenship. – In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 41, Issue 4, 2011, pp. 938 – 964. [online]. <http://psychsource.bps.org.uk/details/journalArticle/3048581/An-Examination-of-Employee-Reactions-to-Perceived-Corporate-Citizenship.html>.

120. **Evans**, W. Randy and Walter D. Davis. An Examination of Perceived Corporate Citizenship, Job Applicant Attraction and CSR Work Role Definition. – In: *Business Society*, Vol. 50, 2011. [online]. <https://marastan.files.wordpress.com/2017/03/job-applicant-attraction-csr.pdf>.

121. **European** Commission. EU Trade Commissioner De Gucht launches Global Sustainability Compact in response to Bangladesh tragedy. Press Release. Brussels, 8 July 2013. [online]. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-667_en.htm.

122. **European** Commission. De-mystifying Human Rights for Small and Medium-sized Enterprises. EC, Directorate-General for Enterprise and Industry. 2015. [online]. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Qh8Qtw97gLwJ:ec.europa.eu/docsroom/documents/10376/attachments/1/translation/s/en/renditions/pdf+&cd=1&hl=bg&ct=clnk&gl=tr>.

123. **FCCS**. Guidebook for Sustainability and Corporate Social Responsibility. Practical Guidelines for SMEs willing to engage in Sustainability practices in Singapore and in the Asian region. French Chamber of Commerce in Singapore. Supported by: Singapore Compact, April 2012. [online]. http://www.fccsingapore.com/sites/default/files/public/publications/CSR_Guidebook_2012.pdf.

124. **Fenwick**, Tara and Laura Bierema. Corporate Social Responsibility: Issues for Human Resource Development Professionals. – In: *International*

Journal of Training and Development, Vol. 12, Issue 1, February 2008, pp. 24 – 35. <file:///C:/Users/PC%20User/Downloads/SSRN-id1097179.pdf>.

125. **De Figueiroa-Rêgo**, Pais, Madalena Sofia Sarmiento. Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Reputation and Brand identification with Children. A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Masters Degree in Management from NOVA – School of Business and Economics, January 2012. [online]. https://run.unl.pt/bitstream/10362/9560/1/Pais_2012.pdf.

126. **Fleis**, B. Corporate Codes of Conduct: an inventory, OECD, Working Party of the Trade Committee, Trade Directorate, Trade Committee. TD/TC/WP (98)74/FINAL. May 1999. [online]. [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=td/tc/wp\(98\)74/final](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=td/tc/wp(98)74/final).

127. **Fombrun**, Charles J., Naomi A. Gardenberg, Michael L. Barnett. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. – In: *Business and Society Review*, Vol. 105, No 1, 2000, pp. 85 – 106. [online]. <http://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Top20/fombrunetal2002.pdf>.

128. **Fox**, Tom. Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) and Corporate Social Responsibility: A Discussion Paper. Paper written for an internal IIED workshop on SMEs and sustainable development. November 2004. [online]. <http://pubs.iied.org/pdfs/G00193.pdf>.

129. **From** corporate social responsibility to corporate sustainability: Moving the agenda forward in Asia and the Pasific. Studies in Trade and Investment, No 77, United Nations publication, UN ESCAP, 2013= [online]. http://www.unescap.org/sites/default/files/0%20-%20Full%20Report_3.pdf.

130. **Gatewood**, Robert D., Mary A. Gowan and Gary J. Lautenschleger. Corporate Inage, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No 2, April 1993, pp. 414 – 427. [online]. https://www.jstor.org/stable/256530?seq=1#page_scan_tab_contents.

131. **Gebler**, David. Is Your Culture a Risk Factor? Working Values Ltd. [online]. <http://www8.gsb.columbia.edu/rtfiles/leadership/DGeblerCultureRisk05.pdf>; <https://community.corporatecompliance.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.ashx?DocumentFileKey=5668c673-1a94-4501-8b62-71dc72523ef0>.

132. **Gond**, Jean-Pascal, Jacques Igalens, Valérie Swaen and Assâad El Akremi. The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR-HR Interface. – In: *Journal of business ethics*, Vol. 98, No 1, 2011, pp. 115 – 132. [online]. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-3995-6_10.

133. **Goodman**, A., Chain Reaction. You're not there until your suppliers are there. – In: *Tomorrow Magazine*, July-August, 1998, pp. 26 – 28.

134. **Grant**, Robert M. Towards a knowledge-based theory of the firm. – In: *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp. 109 – 122. [online]. http://www.hillsdaleinv.com/portal/uploads/Toward_a_Knowledge-Based_Theory_of_the_Firm%2C.pdf.

135. **Grayson**, David. Business-Led Corporate Responsibility Coalitions. Learning from the Example of Business in the Community in the UK. An Insiders' Perspective. The Doughty Centre for Corporate Responsibility. Cranfield University School of Management, Harvard University – John F. Kennedy School of Government. Business in the Community. 2007. [online]. https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_26_GraysonBusinessLedCRCoalitions.pdf.

136. **Grayson**, David and Jane Nelson. Corporate Responsibility Coalitions. The Past, Present and Future of Alliances for Sustainable Capitalism. Stanford University Press, 2013.

137. **Grayson**, David. How to Optimize Involvement in Corporate Responsibility Coalitions? – In: *Devex Impact*, March 11th, 2013. [online]. <https://www.devex.com/news/how-to-optimize-involvement-in-corporate-responsibility-coalitions-80475>.

138. **Greenberg**, Daniel W. and Daniel B. Turban. Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. – In: *Business and Society*, Vol. 39, No 3, September 2000. [online]. https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/greening_turban_2000_bs_1.pdf.

139. **GreenBiz** Editors. HP Releases Green Supply Chain Guidelines. January 17th, 2008. [online]. <https://www.greenbiz.com/news/2008/01/17/hp-releases-green-supply-chain-guidelines>.

140. **GreenBiz** Editors. Compulsory Corporate Reporting Rejected by EU Parliament. March 27th, 2002a. [online]. <https://www.greenbiz.com/news/2002/03/27/compulsory-corporate-reporting-rejected-eu-parliament>.

141. **GreenBiz** Editors. Corporate Social Responsibility Should Remain Voluntary. Says Commission. July 6th, 2002b. [online]. <https://www.greenbiz.com/news/2002/07/06/corporate-social-responsibility-should-remain-voluntary-says-commission>.

142. **Griffits**, Thomas. An Investigation into Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises in South Wales. Cardiff Metropolitan University, 2014. [online]. <https://repository.cardiffmet.ac.uk/handle/10369/6459>.

143. **Guiding Principles on Business and Human Rights, Implementing the United Nations „Protect, Respect and Remedy“ Framework.** United Nations, Human Rights, Office of the High Commissioner. New York and Geneva, 2011. [online]. http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf.

144. **Gully**, Stanley M., Jean M. Philips, William G. Castellano, Kyongji Han and Andrea Kim. A Mediated Moderation Model of Recruiting Socially and Environmentally responsible Job Applicants. – In: *Personnel Psychology*, Vol. 66, Issue 4, December 2013, pp. 935 – 973. [online]. https://www.researchgate.net/publication/259555018_A_Mediated_Moderation_Model_of_Recruiting_Socially_and_Environmentally_Responsible_Job_Applicants.

145. **Gunther**, Marc. Faith and Fortune: The Quiet revolution to Reform American Business. Crown Publishing Group, 2004. Коментар на William Baue за книгата може да се прочете тук: <http://universespirit.org/business-book-review-faith-and-fortune-the-quiet-revolution-to-reform-american-business>.

146. **Guthrie**, J. P. High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No 1, 2001, pp. 180 – 190. [online]. <http://amj.aom.org/content/44/1/180.abstract>.

147. **Guthrie**, James P., Deepak K. Datta and Patrick M. Wright. Peeling back the onion competitive advantage through people: Test of a casual model (CAHRS Working Paper #04-09). Ithaca, New York: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, January 5th 2004. [online]. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=cahrswp>.

148. **Gutworth**, Melissa B., Dana M. Morton and Jason J. Dahling. Managing Organizational Deviance. Focusing on Causes not Symptoms. – In: *Svyantek*, Daniel J. and Kevin T. Mahoney. Received Wisdom, Kernels of Truth and Boundary: Conditions in Organizational Studies. Chapter 7. IAP – Information Age Publishing, 2013, pp. 153 – 180. [online]. https://www.researchgate.net/profile/Jason_Dahling/publication/243800377_Managing_organizational_deviance_Focusing_on_causes_not_symptoms/links/54a457e40cf257a6360724e8/Managing-organizational-deviance-Focusing-on-causes-not-symptoms.pdf.

149. **Hamad**, Hamad Bakar. Corporate Social Responsibility (CSR) in the Shipping Industry: A Disturbing Mechanism Between Maritime Security Needs and Seafarers' Welfare. *Studies of Organisational Management and Sustainability*. Vol. 3, Issue 1, January 2016. [online]. https://www.researchgate.net/publication/299562726_Corporate_Social_Responsibility_CSR_in_the_Shipping_Industry_A_Disturbing_Mechanism_Between_Maritime_Security_Needs_and_Seafarers%27_Welfare.

150. **Hamidu**, Aminu Ahmadu, Harashid Md Haron and Azlan Amran. Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives. – In: *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Rome, Italy: MCSER Publishing, Vol. 6, No 4, July 2015. [file:///C:/Users/PC%20User/Downloads/6905-26692-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC%20User/Downloads/6905-26692-1-PB%20(1).pdf).

151. **Hasangholipour**, Tahmoures, Mohammad Reza Mostaghimi and Nazli Mohammadi Ahranjani. Investigating the Effect of Marketing Mix and Corporate Image on Brand Equity of Talia and Rightel Companies. – In: *International Business and Management*, Vol. 9, No 2, 2014, pp. 41 – 52.

152. **Hassan**, Nasr Taha. Corporate Social Responsibility Disclosure: An Examination of Framework of Determinants and Consequences. A Thesis Submitted for the degree of PhD at the Durham University. Durham Business School, 2010. [online]. http://etheses.dur.ac.uk/480/1/Thesis_Nasr.pdf?DDD2+.

153. **Henderson**, David. Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility. – In: *Hobart Paper*, Institute of Economic Affairs, London, 2001, p. 142.

154. **Henderson**, David. The Case Against „Corporate Social Responsibility“. – In: *Policy: A Journal of Public Policy and Ideas*, Vol. 17, No 2, Winter, 2001, pp. 28 – 32. [online]. <http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=200113933;res=IELAPA>.

155. **Henderson**, David. Misguided Corporate Virtue: The Case Against CSR and the true Role of Business Today. – In: *Economic Affairs*, Vol. 29, Issue 4, December 2009, pp. 11 – 15. [online]. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0270.2009.01941.x/full>.

156. **High Level Group**. Report of the High Level Group on the Development of the EU Road Haulage Market. June 2012. [online]. <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/road/doc/2012-06-high-level-group-report-final-report.pdf>.

157. **Hill**, Nikolas, Charlotte Brannigan, Richard Smokers, Arni Schroten, Huib van Essen and Ian Skinner. EU Transport GHG: Routes to 2050 II. Developing a better understanding of the secondary impacts and key sensitives for the decarbonisation of the EU's transport sector by 2050. Final Report. 29 July 2012. [online]. <http://www.eutransportghg2050.eu/cms/assets/Uploads/Reports/EU-Transport-GHG-2050-II-Final-Report-29Jul12.pdf>.

158. **Hodinková**, Monika and Zdeněk Sadovský. The benefit of corporate social responsibility introduction in small and medium-sized enterprises: a systematic review of the literature. – In: *Business: Theory and Practice*, Vol. 17, Issue 4, 2016, pp. 345 – 352. [online]. <http://btp.press.vgtu.lt/article/11130/>.

159. **Hofmann**, David A., Frederic P. Morgeson, Stephen J. Gerras. Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader – Member exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an exemplar. – In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No 1, pp. 170 – 178. [online]. https://msu.edu/~morgeson/hofmann_morgeson_gerras_2003.pdf.

160. **Höllerer**, Markus, Dennis Jancsary, Renate E. Meyer and Oliver Vettori. Imageries of Corporate Social Responsibility: Visual Recontextualization and Field-Level Meaning. – In: *Researching the Sociology of Organisations*, Vol. 39, Part B, 2013, pp. 139 – 174. [online]. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/S0733-558X%282013%290039AB018>.

161. **Hoppe**, Heidrun and Ulrich Lehmann-Grubel. Second-mover Advantages in Dynamic Quality Competition. – In: *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 10, Issue 3, 2001, pp. 419 – 433. [online]. <https://www.wiwi.uni-hannover.de/fileadmin/mik/publications/hoppe/second-mover-advantages-in-dynamic-quality-competition.pdf>.

162. **Hossain**, T. B., C. Siwar, M. F. M. Jani and A. B. Bhuiyan. Corporate social responsibility (CSR) for global market access: A Malaysian case study on small and medium enterprises (SMEs). – In: *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, Vol. 5, Issue 1, pp. 60 – 65, 2013. [online]. <https://www.scopus>.

[com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84872797761&origin=inward&txGid=0202b8516378baddc75a0edce9ad6831;](http://com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84872797761&origin=inward&txGid=0202b8516378baddc75a0edce9ad6831;https://ukm.pure.elsevier.com/en/publications/corporate-social-responsibility-csr-for-global-market-access-a-ma) <https://ukm.pure.elsevier.com/en/publications/corporate-social-responsibility-csr-for-global-market-access-a-ma>.

163. **Hsu**, Jui-Ling and Meng-Cheng Cheng. What Prompts Small and Medium Enterprises to Engage in Corporate Social Responsibility? A Study from Taiwan. – In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 19, Issue 5, September-October, 2012, pp. 288 – 305. [online]. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.276/full>.

164. **Hsu**, Ker Tah. The Advertising Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Reputation and Brand Equity: Evidence from the Life Insurance Industry in Taiwan. – In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 109, Issue 2, August 2012, pp. 189 – 201. [online]. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1118-0>.

165. **Huselid**, Mark A. The Impact of Human resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No 3, 1995, pp. 635 – 672. [online]. http://yjs.ujn.edu.cn/course/kc/GLJ0003_SS091013/uploadfile/201404/AMJ1995%20The%20Impact%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%20on%20Turnover,%20Productivity,%20and%20CORPORATE%20financial%20performance.pdf.

166. **Ibrahim**, Shahnaz, Dima Jamali and Mine Karatas – Ozkan. Corporate Social Responsibility (CSR) in Small and Medium-Sized Enterprises: A Developing Country Perspective. – In: *Sarah Underwood, Richard Blundel, Fergus Lyon and Anja Schaefer. (Ed.). Social and Sustainable Enterprise: Changing the Nature of Business. (Contemporary issues in Entrepreneurship Research, Vol. 2).* Emerald Group Publishing, 2012, pp. 167 – 192. [online]. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/S2040-7246%282012%290000002012>.

167. **Ichinowski**, Casey, Kathryn Shaw and Giovanna Prennushi. The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing lines. – In: *The American Economic Review*, Vol. 87, No 3, pp. 291 – 313. [online]. http://houdekpctr.cz!/data/public_html/papers/Ichniowski%20et%20al%201997.pdf.

168. **IFC** Performance Standards on Environmental and Social Sustainability. Effective Januari 1st 2012. International Finance Corporation – World Bank Group. [online]. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c8f524004a73daeca09afdf998895a12/IFC_Performance_Standards.pdf?MOD=AJPERES.

169. **Ilgen**, Daniel R., John R. Hollenbeck. The Structure of Work: Job Design and Roles. – In: *Dunnette, Marvin D. and Leaetta M. Hough. (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, 1991, pp. 165 – 207. California: Consulting Psychologists Press.

170. **ILO**. The production of electronic components for the IT industries: Changing labour force requirements in a global economy. Report for discussion at the Tripartite Meeting on the Production of Electronic Components for the IT Industries: Changing Labour Force Requirements in a Global Economy. ILO –

Sectoral Activities Programme. Geneva, 2007. [online]. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/meetingdocument/wcms_161665.pdf.

171. **ILO**. Private Initiatives and Labour Standards: A Global Look. 1998.

172. **Inyang**, Benjamin J., Hart O. Awa and Rebecca O. Enuoh. CSR – HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals. The Special Issue on Contemporary Issues in Business and Economics. – In: *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No 5, March 2011, pp. 118 – 126. [online]. [http://ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._5_\[Special_Issue_-_March_2011\]/15.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._5_[Special_Issue_-_March_2011]/15.pdf).

173. **ISIS** Asset Management. The ICT Sector: The management of social and environmental issues in supply and disposal chains. London, 2004.

174. **ISME**, SMEs and CSR. Assessing the Level of Corporate Social Responsibility Activities and Knowledge in Irish Small and Medium Enterprises. Irish Small and Medium Enterprises Association, July 2015. [online]. <https://ismie.ie/assets/15184-CSR-Report-Final.pdf>.

175. **James**, A. P. Is CSR a Luxury that SMEs in Africa Cannot Afford? – In: *Journal of Business and Financial Affairs*, Vol. 4, Issue 1, 2015. <file:///C:/Users/PC%20User/Downloads/is-csr-a-luxury-that-smes-in-africa-cannot-afford-2167-0234-1000134.pdf/>

176. **Jenkins**, Heledd. A „business opportunity“ model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. – In: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18, No 1, January 2009. [online]. https://www.researchgate.net/profile/Heledd_Jenkins/publication/228148493_A_Business_Opportunity_Model_of_Corporate_Social_Responsibility_for_Small_and_Medium-Sized_Enterprises/links/09e41514053abbc607000000/A-Business-Opportunity-Model-of-Corporate-Social-Responsibility-for-Small-and-Medium-Sized-Enterprises.pdf.

177. **Jenkins**, Heledd and Samy Thankappan. Research Project: CSR and Accountability in Key Contexts – Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). Cardiff University's Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS), 2002 – 2009. [online]. https://www.cardiff.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0017/51416/BRASSProject45.pdf.

178. **Jones**, David A., Chelsea R. Willness and Sarah Madey. Why Are Job Seekers Attracted by Corporate Social Performance? Experimental and Field Tests of Three Signal – Based Mechanisms. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No 2, April 2014, pp. 383 – 404. [online]. <http://www.ioatwork.com/how-corporate-social-performance-attracts-job-seekers/>.

179. **Jorge**, Manuel Larrán, Jesús Herrera Madueño, Maria Paula Lechuga Sancho and Domingo Martinez – Martinez. Development of corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises and its nexus with quality management. – In: *Cogent – Business and Management*, September 15th, 2016. [online]. <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2016.1228569?needAccess=true>

180. **Jun**, Woo Lee and Hojin Bang. High Performance Work Systems, person-Organization Fit and Organizational Outcomes. – In: *Journal of Business Administration Research*, Vol. 1, No 2, 2012. [online]. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nimj1i0DNKsJ:sciedu.ca/journal/index.php/jbar/article/download/2158/1153+&cd=6&hl=bg&ct=clnk&gl=bg>.

181. **Kageyama**, Makoya. CSR Challenges and Strategies for Small Business. The Tokyo Foundation, April 10th, 2017. [online]. <http://www.tokyo-foundation.org/en/articles/2017/csr-for-small-businesses>.

182. **Kamei**, Zentaro and Hajime Kuramochi. Tools for Jump-Starting CSR. Analysis of the Tokyo Foundation's Third CSR Survey. The Tokyo Foundation, September 14th, 2017. [online]. <http://www.tokyofoundation.org/en/articles/2017/tools-for-jump-starting-csr>.

183. **Kaneda**, Koichi. Integrating CSR into Strategic Management: A Practitioner's Perspective. The Tokyo Foundation, March 12th, 2015. [online]. <http://www.tokyofoundation.org/en/articles/2015/integrating-csr>.

184. **Katz**, Daniel and Robert L. Kahn. *The Social Psychology of Organizations*. Second Edition. New York: John Wiley, 1978.

185. **Khan**, Abu Saeed. Global mobile penetration hits 50% today. LIRNEasia, November 29th, 2007. [online]. <http://lirneasia.net/2007/11/global-mobile-penetration-hits-50-today/>.

186. **Kim**, Ji-Hern, Yong J. Hyun. A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector. – In: *Industrial Marketing Management*, No 40, 2011, pp. 424 – 438. [online]. <http://www.isihome.ir/freearicle/ISIHome.ir-22047.pdf>.

187. **Kim**, Jung Eun. Performance and Motivations for Engaging in Corporate Social Responsibility (CSR) of Small and Medium-Sized Accommodation Enterprises (SMAEs). – In: *Tourism Travel and Research Association (TTRA): Advancing Tourism Research Globally, 2016*. TTRA International Conference. [online]. <http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1217&context=ttra>.

188. **King**, Stephen. Review: Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility. New Zealand Business Roundtable. Wellington, 2001. – In: *Agenda*, Vol. 9, No 1, 2002, pp. 83 – 86. [online]. <http://press-files.anu.edu.au/downloads/press/p89621/pdf/9-1-BR-1.pdf>.

189. **Knopf**, Jutta and Barbara Mayer-Scholl. Tips and Tricks for Advisors. Corporate Social Responsibility for Small and Medium-Sized Enterprises. Publication written by adelphi with support from IFOK. Financed by the European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, 2013. [online]. www.ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10368/attachments/1/translations/en/renditions/pdf+&cd=4&hl=bg&ct=clnk&gl=tr.

190. **Koch**, Marianne J. and McGrath Rita Guther. Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter. – In: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 335 – 354, 1996. [online]. https://www.researchgate.net/profile/Rita_Gunther_Mcgrath/publication/229506829_Impro

[ving_Labor_Productivity_Human_Resource_Management_Policies_Do_Matter/links/5800d7e408aec560638d8597.pdf](#).

191. **Kochan**, Thomas A. and Paul Osterman. The mutual gains expertise. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994. Summary available at: <http://trove.nla.gov.au/work/11594017?selectedversion=NBD10769342>.

192. **Korsgaard**, M. Audrey, Bruce M. Meglino and Scott W. Lester. The Effect of Other-Oriented Values on Decision Making: A Test of Propositions of a Theory of Concern for Others in Organizations. – In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 68, 1996, pp. 234 – 245.

193. **Korten**, David. When Corporations Rule the World. Earthscan Publications, 1996. [online]. http://www.thirdworldtraveler.com/Korten/WhenCorpsRuleWorld_Korten.html.

194. **Lai**, C.-S., C.-J. Chiu, C.-F. Yang, D.-C. Pai. The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation. – In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, Issue 3, 2010, pp. 457 – 469. [online]. <http://scholarscorner.sbs.ox.ac.uk/database/effects-corporate-social-responsibility-brand-performance-mediating-effect-industrial-brand>.

195. **Lawler**, Edwin E. From the ground up: Six Principles for building the new logic corporation. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996. A review by Barbara Presley Noble. <https://www.strategy-business.com/article/12257?gko=60b2b>.

196. **Lee**, Ki-Hoon, David M. Herold, Ae-Li Yu. Small and Medium Enterprises and Corporate Social Responsibility Practice: A Swedish Perspective. – In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 23, Issue 2, March/April 2016, pp. 88 – 99. [online]. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.1366/abstract?systemMessage=Wiley+Online+Library+will+be+unavailable+on+Saturday+7th+Oct+from+03.00+EDT+%2F+08%3A00+BST+%2F+12%3A30+IST+%2F+15.00+SGT+to+08.00+EDT+%2F+13.00+BST+%2F+17%3A30+IST+%2F+20.00+SGT+and+Sunday+8th+Oct+from+03.00+EDT+%2F+08%3A00+BST+%2F+12%3A30+IST+%2F+15.00+SGT+to+06.00+EDT+%2F+11.00+BST+%2F+15%3A30+IST+%2F+18.00+SGT+for+essential+maintenance.+Apologies+for+the+inconvenience+caused>.

197. **León**, Raúl and Angel A. Juan. Promoting Corporate Social Responsibility in Logistics throughout Horizontal Cooperation. – In: *Managing Global Transitions*, No. 12, No 1, Spring 2014, pp. 79 – 93. [online]. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/12_079-093.pdf.

198. **Lester**, Scott W., Bruce M. Meglino and M. Audrey Korsgaard. The Role of Other-Oriented Values in Organizational Citizenship Behaviour. – In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, August 2008, pp. 829 – 841. [online]. https://www.researchgate.net/publication/229614072_The_role_of_other_orientation_in_organizational_citizenship_behavior.

199. **Levine**, David I. Reinventing the workplace: How business and employers can both win. Washington, DC: Brookings Institution, 1995. Review by Chris Tilly. [online]. http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol4_1/Tilly.pdf.

200. **Lockwood**, Nancy R. Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role. SHRM. December 2004. [online]. <http://ezinearticles.com/?Corporate-Social-Responsibility-and-HR-Implications&id=1601516>.

201. **Luetkenhorst**, Wilfried. Corporate Social Responsibility and the Development Agenda. The Case for Actively Involving Small and Medium Enterprises. – In: *Intereconomics*, May-June, 2004, pp. 157 – 166. [online]. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2HEwM084R44J:https://archive.intereconomics.eu/downloads/getfile.php%3Fid%3D355+&cd=25&hl=bg&ct=clnk&gl=tr>.

202. **Ma**, Jun. A Study on the Models for Corporate Social Responsibility of Small and Medium Enterprises. – In: *Physics Procedia*, Vol. 25, 2012. Special Issue: International Conference on Solid State Devices and Materials Science, April 1 – 2, 2012, Macao. Edited by Dr. Garry Lee. [online]. <http://www.science-direct.com/science/article/pii/S187538921200524X>.

203. **Macduffie**, John Paul. Human resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. – In: *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, No 2, January 1995, pp. 197 – 221. [online]. https://www.researchgate.net/profile/John_MacDuffie/publication/5119177_Human_Resource_Bundles_and_Manufacturing_Performance_Organizational_Logic_and_Flexible_Production_Systems_in_the_World_Auto_Industry/links/0deec5232260385c09000000/Human-Resource-Bundles-and-Manufacturing-Performance-Organizational-Logic-and-Flexible-Production-Systems-in-the-World-Auto-Industry.pdf.

204. **Maignan**, Isabelle, O. C. Ferrell and G. Tomas M. Hult. Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. – In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No 4, 1999, pp. 455 – 469. [online]. <http://e-businessethics.com/wp-content/uploads/Corporate-Citizenship.pdf>.

205. **Maignan**, Isabelle and O. C. Ferrell. Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. – In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, Issue 3, 2000, pp. 283 – 297. [online]. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1006262325211>.

206. **Makwana**, Kirti and Govind Dave. Strategically Leveraging CSR as a Recruitment Tool to Enhance Organizational Attractiveness. A Survey of IT Professionals of Gujarat. – In: *International Journal of Management (IJM)*, Vol. 7, Issue 4, May-June 2016, pp. 152 – 164. [online]. http://www.iaeme.com/MasterAdmin/uploadfolder/IJM_07_04_012/IJM_07_04_012.pdf.

207. **Malik**, Mahfuja. Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. – In: *Journal of Business Ethics*, 2014, Sacred Heart University, Jack Welch College of Business, WCOB Faculty Publications, Digital Commons@SHU. [online]. http://digitalcommons.sacredheart.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1395&context=wcob_fac.

208. **Málovics**, György. The Social Role and Responsibility of Small and Medium-sized Enterprises – Results of an Empirical Investigation Applying the Social Capital Approach. – In: *Bajmócy*, Z. and I. Lengyel. (Eds.). Regional

Competitiveness, Innovation and Environment. Szeged: JATEPress, 2009, pp. 222 – 236. [online]. http://gtklx.eco.u-szeged.hu/region_gazdfejl_szcs/pdf/konyv10/Gyorgy_Malovics.pdf.

209. **Marti**, Carlos. Corporate Social Responsibility and HR Implications. *Ezine Articles*. 2008. [online]. <http://ezinearticles.com/?Corporate-Social-Responsibility-and-HR-Implications&id=1601516>.

210. **Marvel**, Howard P. Factory Regulation: A Reinterpretation of Early English Experience. – In: *Journal of Law and Economics*, Vol. 20, No 2, October 1977, pp. 379 – 402. [online]. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/466906>.

211. **McGaughey**, Ewan. The Codetermination Bargains: The History of German Corporate and Labour Law. – In: *Columbia Journal of European Law*, Vol. 23, No. 1, 2016; *LSE Legal Studies Working Paper*, No 10, 2015. [online]. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2579932.

212. **McWilliams**, Abigail and Donald S. Siegel. Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. – In: *Academy of Management Review*, Vol. 26, No 1, 2001, pp. 117 – 127. [online]. https://www.researchgate.net/publication/234074936_Corporate_Social_Responsibility_A_Theory_of_the_Firm_Perspective.

213. **McWilliams**, Abigail, David D. van Fleet and Kenneth D. Cory. Raising rivals costs through political strategy: An extension of the resource-based theory. – In: *Journal of Management Studies*, Vol. 39, Issue 5, July 2002, pp. 707 – 724. [online]. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00308> Виж също: <https://www.coursehero.com/file/p71pj8p/McWilliams-A-Van-Fleet-D-D-and-Cory-K-2002-Raising-rivals-costs-through/>.

214. **McWilliams**, Abigail, Donald S. Siegel and Patrick M. Wright. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. – In: *Rensselaer Working Papers in Economics*, department of Economics, Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York, No 0506, May 2005. [online]. <http://www.economics.rpi.edu/workingpapers/rpi0506.pdf>.

215. **McWilliams**, Abigail, Donald S. Siegel and Patrick M. Wright. Guest Editors Introduction. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. – In: *Journal of Management Studies*, Vol. 43, Issue 1, January 2006. [online]. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x/epdf>.

216. **Meglino**, Bruce M. and Elizabeth C. Ravlin. Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Research. – In: *Journal of Management*, Vol. 24, No 3, 1998, pp. 351 – 389. [online]. https://www.academia.edu/28239832/Individual_values_in_organizations_Concepts_controversies_and_research.

217. **Meister**, Jeanne C. and Karie Willyerd. The 2020 Workplace. How Innovative Companies Attract, Develop and Keep Tomorrow's Employees Today. Published by arrangement with Harper Business. An imprint of Harper Collins Publishers. [online]. <https://digitalcampus.co.za/sites/default/files/the-2020-workplace-meister-en-13028-copy.pdf>.

218. **Memdani**, Laila. Corporate Social Responsibility of Small and Medium Enterprises in India. – In: *ABHINAV* – National Monthly Refereed Journal of Research in Commerce & Management, Vol. 1, Issue 10, 2014. [online]. https://www.abhinavjournal.com/images/Commerce_&_Management/Oct12/2.pdf.

219. **Miao**, Zhaowei, Shun Cai and Di Xu. Exploring the antecedents of logistics social responsibility: A focus on Chinese firms. – In: *International Journal of Production Economics*, Vol. 140, 2012, pp. 18 – 27. [online]. <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/1458.pdf>.

220. **Mohamad**, M. and Bin Huzaifah, A. Corporate Sustainable Business Practices and Organizational Attractiveness Among Professionals in Malaysia. Research Report. University Sains Malaysia, 2012.

221. **Moon**, J. Corporate Social Responsibility Influence on Employees. – In: *Research Paper Series of the International Centre for Corporate Social Responsibility*, Vol. 54, 2010. [online]. <http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR>.

222. **Morrison**, Elizabeth Wolfe. Role Definitions and Organizational Citizenship Behaviour: The Importance of the Employee's Perspective. – In: *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No 6, December 1994, pp. 1543 – 1567. [online]. https://www.jstor.org/stable/256798?seq=2#page_scan_tab_contents.

223. **Moon**, J. Corporate Social Responsibility Influence on Employees. – In: *Research Paper Series of the International Centre for Corporate Social Responsibility*, Vol. 54, 2010. [online]. <http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR>.

224. **Moss-Kanter**, Rosabeth. From Spare Change to Real Change. The Social Sector as a Beta Site for Business Innovation. – In: *Harvard Business Review*, May-June, 1999, pp. 122 – 132. [online]. <https://hbr.org/1999/05/from-spare-change-to-real-change-the-social-sector-as-beta-site-for-business-innovation>.

225. **Moyeen**, Abdul and Jerry Courvisanos. Corporate Social Responsibility in Regional Small and Medium Enterprises in Australia. – In: *Australasian Journal of Regional Studies*, Vol. 18, No 3, 2012, pp. 364 – 391. [online]. <http://anzrsai.org/assets/Uploads/PublicationChapter/504-MoyeenCourvisanosfinal.pdf>.

226. **Mullerat**, Ramon. International Corporate Social Responsibility: The Role of Corporations in the Economic Order of 21st Century. – In: *Kluwer Law International*, January 27th, 2010.

227. **Mullerat**, Ramon. Corporate Social Responsibility: A European Perspective. – In: *Jean Monnet/Robert Schuman Paper Series*, Vol. 13, No 6, June 2013. Jean Monnet Chair of the University of Miami in co-operation with the Miami-Florida European Union Center of Excellence, a partnership with Florida International University (FIU). [online]. http://aei.pitt.edu/43368/1/Mullerat_CSR_Europa.pdf.

228. **Mullerat**, Ramon. Quo Vadis Corporate Social Responsibility? New trends of CSR. [online]. http://www.fbe.org/IMG/pdf/Ramon_Mullerat-4.pdf.

229. **Murphy**, Patrice R. and Susan E. Jackson. Managing Work Role Performance: Challenges for twenty-First-Century Organizations and Their Employees. – In: *Ilgen*, D. R. and E. D. Pulakos. (Eds.). *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development*. Chapter

10. San Francisco: Jossey-Bass, 1999, pp. 325 – 365. [online]. https://www.researchgate.net/publication/309236777_Managing_Work-Role_Performance_Challenges_for_21st_Century_Organizations_and_Employees.

230. **Mushtaque**, Tania, Mushtaque Ali Jariko, Tom Børsen and Muhammad Nawaz. The Role of Human Resource Professionals (HRP) in Promoting Corporate Social Responsibility (CSR): A Case Study of Pakistan State Oil (PSO). – In: *Global Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No 4, pp. 54 – 69, May 2017. [online]. <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Role-of-Human-Resource-Professionals-HRP-In-Promoting-Corporate-Social-Responsibility-CSR-A-Case-Study-of-Pakistan-State-Oil-PSO.pdf>.

231. **Naqvi**, Ali Asghar Hasan Sadiq. The Metamorphosis of a Logic. Identifying changing conceptions of CSR in the corporate environment. Submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. The University of Leeds, Leeds University Business School. February, 2015. [online]. http://etheses.whiterose.ac.uk/11365/1/Metamorphosis%20of%20a%20logic-AAAHSNaqvi_Thesis_Uni_Of_leeds.pdf.

232. **Nelson**, Jane. Corporate Social Responsibility: Emerging Good Practice For a New Era. – In: *OECD Observer*, No 299, Q2 2014. [online]. http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4369/Corporate_Social_Responsibility:_Emerging_good_practice_for_a_new_era.html; *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. 2011 Edition. OECD Publishing, 2011. [online]. <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>.

233. **Neto**, Antônio Moreira de Carvalho, Helena Maria Queiroz Coelho and Armindo dos Santos de Sousa Teodósio. Corporate Social Responsibility and Labor relations: a research agenda about internal stakeholders management in UN's global compact signatory corporations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. – In: *Review of Business Management*, São Paulo, Vol. 15, No 46, January-March, 2013, pp. 22 – 38. [online]. <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/1291/926>.

234. **Neves**, Adriana Ração Pereira. Corporate Social Responsibility in the supply chain – The role of small and medium sized enterprises. Thesis to obtain the Master of Science Degree in Industrial Engineering and Management. Técnico Lisboa, November 2014. [online]. <https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/844820067123431/dissertacao.pdf>.

235. **Newell**, Peter and Jędrzej George Frynas. Beyond CSR? Business, poverty and social justice: an introduction. – In: *Third World Quarterly*, Vol. 28, No 4, Routledge, 2007, pp. 669 – 681. [online]. <http://courses.arch.vt.edu/courses/wdunaway/gia5524/newell07.pdf>.

236. **Nielsen**, Anne Ellerup and Christa Thompson. CSR communication in small and medium-sized enterprises. A study of the attitudes and beliefs of middle managers. – In: *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14, Issue 2, 2009, pp. 176 – 189. [online]. https://www.researchgate.net/profile/Anne_Ellerup_Nielsen/publication/280172232_CSR_communication_in_s

mall_and_medium-sized_enterprises/links/5639d40708ae2da875c890a7/CSR-communication-in-small-and-medium-sized-enterprises.pdf.

237. **Núñez**, Georgina. (Coordinator). Promoting corporate social responsibility in small and medium enterprises in the Carribean: survey results. ECLAC Office in Washington. – In: *Studies and Perspectives*, No 3, Washington, D. C., July 2008. [online]. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5067/1/S0800534_en.pdf.

238. **Olusanya**, Samuel Olumuyiwa, Suleiman Adelaja Awotungase and Afees Oluwatosin Oyebo. Corporate Social Responsibility and Effectiveness of Small and Medium Enterprises (Smes) in Nigeria. – In: *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 5, Issue 1, September-October 2012, pp. 40 – 47. [online]. <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol5-issue1/F0514047.pdf?id=5402>.

239. **O'Reilly**, Charles A. and Jeffrey Pfeffer. Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000. [online]. http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/HIDDEN_VALUE/files/assets/common/downloads/Hidden_Value.pdf; Review by David W. Gill. [online]. <http://www.gordonconwell.edu/ockenga/faith-work/documents/OReillyCandPfefferJ.HiddenValue.pdf>.

240. **Palacios**, Marqués Daniel and Carlos A Devece Carañana. Policies to Support Corporate Social Responsibility: The Case of Telefonica. – In: *Human Resource Management*, Vol. 52, No 1, January/February 2013, pp. 145 – 152. [online]. <https://vdocuments.mx/human-resource-management-volume-52.html>.

241. **Parker**, Christopher P., Boris B. Baltes, Scott A. Young, Joseph W. Huff, Robert A. Altmann, Heather A. Lacost and Joanne E. Roberts. Relationships Between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytical Review. – In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 2003, pp. 389 – 416. [online]. <https://pdfs.semanticscholar.org/fc47/485b86aa685633f00c6a63b0e459247b279f.pdf>.

242. **Paul Lee**, Min-Dong. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. – In: *International Journal of Management Review*, Vol. 10, Issue 1, 2008, pp. 53 – 73. [online]. <http://www.wheaton.edu/~media/Files/Academics/Faculty/Lee-MDP/IJMR%20Theory%20of%20CSR.pdf>; <http://57ef850e78feaed47e42-3eada556f2c82b951c467be415f62411.r9.cf2.rackcdn.com/Min-2008-ReviewOfTheories.pdf>.

243. **Pava**, Moses L. and Joshua Krausz. The Association between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost. – In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No 3, March 1996, pp. 321 – 357. [online]. https://www.researchgate.net/publication/226153885_The_Association_Between_Corporate_Social_Responsibility_and_Financial_Performance_The_Paradox_of_Social_Cost.

244. **Peloza**, John. Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance. – In: *California Management Review*, Vol. 48. No 2, December 2006, pp. 52 – 72. [online]. <https://www.researchgate.net/>

publication/272585574_Using_Corporate_Social_Responsibility_as_Insurance_for_Financial_Performance.

245. **Peterson**, Dane K. The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. – In: *Business & Society*, Vol. 43, Issue 3, 2004, pp. 296 – 319. [online]. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650304268065>.

246. **Peterson**, Richard A. and N. Anand. The Production of Culture Perspective. – In: *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, 2004, pp. 311 – 334. [online]. https://www.sfu.ca/cmns/courses/2011/488/1-Readings/Peterson_ProductionofCulture.pdf.

247. **Petty**, Richard E., John T. Cacioppo. The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. [online]. <http://www.psy.ohio-state.edu/petty/PDF%20Files/1986-ADVANCES-Petty,Cacioppo.pdf>. – In: *Berkowitz*, Leonard. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 19, 1986. Orlando, Florida: Academic Press, pp. 123 – 205. [online]. <https://www.elsevier.com/books/advances-in-experimental-social-psychology/berkowitz/978-0-12-015219-3>.

248. **Pfeffer**, J. Competitive advantage through people. – In: *California Management Review*, 36 (2), 1994, pp. 9 – 28.

249. **Pfeffer**, J. *Competitive advantage through people*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.

250. **Pfeffer**, J. *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

251. **Pierick**, E. ten, V. Beekman, C. N. van der Weele, M. J. G. Meeusen, R. P. M. de Graaff. A framework for analysing corporate social performance. Beyond the Wood model. Project code 6362. Report 5.04.03. 3 October 2004. Agricultural Economics Research Institute (LEI), The Hague. [online]. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/29081/1/rp040503.pdf>.

252. **Podsakoff**, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman and Richard Fetter. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. – In: *Leadership Quarterly*, Vol. 1, Issue 2, Summer 1990, pp. 107 – 142. [online]. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984390900097>.

253. **Poist**, Richard F. Evolution of Conceptual Approaches to the Design of Logistics Systems: A Sequel. – In: *Transportation Journal*, Vol. 28, No 3, Spring 1989, pp. 35 – 39. [online]. http://www.jstor.org/stable/20712998?seq=1#page_scan_tab_contents.

254. **Pomeroy**, Alan and Lester W. Johnson. Constructing a corporate social responsibility reputation using corporate image advertising. – In: *Australian Marketing Journal*, No 17, 2009, pp. 106 – 114. [online]. <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/169.pdf>.

255. **Porter**, Michael E. and Mark R. Kramer. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. – In: *Harvard Business Review*, Vol. 84, No 12, December 2006, pp. 78 – 92. [online].

https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Strategy_and_Society.pdf.

256. **Porter**, M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

257. **Priedulena**, Elina. Manual for the Continuing Training of Corporate Social Responsibility (CSR) Experts for Small and Medium-Sized Enterprises. EU Lifelong Learning Programme, 2013. [online]. <http://www.csr-smes.eu/wp-content/uploads/2013/04/CSR%20Manual.pdf>.

258. **Prince** of Wales. Business Leaders Forum. The Responsible Century? An Opinion Leader Survey on Corporate Social Responsibility Burson-Marsteller/The Prince of Wales Business Leaders Forum.

259. **Pulina**, Pietro and Giuseppe Timpanaro. Ethics, Sustainability and Logistics in Agricultural and Agri-Food Economics Research. – In: *Italian Journal of Agronomy*, Vol. 7, No 3, 2012. [online]. <http://agronomy.it/index.php/agro/article/view/ija.2012.e33/664>.

260. **Rabin**, Emily. CSR Applies to Small Businesses Too. August 14th, 2003. [online]. <https://www.greenbiz.com/blog/2003/08/14/csr-applies-small-businesses-too>.

261. **Rafei**, S., M. Hagiginasab and H. R. Yazdani. Investigation of combined effects of marketing and corporate image on brand equity in software sector of IT industry. – In: *Scientific Journal of Modern Marketing Research*, Vol. 2, Issue 4, 2013, pp. 182 – 195 (на персийски език).

262. **Ramasamy**, B., M. Yeung and Y. Yuan. The Role of Corporate Social Responsibility in job Choice Decisions in the Greater China Region. – In: *The 2nd World Business Ethics Forum*, Vol. 1. (под печат). Цит. по: **Makwana** и Dave, 2016.

263. **Raynard**, Peter and Maya Forstater. Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries. UNIDO, Vienna, 2002. [online]. <http://www.unido.org/fileadmin/import/userfiles/puffk/corporatesocialresponsibility.pdf>.

264. **Raynard**, Mia, Michael Lounsbury and Royston Greenwood. Legacies of Logics: Sources of Community Variation in CSR Implementation in China. 2013. [online]. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2274855.

265. **Raynard**, Peter and Maya Forstater. Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries. UNIDO, Vienna, 2002. [online]. <http://www.unido.org/fileadmin/import/userfiles/puffk/corporatesocialresponsibility.pdf>.

266. **Rayton**, Dwight. Shop Floor Democracy in Action: A Personal Account of the Coventry Gang System. Nottingham: Russell Press, 1972.

267. **Reinhardt**, Forest L. Environmental Product Differentiation: Implication for Corporate Strategy. – In: *California Management Review*, Vol. 40, No 4, Summer 1998, pp. 43 – 73. [online]. https://www.researchgate.net/publication/271787712_Environmental_Product_Differentiation_Implications_for_Corporate_Strategy.

268. **Rehman**, Muhammad Zia-ur, Mahwish Khan and Safdar Nazeer. A Human Resource Perspective on Policies to Support Corporate Social Responsibility. – In: *Pakistan Business Review*, October 2015. [online]. https://www.researchgate.net/publication/286937914_A_HUMAN_RESOURCE_PERSPECTIVE_ON_POLICIES_TO_SUPPORT_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY.

269. **Reich**, Robert. *Supercapitalism: The Transformation of business, Democracy and Everyday Life*. New York: Alfred A. Knopf, 2007.

270. **Reset**. Corporate social responsibility in the global electronics supply chain. GoodElectronics Pauline Overeem & CSR Platform (MVO Platform). October 2009. [online]. http://electronicswatch.org/reset-corporate-social-responsibility-in-the-global-electronics-sector-_6126.pdf.

271. **Roe**, Michael. Shipping, Policy and Multi-Level Governance. – In: *Maritime Economics and Logistics*, Vol. 9, Issue 1, March 2007, pp. 84 – 130. [online]. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.mel.9100173>.

272. **Roe**, Michael. Corporate Social Responsibility and the Governance of International Shipping. – In: *BRE Review*, Baltic Rim Economies, Issue No 5, November 2016. Special Issue on Corporate Social Responsibility by guest editor Hanna Mäkinen. pp. 23 – 24. [online]. https://www.utu.fi/en/units/tse/units/PEI/BRE/Documents/BRE%205_2016.pdf.

273. **Rokeach**, Milton. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973; Отзыв за книгата може да се прочете тук: **Williams Jr.**, Robin M. – In: *Political Science Quarterly*, Vol. 89, No 2, June 1974, pp. 399 – 401. [online]. https://www.jstor.org/stable/2149267?seq=1#page_scan_tab_contents.

274. **Ruiz**,-Palomino, Pablo, Ricardo Martinez-Cañas. Corporate Ethics and Ethical Behaviour: The Significant Function of Top Management Role Modeling. – In: *Review of Business Information Systems*, Vol. 15, No 5. Special Edition. The Clute Institute, 2011. pp. 69 – 74. [online]. <https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/RBIS/article/view/6020/6098>.

275. **Roundtable** on Conflict Minerals Legislation. Towards prevention of trade in conflict minerals and promotion of trade in clean minerals from Congo. Hosted by Judith Sargentini MEP and makeITfair. European Parliament, Brussels, 26 May 2011. [online]. <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2011/07/Roundtable-on-conflict-minerals-legislation.pdf>.

276. **Rushton**, Alan, Phil Croucher and Peter Baker. *Handbook of Logistics and Distribution Management*. The Chartered Institute of Logistics and Transport (UK). 4th Edition. London – Philadelphia – New Delhi: Kogan Page, 2010. [online]. <http://s1.downloadmienphi.net/file/downloadfile7/149/1381418.pdf>.

277. **Russo**, Angeloantonio and Antonio Tencati. Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized and Large Firms. – In: *Journal of Business Ethics*, April 2009, Vol. 85, Supplement 2, pp. 339 – 353. [online]. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-008-9736-x?LI=true>.

278. **Rynes**, Sara L., Robert D. Bretz Jr. and Barry A. Gerhart. The Importance of Recruitment in Job Choice: a Different Way of Looking. (CAHRS Working Paper #90-24), 1990. Ithaca, New York, Cornell University, School of

Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 1990. [online]. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1388&context=cahrswp>.

279. **Rynes**, Sara L. Recruitment, job choice and post-hire consequences – In: *Dunnette*, Marvin D. and *Leaetta M. Hough*. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, 1991, pp. 399 – 444. California: Consulting Psychologists Press. [online]. https://www.researchgate.net/publication/37150563_Recruitment_Job_Choice_and_Post-Hire_Consequences_A_Call_For_New_Research_Directions.

280. **Sarbutts**, Nigel. Can SMEs „do“ CSR? A practitioner’s view of the ways small and medium sized enterprises are able to manage reputation through corporate social responsibility. – In: *Journal of Communication Management*, Vol. 7, Issue 4, 2003, pp. 340 – 347. [online]. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13632540310807476>.

281. **Schipper**, Irene and Esther de Haan. CSR Issues in the ICT Hardware Manufacturing Sector. SOMO ICT Sector Report. September 2005. [online]. http://www.genderchangers.org/docs/ICT_Sector_Report.pdf.

282. **Schlager**, Tobias, Mareike Bodderas, Peter Maas and Joël Luc Cachelin. The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. – In: *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, Issue 7, pp. 497 – 508. [online]. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/08876041111173624>.

283. **Schmoltzi**, Christina and Carl Marcus Wallenberg. Horizontal cooperations between logistics service providers: motives, structure, performance. – In: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 41, Issue 6, 2011, pp. 552 – 575. [online]. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09600031111147817>.

284. **Schneider**, Benjamin, Harold W. Goldstein and D. Brent Smith. The ASA Framework: An Update. – In: *Personnel Psychology*, Vol. 48, Issue 4, Winter 1995. ABI/INFORM Global, pp. 747 – 773. [online]. <http://phd.meghan-smith.com/wp-content/uploads/2015/09/schneiderasa.pdf>.

285. **Seljuq**, Affan. Philantropy and Charity in Pakistan. – In: *Journal of Management and Social Sciences*, Vol. 1, No 1, February 2005, pp. 55 – 98. [online]. https://www.researchgate.net/publication/4737228_Philanthropy_and_Charity_in_Pakistan.

286. **Sen**, Suman. Corporate social responsibility in small and medium enterprises: application of stakeholder theory and social capital theory. DBA thesis. Southern Cross University, Lismore, NSW, 2011. [online]. <http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1213&context=theses>.

287. **Setyorini**, Christina Tri. Determinants of Corporate Social and Environmental Reporting in Indonesia: An Analysis From Economic, Social and Political Perspectives. Thesis Submitted to School of Accountancy, University Utara Malaysia in Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy. March, 2015. [online]. http://etd.uum.edu.my/5415/2/s91909_abstract.pdf.

288. **Sevastjanov**, Pavel and Ludmila Dymova. Stock Screening with Use of Multiple Criteria Decision Making and Optimization. – In: *Omega*, Vol. 37, Issue 3, 2009, pp. 659 – 671. [online]. <https://docslide.com.br/documents/stock-screening-with-use-of-multiple-criteria-decision-making-and-optimization.html>.

289. **Shabana**, Kareem Mahmoud. Two Essays on the Nature and Practice of Corporate Social Responsibility. A Dissertation Submitted to the Graduate faculty of the University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the degree Doctor of Philosophy. Athens, Georgia, 2008. [online]. https://getd.libs.uga.edu/pdfs/shabana_kareem_m_200805_phd.pdf.

290. **Sharfman**, Mark P., Tammie S. Pinkston and Thomas D. Sigerstad. The Effects of Managerial Values on Social Issues Evaluation: An Empirical Examination. – In: *Business & Society*, Vol. 39, No 2, Sage Publications, June 2000, pp. 144 – 182. [online]. <https://shareok.org/bitstream/handle/11244/25260/10.1177.000765030003900203.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

291. **Sharma**, Suparn, Joity Sharma and Arti Devi. Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resource Management. – In: *Business Intelligence Journal*, Vol. 2, No 1, January 2009. [online]. https://www.academia.edu/4437427/CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_THE_KEY_ROLE_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT.

292. **Simchi-Levi**, David, Philip Kaminsky and Edith Simchi-Levi. Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies. McGraw Hill Professional, 2003.

293. **Skýpalová**, Renata, Renata Kučerova and Veronika Blaškova. Development of the Corporate Social Responsibility Concept in Small and Medium-Sized Enterprises. – In: *Prague Economic Papers*, Vol. 25, Number 03, 2016. [online]. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wF8C orxIKSgJ:https://www.vse.cz/polek/download.php%3Fjnl%3Dpdp%26pdf%3D558.pdf+%&cd=54&hl=bg&ct=clnk&gl=tr>.

294. **Slager**, Rieneke, Jean-Pascal Gond and Jeremy Moon. Standartization as Institutional Work: The Regulatory Power of a responsible Investment Standard. – In: *Organisation Studies*, Vol. 33, Issue 5 – 6, 2012. [online]. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840612443628>.

295. **Slaughter**, Jerel E. and Gary J. Greguras. Initial Attraction to Organizations: The Influence of trait inferences. – In: *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 17, No 1, March 2009. [online]. https://www.academia.edu/31596956/Initial_Attraction_to_Organizations_The_influence_of_trait_inferences.

296. **Smith**, W., R. E. Wokutch, K. V. Harrington and B. S. Dennis. An Examination of the Influence of Diversity and Stakeholder Role on Corporate Social Orientation. – In: *Business & Society*, Vol. 40, 2001, pp. 266 – 294.

297. **Sotamenou**, Joel. Corporate social responsibility among small and medium size enterprises in Cameroon. – In: *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi/Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 3, Issue

2, December 2014. [online]. <http://betadergi.com/jeim/yonetim/icerik/makaleler/21-published.pdf>.

298. **Spence**, Laura. Eight „absent“ themes for small businesses in developing regions. August 5th, 2014. [online]. <https://www.greenbiz.com/blog/2014/08/05/what-csr-enterprise-researchers-advise-smes-developing-nations>.

299. **Spence**, Laura J. CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five „C“s of CSR and Small Business Research Agenda 2007. – In: *Business and Society Review*, Vol. 112, Issue 4, December 2007, pp. 533 – 552. [online]. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8594.2007.00308.x/full>.

300. **Spense**, Laura J., René Schmidpeter and Adreé Habisch. Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the U.K. – In: *Journal of Business Ethics*, September 2003, Vol. 47, Issue 1, pp. 17 – 29. [online]. https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/files/27700372/JoBEspence_schmidpeterhabisch2003.pdf.

301. **Stehr**, Christopher and Benjamin E. Jakob. Corporate Social Responsibility through Voluntary Commitment in Small and Medium Sized Enterprises – the Case of the „Heilbronn Declaration“. – In: *European Journal of Sustainable Development*, Vol. 3, Issue 4, 2014, pp. 135 – 150. [online]. <https://ojs.ecsdev.org/index.php/ejsd/article/view/184/176>.

302. **Strandberg**, Coro. The Role of Human Resources Management in Corporate Social Responsibility. Issue Brief and Roadmap. Report for Industry Canada/Industrie Canada. Strandberg Consulting, May 2009. [online]. <http://corostrandberg.com/wp-content/uploads/2009/12/csr-hr-management.pdf>.

303. **Strategy** Analytics: Nokia Reaches 40 Percent Global Share as Mobile Phone Shipments Hit 1.12 Billion Units in 2007. – In: *Business Wire*, January 24th, 2008. [online]. <http://www.businesswire.com/news/home/20080124005480/en/Strategy-Analytics-Nokia-Reaches-40-Percent-Global>.

304. **Svyantek**, Daniel J. and Kevin T. Mahoney. Received Wisdom, Kernels of Truth and Boundary: Conditions in Organizational Studies. Chapter 7. 2013. IAP – Information Age Publishing Inc.

305. **Tamajón**, Luis Garay and Xavier Font. Corporate Social Responsibility in Tourism Small and Medium Enterprises. Evidence from Europe and Latin America. – In: *Tourism Management Perspectives*, Issue 7, July 2013, pp. 38 – 46. [online]. <http://eprints.leedsbeckett.ac.uk/190/1/Corporate%20Social%20Responsibility%20in%20Tourism%20Small%20and%20Medium%20Enterprises.pdf>.

306. **Teece**, David J. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how and intangible assets. – In: *California Management Review*, 40 (3), 1998, pp. 55 – 79. [online]. <http://tpayne.ba.ttu.edu/Graduate/MGT5391/Teece1998.pdf>.

307. **Tepper**, Bennett J. and Edward C. Taylor. Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. – In: *The Academy of Management Journal*, Vol. 46, No 1, February 2003, pp. 97 – 105. [online]. <https://numerous.files.wordpress.com/>

2012/04/17-procedural-justice-perceptions-and-organizational-citizenship-behaviors.pdf.

308. **Tewari**, Ruchi and Taral Pathak. Sustainable CSR for Micro, Small and Medium Enterprises. – In: *Journal of Management and Public Policy*, Vol. 6, No 1, December 2014, pp. 34 – 44. [online]. <http://jmpp.in/wp-content/uploads/2016/01/Ruchi-Tewari-Taral-Pathak.pdf>.

309. **The ABC of CSR for Small and Medium Enterprises**. Cardiff University's Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS). Association of Chartered Certified Accountants in Wales, 2011. [online]. <https://www.2degreesnetwork.com/groups/2degrees-community/resources/abc-csr-small-and-medium-enterprises/>.

310. **The business case for social responsibility in small and medium-sized enterprises**. Developed with the support of the European Commission. Employment and Social Affairs Directorate, 2003. [online]. http://www.ibe.org.uk/userfiles/smekey_business_case_smes.pdf.

311. **The ISO and Corporate Social Responsibility**. Issue Briefing Note: Small and Medium-Sized Enterprises. International Institute for Sustainable Development. International Institute for Environment and Development. IUCN – The World Conservation Union. African Institute of Corporate Citizenship, Development Alternatives. Recursos e Investigación para el Desarrollo Sustentable. May 2004. [online]. https://www.iisd.org/pdf/2004/standards_sme.pdf.

312. **Trevino**, Linda Klebe and Bart Victor. Peer Reporting of Unethical Behavior: A Social Context Perspective. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No 1, March 1992, pp. 38 – 64. [online]. https://www.jstor.org/stable/256472?seq=1#page_scan_tab_contents.

313. **Trevino**, Linda Klebe. The Ethical Context in Organization: Influences on employee attitudes and behavior. – In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8, Issue 3, 1998, pp. 447 – 476. [online]. <https://philpapers.org/rec/TRETEC>.

314. **Trevino**, Linda Klebe and Katherine A. Nelson. *Managing business ethics: Straight Talk How to Do It Right*. 3rd edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.

315. **Tsai**, Chen Tsang (Simon) and Ching-Shu Su. Leadership, Job Satisfaction and and Service Oriented Organizational Citizenship Behaviours in Flight Attendants. – In: *African Journal of Business Management*, Vol. 5, Issue 5, March 4th, 2011, pp. 1915 – 1926. [online]. http://www.academicjournals.org/article/article1380705650_Tsai%20and%20Su.pdf.

316. **Tsao**, Yu-Chung and Jye-Chyi Lu. A supply chain network Design Considering transportation cost discounts. – In: *Transportation Research, Part E*, Vol. 48, 2012, pp. 401 – 414. [online]. <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/6524.pdf>.

317. **Tuan**, Luu Trong. Corporate social responsibility, leadership and brand equity in healthcare service. – In: *Social Responsibility Journal*, Vol. 8, Issue 3, pp. 347 – 362, 2012. [online]. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17471111211247929?journalCode=srj>.

318. **Turban**, Daniel B. and Daniel W. Greening. Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. – In: *The Academy of Management Journal*, June 1997, Vol. 40, No 3, pp. 658 – 672. [online]. <http://amj.aom.org/content/40/3/658.short>; https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/turban_greening_1997_amj.pdf.

319. **Turyakira**, Peter K. Small and medium-sized enterprises (SMEs) engagement in corporate social responsibility (CSR) in developing countries: Literature review. – In: *African Journal of Business Management*, Vol. 11, Issue 18, September 2017, pp. 464 – 469. [online]. <http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/7F7EAEA66046>.

320. **Tuzzolino**, F. and B. R. Armandi. A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. – In: *Academy of Management Review*, Vol. 6, Issue 1, 1981, pp. 21 – 28.

321. **Vallaster**, Christine, Adam Lindgreen and François Maon. Strategically Leveraging Corporate Social Responsibility to the Benefit of Company and Society: A Corporate Branding Perspective. – In: *California Management Review*, Vol. 54, No 3, pp. 34 – 60. [online]. <https://orca.cf.ac.uk/34595/1/Article%2080.pdf>.

322. **Van Marrewijk**, Marcel. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. – In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, No 2 – 3, 2003, pp. 95 – 105. [online]. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023331212247>.

323. **Van Os**, Roos and Esther de Haan. Mobile connections. Supply chain responsibility of 5 Mobile Phone Companies. SOMO Paper, September 2008. [online]. http://www.swedwatch.org/sites/default/files/SOMO_Mobile_Connections_Sept_20081_0.pdf.

324. **Vázquez** – Carrasco, Rosario and M. Eugenia López – Pérez. Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature. – In: *Quality & Quantity*, October 2013, Vol. 47, Issue 6, pp. 3205 – 3218. [online]. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-012-9713-4>.

325. **Vazifehdust**, H., A. Mojoudi and S. Jalalian. The effect of corporate social responsibility on corporate image, customer satisfaction and loyalty in the banking industry. (Case Study: Tehran Melli Bank). – In: *Conference of Development and innovation management in management empowerment*, 2014, pp. 1 – 23 (на персийски език). Цит. по: **Esmaelipour**, Majid, Sahebeh Barjoei. The Impact of Corporate Social Responsibility and Image on Brand Equity. – In: *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 8, No 3, 2016. [online]. <https://www.gbmr.ioksp.com/pdf/vol.%208%20no.%203/V8N3-5.pdf>.

326. **Vives**, Antonio. Social and Environment Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. – In: *The Journal of Corporate Citizenship*, No 21. Corporate Citizenship in Latin America: New Challenges for Business, Spring 2006, pp. 39 – 50. [online]. <http://www.jstor.org/stable/pdf/jcorpciti.21.39.pdf?>

seq=1#page_scan_tab_contents; <http://www.cumpetere.com/Documents/SMEs%20in%20LAC%20ICC.pdf>.

327. **Vourvachis**, Petros. In Search of Explanations for Corporate Social Reporting. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at Kingston University, London, 2009. [online]. <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/19634/1/Vourvachis%2C2009%2C%20In%20search%20of%20explanations%20for%20CSR%20%28full%29.pdf>.

328. **Waheed**, Ambreen. Evaluation of the State of Corporate Social Responsibility in Pakistan and a Strategy for Implementation. A report written for Securities and Exchange Commission of Pakistan and United Nations Development Program. September 2005. PAK/98/011 PARADIGM-UNDP. [online]. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=0E53731B960A114D7F219872E7B1565D?doi=10.1.1.468.7745&rep=rep1&type=pdf>.

329. **Wagner**, Marcus, Stefan Schaltegger and Walter Wehrmeyer. The Relationship between the Environmental and Economic Performance of Firms: What does theory propose and what does empirical evidence tell us? – In: *Greener Management International*, No 34, Summer 2001, pp. 94 – 111. [online]. <https://www.jstor.org/stable/pdf/greemanainte.34.95.pdf>.

330. **Wallace**, Michelle, Ian Lings, Roslin Cameron and Neroli Sheldon. Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image. – In: *Harris R. M., Th. W. Short. (Eds.). Workforce Development. Perspectives and Issues*. Springer Science + Business Media, Singapore, 2014. [online]. https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-981-4560-58-0_2.

331. **Walsh**, James P. Managerial and Organizational Cognition: Notes from a trip down memory lane. – In: *Organization Science*, Vol. 6, No 3, May-June 1995, pp. 280 – 321. [online]. <http://www.jamespwalsh.com/Resources/Walsh%20-%201995%20-%20Managerial%20and%20organizational%20cognition%20-%20Notes%20from%20a%20trip%20down%20memory%20lane.pdf>.

332. **Wang**, Heli, Li Tong, Riki Takeuchi and Gerard George. (From the editors). Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions. – In: *Academy of Management Journal*, Vol. 59, No 2. Thematic Issue on Corporate Social Responsibility, 2016, pp. 534 – 544. [online]. https://aom.org/uploadedFiles/Publications/AMJ/April_2016_FTE_2.pdf.

333. **Weber**, Gretchen. The Recruiting Payoff of Social Responsibility. – In: *Workforce*, January 25th, 2005. [online]. <http://www.workforce.com/2005/01/25/the-recruiting-payoff-of-social-responsibility/>.

334. **Weber**, J., L. B. Kurke and D. W. Pentico. Why do Employees Steal? – In: *Business & Society*, Vol. 42, pp. 359 – 380.

335. **Wenerfelt**, Birger. A resource-based view of the firm. – In: *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No 2, April-June, 1984, pp. 171 – 180. [online]. <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>.

336. **Wickert**, Christopher. „Political“ Corporate Social Responsibility in Small- and Medium-Sized Enterprises. – In: *Business and Society*, Vol. 55, Issue 6,

2016, pp. 792 – 824. [online]. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650314537021#articleCitationDownloadContainer>.

337. **Wilde**, Joseph and Esther de Haan. The High Cost of Calling. Critical issues in the Mobile Phone Industry. SOMO – Centre for Research on Multinational Corporations, November 2006. [online]. <http://www.bibalex.org/Search4Dev/files/299176/128653.pdf>.

338. **Wolf**, Julia. Improving the Sustainable Development of Firms: The Role of Employees. – In: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 22, Issue 2, February 2013, pp. 92 – 108. [online]. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/bse.1731>.

339. **Wong**, Renfred. Corporate Social and Environmental Reporting: A User Perspective. A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy. University of Bath School of Management. April, 2011. [online]. http://opus.bath.ac.uk/32254/1/UnivBath_PhD_2012_R_Wong.pdf.

340. **Wood**, Donna J. Corporate social performance revisited. – In: *Academy of management Review*, Vol. 16, No 4, 1991, pp. 691 – 718. [online]. <http://amr.aom.org/content/16/4/691.short>.

341. **Wood**, Donna J. Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. – In: *Journal of Management*, Vol. 17, No 2, 1991, pp. 383 – 406. [online]. https://www.researchgate.net/profile/Donna_Wood2/publication/247569982_Social_Issues_in_Management_Theory_and_Research_in_Corporate_Social_Performance/links/571fbd1008aead26e71b716e.pdf.

342. **Wrzesniewski**, Amy and Jane E. Dutton. Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. – In: *Academy of Management Review*, Vol. 26, No 2, 2001, pp. 179 – 201. [online]. http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Crafting-a-Job_Revisioning-Employees.pdf.

343. **Xu**, Jin and Guoyan Liu. The Enhancing of Global Competitiveness in Chinese Small & Medium Enterprises (SNE) – From Corporate Social Responsibility (CSR) Perspective. 2012. [online]. <https://www.scribd.com/document/82686176/The-Enhancing-of-Global-Competitiveness-in-Chinese-Small-Medium-Enterprises-SME-From-Corporate-Social-Responsibility-CSR-Perspective>.

344. **Yu**, Ae-Li. Corporate social responsibility and SMEs – Barriers and opportunities in a Swedish perspective. Master's Thesis. Stockholm University. Stockholm Resilience Center. Sustainable Enterprising Master Programme. Spring 2010. [online]. <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:352809/FULLTEXT01>.

345. **Yunis**, Mohammad Sohail, laila Durrani and Amad Khan. Corporate Social Responsibility (CSR) in Pakistan: A Critique of the Literature and Future Research Agenda. – In: *Business and Economic Review*, Vol. 9, No 1, 2017, pp. 65 – 88. [online]. <http://www.imsiences.edu.pk/files/journals/Vol%209%20Issue%201/Paper%204.pdf>.

346. **Yunis**, Mohammad Sohail. Corporate Social Responsibility of Multinational Companies in Pakistan. Doctoral Thesis. University of Southampton, School of Management, 2012. [online]. <https://eprints.soton.ac.uk/357447/>.

347. **Zadek**, Simon and R. Evans. Auditing the Market: A Practical Approach to Social Auditing. Gateshead, Traidcraft/New Economics Foundation, 1993.

348. **Zafar**, Fareeha and Mudassar Farooq. Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises to Achieve Organizational Benefits. – In: *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Vol. 5, Issue 1, January 2014. [online]. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=4B6D807865428091085B90D97AB65D74?doi=10.1.1.428.4694&rep=rep1&type=pdf>.

349. **Zafar**, Fareeha, Z. Hussain and Z. Musab. Corporate Social Responsibility for Small and Medium Enterprise. 2014. [online]. <http://aasrc.org/conference/wp-content/uploads/2014/01/CSR-for-SME.pdf>.

350. **Zahariev**, Elenko and Ekaterina Arabska. Corporate Social Responsibility and Organic Production Business Model – Sustainability Performance, Consumer Trust and Motivation. – In: *Proceedings of the IVth International Scientific Conference Climate Change. Economic Development, Environment and People (CCEDEP) Regional Development of Central and Eastern European Countries*. University of Agrobusiness and Rural Development – Plovdiv, Bulgaria, 7 – 9 October, 2015, Vol. 2, pp. 213 – 231. [online]. https://uad.bg/files/custom_files/files/documents/conference_proceedings_Volume_2.pdf.

351. **Zalesny**, Mary D. and J. Kevin Ford. Extending the Social Information Processing Perspective: New Links to attitudes, behaviors and perceptions. – In: *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 47, Issue 2, 1990, pp. 205 – 246. [online]. <https://scholars.opb.msu.edu/en/publications/extending-the-social-information-processing-perspective-new-links-3>.

352. **Zellers**, Kelly I., Bennett J. Tepper and Michelle K. Duffy. Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. – In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No 6, pp. 1068 – 1076. [online]. <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-8761068.pdf>.

353. **Zhiznevskaya**, Margo. The Future of Corporate Social Responsibility (CSR) in Small and Medium Enterprise Sector (SME). February 26, 2016. [online]. <https://www.linkedin.com/pulse/future-corporate-social-responsibility-csr-small-sme-zhiznevskaya/>.

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА ПЪРВА Всичко започва и свършва с човешките ресурси. Ресурсно-базираният подход към постигането на конкурентно предимство	20
ГЛАВА ВТОРА Корпоративната социална отговорност, корпоративната репутация и „brand equity“ – „добавената стойност, породена от марката (бранда)“	32
ГЛАВА ТРЕТА Корпоративната социална отговорност (CSR), набирането на персонал и задържането му в предприятието.....	41
ГЛАВА ЧЕТВЪРТА „Възприеманото корпоративно гражданство“ (РСС), корпоративната социална отговорност и набирането на персонал	69
ГЛАВА ПЕТА Интерактивните ефекти от образованието в областта на корпоративната социална отговорност и личните персонални ценности	76
ГЛАВА ШЕСТА Лидерството и поведението на организационно гражданство	84
ГЛАВА СЕДМА Възможности за прилагане на отраслови стратегии за корпоративна социална отговорност за балансиране на пазара на труда и за повишаване на престижа на различни отрасли на икономиката	87

ГЛАВА ОСМА	
Коалиции за корпоративна социална отговорност (CSR).....	107
ГЛАВА ДЕВЕТА	
Някои изводи и предложения за пътища на въвеждане на практики на корпоративна социална отговорност в България	128
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	141
ПРИЛОЖЕНИЕ № 1	
Корпоративната социална отговорност и отрасловото колективно договаряне в България	151
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА	178

доц. д-р Теодор Данаилов Дечев
доц. д-р Бояна Боянова Димитрова

НОВИТЕ ХОРИЗОНТИ
НА КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ

CSR КАТО МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГИЯ И ФАКТОР
ЗА НАБИРАНЕТО НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ В КОМПАНИЕТЕ“

Българска.
Първо издание.
Тираж: 310 бр.

Рецензенти: доц. д-р Радостина Бакърджиев (ИИИ-БАН)
проф. д.с.н. Теменуга Ракаджийска (УНСС)

Редактор: Олга Емилова

Коректор: Камелия Алексиева

Издава: Издателски комплекс ВУСИ

ISBN 978-619-7343-20-5

Пловдив
2018

Изданието се разпространява безплатно.



АСОЦИАЦИЯ НА ИНДУСТРИАЛНИЯ КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ

ОТГОВОРНИЯТ БИЗНЕС – ЗА БИЗНЕС ПЛО ПРАВИЛАТА

В международен план АИКБ е член на Европейския център на работодателите и предприятията с публично участие и предприятията, предоставящи услуги от общ интерес (СЕЕР). Чрез това членство АИКБ черпи опит и привнася в българската социално-икономическа среда най-доброто и прогресивното от европейския икономически модел, включително и от социалното партниране, тъй като СЕЕР е директен участник в европейския диалог.

Влиянието върху разработването на политики и привнасянето на успешни мерки и добри практики се осъществява и чрез участието на АИКБ както в Европейския икономически и социален съвет, така и в Икономическия и социален съвет на Република България.



Водена от досегашните принципи на работа, Асоциация на индустриалния капитал в България (АИКБ) ще продължи своите активни усилия в подкрепа на прилагане на политики за осигуряване на макроикономическа стабилност и бюджетна дисциплина, за подобряване на бизнесклимата и за устойчив икономически растеж, за върховенство на закона и изпълнение на договорите за сигурност на бизнеса и неприкосновеност на собствеността.



**BULGARIAN
INDUSTRIAL CAPITAL
ASSOCIATION**

BICA is an official partner of the Bulgarian Presidency of the Council of the European Union



eu2018bg.bg



Your voice.
Your interests.
Your future.



Connecting Interests

www.bica-bg.org



Теодор Дчев е завършил строително инженерство - промишлено и гражданско строителство (конструкции) във ВИАС през 1984 г. През 2003 г., завършва магистратура по политология в СУ "Свети Климент Охридски". През 2005 - 2007 г., написва докторската си дисертация в Института по социология на БАН, която защитава пред Специализирания научен съвет по социология, антропология и науки за културата на ВАК. От 2016 г. е редовен доцент във Висшето училище по сигурност и икономика (ВУСИ) - Пловдив.

Преподавал е в Нов български университет и във ВТУ "Св. Св. Кирил и Методий". В момента преподава във ВУСИ, както и в УНСС. Основните му преподавателски курсове са: Индустриални отношения и сигурност,

Европейски индустриални отношения, Икономическа социология (на английски и на български език), Етносоциология, Етно-политически и национални конфликти, Тероризъм и политически убийства - политически и социологически проблеми, Социални иновации и предприемачество.

Автор е на над 35 научни труда по огнеустойчивост на строителните конструкции и устойчивост на цилиндрични стоманени черупки. Автор е на над 40 труда по социология, политология и индустриални отношения, между които монографиите: Индустриални отношения и сигурност - част 1. Социални концесии в колективното договаряне (2015); Взаимодействие между институциите и индустриални отношения (2012); Социалният диалог в частния охранителен сектор (2006); "Гъвкави форми на работа" и (пост)индустриални отношения в Централна и Източна Европа (2006).

В съавторство е издал книгите: Иновации в колективното договаряне. Европейски и български аспекти; Българските работодатели и жените в труда; Social Dialogue and Employment of Women in the Field of Biomass Utilization in Bulgaria. В последно време работи над проблемите на връзката между индустриалните отношения и сигурността; развитието на глобалните терористични дезорганизации; етносоциологическите проблеми, етническите и етно - религиозните конфликти.

Член на International Labour and Employment Relations Association (ILERA), American Sociological Association (ASA) и на Българската асоциация за политически науки (БАПН).

В периода 1998 - 2001 г. е заместник министър на труда и социалната политика. Заместник председател и председател на ССИ в периода 2003 - 2011 г. Директор "Индустриални политики" в АИКБ от 2014 г. до днес. Член на НСТС от 2003 до 2012 г. Изпълнителен директор на Института за устойчиво икономическо развитие (ИнуИР).



Бояна Боянова е родена на 15.10.1973 г. в малкия и красив балкански град Дряново. Завършва Строителен техникум във Велико Търново, специалност Строителство и архитектура, след което е в първия випуск на Стопански факултет във Великотърновски университет, специалност „Маркетинг“.

Започва работа в същия факултет като първият му редовен асистент през 1997 година. В над 22 годишният си стаж като преподавател води различни дисциплини със студенти от бакалавърска и магистърска степени: Маркетинг, Стратегически маркетинг, Маркетингови изследвания, Управление на рекламата, Банков маркетинг и други.

Дисертационният ѝ труд е „Промоционната политика на банката в условията на съвременния български пазар“. Автор е на монографиите: „Маркетингова стратегия на политическа партия“ (2012 г.) и „Маркетингови изследвания“ (2014 г.), както и на редица други научни трудове в областта на маркетинга, стратегическото управление и политическия маркетинг.

ISBN 978-619-7343-20-5



9 786197 343205