



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

**Pril12.8**

**Д5А1**

**ГАП анализ  
на възможностите на КСО за постигане на  
синергия с планираните мерки за повишаване на  
привлекателността на ключовите професии**

**Човешки ресурси, корпоративна социална отговорност, конкурентоспособност и  
привлекателност на професиите в ключови отрасли на икономиката**

**София, октомври 2017**

1

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



## СЪДЪРЖАНИЕ:

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. УВОДНИ БЕЛЕЖКИ .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2. КСО ПРАКТИКИ, УСПЕШНО АДРЕСИРАЩИ РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТТА НА ПРОФЕСИИТЕ, НО ИМАЩИ ВСЕ ОЩЕ СЛАБО ПРИЛОЖЕНИЕ В БЪЛГАРСКАТА ПРАКТИКА ....</b>                                  | <b>7</b>  |
| <b>2.1. Човешките ресурси с подходяща квалификация като източник на конкурентно предимство с все по-голямо значение .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>2.2. Корпоративна социална отговорност, корпоративна репутация и “brand equity” - „добавената стойност, породена от марката (бранда)“ .....</b>   | <b>14</b> |
| 2.2.1. <i>Изследвания върху влиянието на корпоративната социална отговорност....</i>   | <i>14</i> |
| 2.2.2. <i>Работни хипотези при изследването на „добавената стойност, породена от марката“.....</i>   | <i>15</i> |
| <b>2.3. Корпоративната социална отговорност (CSR), набирането на персонал и задържането му в предприятието.....</b>  | <b>19</b> |
| <b>2.4. Изграждането на КСО като стратегия за постигане на конкурентно предимство .....</b>  | <b>28</b> |
| <b>2.5. „Възприеманото корпоративно гражданство” (PCC), корпоративната социална отговорност и набирането на персонал.....</b>  | <b>38</b> |
| <b>2.6. Интерактивните ефекти от образованието в областта на корпоративната социална отговорност и личните, персонални ценности .....</b>  | <b>44</b> |
| <b>2.7. Лидерството и поведението на организационно гражданство .....</b>  | <b>52</b> |
| <b>2.8. Възможности за прилагане на отраслови стратегии за КСО, които да са насочени към балансиране на пазара на труда тях и към повишаване на престижа и привлекателността на пилотните браншове .....</b> | <b>54</b> |
| <b>2.9. Коалиции за корпоративна социална отговорност (CSR) .....</b>  | <b>57</b> |
| <b>2.10. Дванадесет въпроса от критично значение към коалициите за корпоративна социална отговорност.....</b>  | <b>66</b> |
| <b>2.11. Баристри пред използването на КСО като ефективен вътрешен маркетингов лост и стъпки към създаване на оптимални стратегии за корпоративна социална отговорност.....</b>                              | <b>77</b> |
| <b>2.12. Логистичната социална отговорност (LSR).....</b>  | <b>82</b> |
| <b>3. ИЗВОДИ ЗА СТЕПЕНТА НА РЕЛЕВАНТНОСТ НА ОПИСАНИТЕ ДОБРИ ПРАКТИКИ.....</b>  | <b>96</b> |



|   |            |
|---|------------|
| <b>4. ГАП-АНАЛИЗ: ИДЕНТИФИЦИРАНИ ГАП-ПОЛЕТА, ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА НОВИ КСО СИСТЕМИ, ПРАКТИКИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТТА НА ПРОФЕСИИТЕ В ЧЕТИРИТЕ ПИЛОТНИ БРАНША .....</b> | <b>102</b> |
| <b>4.1. Идентифицирани концепции, подходи и практики в областта на КСО и тяхната приложимост в българските предприятия и компании от четирите пилотни бранша .....</b>                                    | <b>105</b> |
| <b>4.2. Идентифицирани ГАП-полета и предложения за нови КСО системи, практики и инструменти, адресиращи установените "ГАП - полета" .....</b>   | <b>127</b> |



## 1. УВОДНИ БЕЛЕЖКИ

Настоящият документ се изпълнява като компонент от Дейност 5. Разработване и/или усъвършенстване, апробиране и пилотно внедряване и тестване на практики и инструменти за повишаване на корпоративната социална отговорност (КСО) на работодателите по отношение на заетите в тях лица. В рамките на Дейност 5 е предвидено изпълнението на съвкупност от логически свързани и консистентни аналитични, проективни, обучителни, апробиращи и информационно-популяризиращи дейности, целите на които са следните:

- 1) Да се разработят нови системи, практики и инструменти в сферата на КСО и етичното поведение на бизнеса, насочени към балансиране на пазара на труда в пилотните сектори;
- 2) Да се конструират нови КСО инструменти за развитие на човешките ресурси, включително фокусирани върху повишаване на привлекателността на труда, създаване на възможности за ефикасна ротация на задълженията и за кариерно развитие в предприятията от пилотните сектори.
- 3) Да се съберат успешни практики от български предприятия, които имат въведени системи за привличане на работна сила чрез използването на КСО инструменти и изготвяне на Бяла книга за добрите практики;
- 4) Внедряване на създадените нови КСО инструменти в 60 пилотни предприятия и разпространение на информацията.

**Дейност 5.1. е въвеждаща и има ключово значение за успешното изпълнение на Дейност 5, тъй като в нея са предвидени:**

- 1) Осъществяване на ГАП-анализ, фокусиран върху идентифициране на възможностите на КСО за постигане на синергия с планираните мерки за повишаване на привлекателността на ключовите професии;
- 2) Изготвяне на Карта на добри КСО практики в европейски и световен мащаб;
- 3) Изготвяне на Ръководство за внедряване на идентифицираните добри КСО практики.

**При реализацията на настоящия ГАП-анализ е приложен комплексен подход.**

От една страна, е събрана и осмислена изчерпателна информация за съществуващите в европейски и в глобален мащаб добри КСО практики, даващи възможности за по-ефикасно управление на човешките ресурси, за създаването на "споделени ценности" между компаниите и работната сила, за идентифицирането на работещи подходи за въвличането на работната сила в реализирането на дългосрочните



стратегии за развитието на компаниите и за насърчаване на процеса на по-тясната интеграция по този начин на работната сила в посока от външен фактор, необходим за реализирането на производството, в иманентно присъщ вътрешен ресурс, който е неделима част от фирмената култура и стратегическото планиране на компаниите.

**От друга страна**, паралелно с това е използвана информацията за добрите КСО практики, прилагани в български предприятия и компании и имащи доказано позитивен ефект върху привлекателността на основните професии в четирите пилотни за проекта браншове (изготвената Бяла книга на добрите практики).

**От трета страна**, на основата на проведените по Дейност 1.2. дълбочинни интервюта с лица, упражняващи шестнадесетте професии в четирите пилотни бранша, представляващи приложното поле на проекта, са анализирани причините за ниския интерес към тези професии и на тази основа под формата на рефлексия на реалните ситуации в четирите браншове са извлечени конкретни идеи за мерки за повишаване привлекателността на тези професии.

Имайки предвид трите типа информация, ГАП-анализът идентифицира добрите КСО практики и ги осмисля от гледна точка на техните възможности за повишаване на привлекателността на професиите в четирите пилотни бранша. **Същинските функции на ГАП-анализа са:**

- 1) Да се установи каква е реалната приложимост на идентифицираните добри КСО практики в европейски и световен мащаб, както и в българските предприятия и компании;
- 2) В резултат на това да се очертаят съществуващите "бели и неадресирани полета" (ГАП) - това са областите и направленията, които имат важно значение за повишаване привлекателността на основните професии, но за адекватното адресиране на които не са открити добри КСО практики - нито в световния, нито в европейския, нито в българския опит.

**За тези важни и необходими ниши ще бъдат конструирани релевантни нови КСО системи, практики и инструменти. Предизвикателствата тук са много, но в систематизиран вид те се свеждат до следното:**

- 1) Да се създадат **нови** практики и инструменти, базирани на съществуващия световен и европейски опит и отчитащи върховите достижения в областта на КСО и развитието на човешките ресурси;
- 2) Създадените нови практики и инструменти да бъдат **реално приложими**, т. е. да бъдат **съобразени с обективните икономически, технологични и**



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

**организационни характеристики** на предприятията и компаниите от четирите пилотни бранша;

- 3) Новите КСО практики и инструменти да **отчитат очакванията и представите на лицата, упражняващи шестнадесетте ключови професии в четирите пилотни бранша**. Това означава практиките и инструментите да бъдат така конструирани, че да бъдат съобразени с професионално квалификационните характеристики и с психологията на работната сила в основните професии - да отговарят на техните представи за това какво би следвало да прави социално отговорният и етичен бизнес, за да повиши привлекателността на основните професии.

**Крайната цел на Дейност 5 е чрез създаването на нови системи, практики и инструменти на КСО, тяхното пилотно тестване в 60 предприятия и последващото им внедряване в практиката да се използва огромния потенциал на КСО за повишаване привлекателността на шестнадесетте основни професии в четирите пилотни бранша.**

Настоящият ГАП-анализ ще бъде документална основа за изработването на Ръководство за внедряване на КСО в предприятията, за създаване на Единен наръчник за въвеждане на добри КСО практики, за провеждане на обучение за представителите на 60-те предприятия, както и за разпространение на информацията посредством подходящи средства и механизми.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

## **2. КСО ПРАКТИКИ, УСПЕШНО АДРЕСИРАЩИ РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТТА НА ПРОФЕСИИТЕ, НО ИМАЩИ ВСЕ ОЩЕ СЛАБО ПРИЛОЖЕНИЕ В БЪЛГАРСКАТА ПРАКТИКА**

В тази част на анализа се представят в систематизиран вид практиките за адресиране на проблемите по набирането, управлението и развитието на човешките ресурси в различни отрасли на икономиката, които се прилагат в европейски страни, но все още имат слабо или минимално приложение в практиката на българските предприятия. За идентифицирането на тези практики е направен обстоен и изчерпателен преглед на наличните в реалното публично и във виртуалното пространство документи, описващи различни видове КСО практики. При прегледа на идентифицираните практики е приложен подходът за анализ на съответната практика от гледна точка на нейната релевантност спрямо задачите на настоящия проект и по този начин в крайна сметка са описани и представени богат набор от КСО практики, чието прилагане съдържа в себе си потенциал за подобряване на характеристиките на работната среда, организацията на труд, заплащането, системите за непарични материални стимули и други видове стимули, развитието на човешките ресурси чрез повишаване на тяхната квалификация и придобиването на допълнителни знания и умения, кариерното и професионалното развитие, активното включване на работната сила в процеса по реализиране на дългосрочните стратегии за развитие на компаниите.

**В процеса на осъществяване на настоящия ГАП-анализ са идентифицирани следните основни направления на прилагане на добри КСО практики, релевантни към целите и задачите на настоящия проект:**

- 1) Практики за управление на човешките ресурси с подходяща квалификация, като източник на конкурентно предимство с все по-голямо значение;
- 2) Практики и подходи (работни хипотези) за реализиране на КСО, корпоративна репутация и “brand equity” („добавената стойност, породена от марката (бранда)“);
- 3) Практиките за корпоративна социална отговорност (CSR) като силен фактор за набирането на персонал и задържането му в предприятието;
- 4) КСО като стратегия за постигане на конкурентно предимство;
- 5) „Възприеманото корпоративно гражданство” (PCC), корпоративната социална отговорност и набирането на персонал;
- 6) Интерактивните ефекти от образованието в областта на КСО и личните, персонални ценности;
- 7) Лидерството и поведението на организационно гражданство;



- 8) Възможности за прилагане на отраслови стратегии за КСО, които да са насочени към балансиране на пазара на труда тях и към повишаване на престижа и привлекателността на пилотните браншове;
- 9) Коалиции за корпоративна социална отговорност (CSR);
- 10) Дванадесет въпроса от критично значение към коалициите за КСО;
- 11) Идентифицирани бариери пред използването на КСО като ефективен вътрешен маркетингов лост и стъпки към създаване на оптимални стратегии за корпоративна социална отговорност.
- 12) Логистичната социална отговорност (LSR).

Теоретичните подходи и идентифицираните дори практики в описаните по-горе области се представят в систематизиран вид в следващото изложение.

## **2.1. Човешките ресурси с подходяща квалификация като източник на конкурентно предимство с все по-голямо значение**

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

През 1994 година 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“*<sup>1</sup>.

Занимаващите се със „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 21-вия век е белязан от рязко нараснала степен на технологични промени, дифузия и хипер конкурентно съперничество и не предлага лесен отговор на този въпрос.

---

<sup>1</sup> Виж: Pfeffer, J, Competitive advantage through people, California Management Review, 36 (2), 1994, pp. 9 – 28., както и Pfeffer, J, Competitive advantage through people, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994.





В края на двадесетия 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 Porter<sup>2</sup>), който се фокусира върху външната среда, като ключова 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 двадесетия век, често е наричан „ресурсно – базиран подход“ (resource-based view - RBV). Неговите последователи (Barney 1991<sup>3</sup>, Grant 1996<sup>4</sup>, Wernerfelt 1984<sup>5</sup>) 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 година, „Конкурентно предимство чрез хората“, Jeffrey Pfeffer твърди, че успехът на динамичните, хипер конкурентни пазари зависи по-малко от предимствата, свързани с икономията от мащаба, технологията, патентите, регулациите и достъпът до капитал и в по-голяма степен от иновациите, скоростта и приспособимостта<sup>6</sup>. Също така, Pfeffer твърди, че тези по-късни източници на

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

<sup>3</sup> Barney, Jay B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, 17, 1991, pp. 99 – 120, [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)

<sup>4</sup> Grant, Robert M., *Towards a knowledge-based theory of the firm*, *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp. 109 – 122, [http://www.hillsdaleinv.com/portal/uploads/Toward\\_a\\_Knowledge-Based\\_Theory\\_of\\_the\\_Firm%2C.pdf](http://www.hillsdaleinv.com/portal/uploads/Toward_a_Knowledge-Based_Theory_of_the_Firm%2C.pdf)

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

<sup>6</sup> Pfeffer, J., *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994.



конкурентно предимство са свързани в много голяма степен от работниците и служителите във фирмите и от това как те са управлявани.

Основавайки се на тези и на други подобни аргументи и Pfeffer (1994, 1998<sup>7</sup>), и други автори (Becker, Huselid and Ulrich, 2001<sup>8</sup>; Guthrie, J. P., Datta, D. K. and Wright, P. M. 2004<sup>9</sup>; Kochan and Osterman 1994<sup>10</sup>; Lawler 1996<sup>11</sup>; Levine 1995<sup>12</sup>; O'Reilly C. A. and Pfeffer J. 2000<sup>13</sup>) аргументирано застъпват тезата, че фирмите възприемат набор от управленски практики, наричани общо **високо качествени системи за човешки ресурси или високо ангажиращи 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 (1991<sup>14</sup>), 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 предимство. С някои отделни изключения (като Cappelli и Newmark

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

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

<sup>9</sup> Guthrie, J. P., Datta, D. K. and Wright, P. M., 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, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=cahrswp>

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

<sup>11</sup> 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, available at: <https://www.strategy-business.com/article/12257?gko=60b2b>

<sup>12</sup> Levine, David I., Reinventing the workplace: How business and employers can both win, Brookings Institution, Washington, DC, 1995, review by Chris Tilly available at: [http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol4\\_1/Tilly.pdf](http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol4_1/Tilly.pdf)

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

<sup>14</sup> Barney, Jay B., Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17, 1991, pp. 99 – 120, [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)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

2001<sup>15</sup>), цяла поредица от емпирични изследвания в края на 20-ия и началото на 21-ия 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. (Виж: Arthur 1994<sup>16</sup>; Batt 2000<sup>17</sup>; Batt 2002<sup>18</sup>; Datta, Guthrie и Wright 003<sup>19</sup>; Delery J. E. и Doty D. H. 1996<sup>20</sup>; Guthrie 2001<sup>21</sup>; Huselid 1995<sup>22</sup>; Ichinowski, Shaw и Prensushi<sup>23</sup>; Koch и McGrath 1996<sup>24</sup>; Macduffie 1995<sup>25</sup>).

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

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

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

<sup>17</sup> 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, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1085&context=cahrswp>

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

<sup>19</sup> 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, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1024&context=cahrswp>

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

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

<sup>22</sup> Huselid, Mark A., The Impact of Human resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No 3, pp. 635 – 672, [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](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)

<sup>23</sup> Ichinowski Casey, Kathryn Shaw and Giovanna Prensushi, The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing lines, *The American Economic Review*, Vol. 87, No 3, pp. 291 – 313, [http://houdekpetr.cz!/data/public\\_html/papers/Ichniowski%20et%20al%201997.pdf](http://houdekpetr.cz!/data/public_html/papers/Ichniowski%20et%20al%201997.pdf)

<sup>24</sup> Koch, Marianne J. and McGrath Rita Guther, Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 335 – 354, 1996, [https://www.researchgate.net/profile/Rita\\_Gunther\\_Mcgrath/publication/229506829\\_Improving\\_Labor\\_Productivity\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Policies\\_Do\\_Matter/links/5800d7e408aec560638d8597.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rita_Gunther_Mcgrath/publication/229506829_Improving_Labor_Productivity_Human_Resource_Management_Policies_Do_Matter/links/5800d7e408aec560638d8597.pdf)

<sup>25</sup> Macduffie, John Paul, Human resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, No 2, January 1995, pp. 197 – 221, [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](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)



стратегическото управление на човешките ресурси Becker и Gerhart (1996<sup>26</sup>) 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 (2004<sup>27</sup>), че през първите години на 21-ви 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 не добре разбрани“<sup>28</sup>. 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 година<sup>29</sup>: „*Бъдещата работа върху стратегическия подход трябва да разработи съдържанието на черната кутия между фирмената система за управление на човешките ресурси и така наречената фирмена*

---

<sup>26</sup> Becker Brian and Barry Gerhart, The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, Academy of Management Journal, Vol. 39, No 4, August, 1996, pp. 779 – 801, [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](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)

<sup>27</sup> Guthrie, J. P., Datta, D. K. and Wright, P. M., 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, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=cahrswp>

<sup>28</sup> Becker Brian and Barry Gerhart, The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, Academy of Management Journal, Vol. 39, No 4, August, 1996, pp. 780 (последният абзац, най-долу), [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](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)

<sup>29</sup> Пак там, на стр. 793.



“bottom line”<sup>30</sup>. Докато изследователите не успеят да създадат и изпитат по-сложни структурни модели – например, 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 резултати 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 разглеждат както отделни случаи (case studies) на това взаимодействие (Dupont, Ferauge и Giuliano 2013<sup>31</sup>; Mushtaque, Jariko, Børsen и Muhammad Nawaz 2017<sup>32</sup>), така и предлагат общ поглед върху нещата (Rehman, Khan и Nazeer 2015<sup>33</sup>).

Тук е мястото да се отбележи, че научният интерес към проблемите на корпоративната социална отговорност расте по експонента, 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

---

<sup>30</sup> 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 (тоест, чрез генериране на растеж на така наречената “top-line”) и чрез повишаване на ефективността (респективно чрез орязване на разходите).

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

<sup>32</sup> 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), Global Journal of Human Resource Management, Vol. %, No 4, pp. 54 – 69, May 2017, <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>

<sup>33</sup> Rehman, Muhammad Zia-ur, Mahwish Khan and Safdar Nazeer, A Human Resource Perspective on Policies to Support Corporate Social Responsibility, Pakistan Business Review, October 2015, [https://www.researchgate.net/publication/286937914\\_A\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_PERSPECTIVE\\_ON\\_POLICIES\\_TO\\_SUPPORT\\_CORPORATE\\_SOCIAL\\_RESPONSIBILITY](https://www.researchgate.net/publication/286937914_A_HUMAN_RESOURCE_PERSPECTIVE_ON_POLICIES_TO_SUPPORT_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

корпоративната социална отговорност (Naqvi 2015<sup>34</sup>; Shabana 2008<sup>35</sup>; Vourvachis 2009<sup>36</sup>; Wong 2011<sup>37</sup>; Hassan 2010<sup>38</sup>;) )

## 2.2. Корпоративна социална отговорност, корпоративна репутация и “brand equity” - „добавената стойност, породена от марката (бренда)“

### 2.2.1. Изследвания върху влиянието на корпоративната социална отговорност

Изследване на Ker Tah Hsu, публикувано през 2012 година<sup>39</sup>, 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 възприятията 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)“<sup>40</sup>.

<sup>34</sup> 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, [http://etheses.whiterose.ac.uk/11365/1/Metamorphosis%20of%20a%20logic-AAASNaqvi\\_Thesis\\_Uni\\_Of\\_leeds.pdf](http://etheses.whiterose.ac.uk/11365/1/Metamorphosis%20of%20a%20logic-AAASNaqvi_Thesis_Uni_Of_leeds.pdf)

<sup>35</sup> 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, [https://getd.libs.uga.edu/pdfs/shabana\\_kareem\\_m\\_200805\\_phd.pdf](https://getd.libs.uga.edu/pdfs/shabana_kareem_m_200805_phd.pdf)

<sup>36</sup> 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, <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/19634/1/Vourvachis%2C2009%2C%20In%20search%20of%20explanations%20for%20CSR%20%28f%20ul%29.pdf>

<sup>37</sup> 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, [http://opus.bath.ac.uk/32254/1/UnivBath\\_PhD\\_2012\\_R\\_Wong.pdf](http://opus.bath.ac.uk/32254/1/UnivBath_PhD_2012_R_Wong.pdf)

<sup>38</sup> 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, [http://etheses.dur.ac.uk/480/1/Thesis\\_Nasr.pdf?DDD2+](http://etheses.dur.ac.uk/480/1/Thesis_Nasr.pdf?DDD2+)

<sup>39</sup> Hsu Ker Tah, The Advertising Effects of Corporate Social responsibility on Corporate Reputation and Brand Equity: Evidence from the Life Insurance Industry in Taiwan, Journal of Business Ethics, Vol. 109, Issue 2, August 2012, pp. 189 – 201, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1118-0>

<sup>40</sup> „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 бренд 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 положителни ефекти и получената стойност. На първо място, „добавената стойност,



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 2005<sup>41</sup> и през 2006<sup>42</sup> година 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.

### **2.2.2. Работни хипотези при изследването на „добавената стойност, породена от марката**

През 2016 година Majid Esmaelipour и Sahebeh Barjoei провеждат друго задълбочено изследване на влиянието на социалната отговорност и корпоративния имидж върху „добавената стойност, породена от марката“<sup>43</sup>. Изследването е проведено във връзка с решаването на практически проблем, свързан с оценката на отражението на

---

породена от марката“ се изгражда от възприемането от страна на потребителите, което включва и познание (познаване) и личен опит с употребата на марката (бранда) и нейните продукти. Възприемането, което един потребителски сегмент има по отношение на дадена марка (бренд) 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 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 специални при публичните компании, които се листват на борсата. Правят се класации по размера на „добавената стойност, породена от марката“.

<sup>41</sup> McWilliams, Abigail, Donald S. Siegel, Patrick M. Wright, Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, Rensselaer Working Papers in Economics, department of Economics, Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York, No 0506, May 2005, <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/1179/1/Corporate%20social%20responsibility%20strategic%20implications.pdf>

<sup>42</sup> McWilliams, Abigail, Donald S. Siegel, Patrick M. Wright, Guest Editors Introduction, Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, Journal of Management Studies, Vol. 43, Issue 1, January 2006, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x/epdf>

<sup>43</sup> Esmaelipour, Majid, Sahebeh Barjoei, The Impact of Corporate Social Responsibility and Image on Brand Equity, Global Business and Management Research: An International Journal, Vol. 8, No 3, 2016, <https://www.gbmr.ioksp.com/pdf/vol.%208%20no.%203/V8N3-5.pdf>



корпоративната 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 от 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 (бренда).

Според Esmaelipour и Varjoei, до същите заключения са стигнали и иранските изследователи Vazifehdust, Mojoudi и Jalalian<sup>44</sup> през 2014 година, както и австралийците Pomeroy и Johnson<sup>45</sup> през 2009 година.

В споменатата публикация на Pomeroy и Johnson се подчертава, че вследствие на скорошните големи бизнес сривове 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 рекламиране на корпоративния имидж обаче е проблематично в известна степен.

В публикацията се разисква тази маркетингова техника и се предлага изследователски дневен ред за изследване на способността на две променливи величини

---

<sup>44</sup> 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), Conference of Development and innovation management in management empowerment, 2014, pp. 1 – 23 (на персийски език).

<sup>45</sup> Pomeroy Alan and Lester W., Constructing a corporate social responsibility reputation using corporate image advertising, Australian Marketing Journal, No 17, 2009, pp. 106 – 114, <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/169.pdf>





– 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<sup>46</sup>.

**При втората хипотеза се предполага, че добрият образ на компанията в съзнанието на хората има положително отражение върху „добавената стойност, породена от марката (бранда)“.** Осъщественият 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 Hyun<sup>47</sup> от 2011 година, както и на Rafei, Hagiginasab и Yazdani<sup>48</sup> от 2013 година. (Прави впечатление изключително мащабната и задълбочена работа на ирански учени върху проблемите на „добавената стойност, породена от марката (бранда)“. В хода на работа беше открита голяма поредица от изследвания на ирански учени на отражението на различни фактори върху пазарната стойност на марка. Едно от най новите е изследването на Hasangholipour, Mostaghimi и Ahranjani<sup>49</sup> върху отражението на маркетинговия микс и на корпоративния имидж върху добавената стойност, породена от марката в компаниите Talia и Rightel).

**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,

---

<sup>46</sup> Пак там.

<sup>47</sup> 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, Industrial Marketing Management, No 40, 2011, pp. 424 – 438, <http://www.isihome.ir/freearticle/ISIHome.ir-22047.pdf>

<sup>48</sup> 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, Scientific Journal of Modern Marketing Research, Vol. 2, Issue 4, 2013, pp. 182 – 195 (на персийски език).

<sup>49</sup> 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, International Business and Management, Vol. 9, No 2, 2014, pp. 41 – 52.



породена от марката“<sup>50</sup>. Тези резултати са в съгласие с предишни подобни констатации на Lai, Chiu, Yang и Pai<sup>50</sup> от 2010 година и на Tuan<sup>51</sup> от 2012 година.

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” - „добавената 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 на 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.

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) борава с понятия като „законова“, „икономическа“ и „етична“ корпоративна социална отговорност. Според заключенията на изследването му, така нареченото „транзактно лидерство“<sup>52</sup> е свързано със „законовата“ и

<sup>50</sup> 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, Journal of Business Ethics, Vol. 95, Issue 3, 2010, pp. 457 – 469, <http://scholarscorner.sbs.ox.ac.uk/database/effects-corporate-social-responsibility-brand-performance-mediating-effect-industrial-brand>

<sup>51</sup> Tuan, Luu Trong, Corporate social responsibility, leadership and brand equity in healthcare service, Social Responsibility Journal, Vol. 8, Issue 3, pp. 347 – 362, 2012, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/1747111211247929?journalCode=srj>

<sup>52</sup> Транзактното 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



„икономическата“ корпоративна социална отговорност, докато „трансформационното“ лидерство<sup>53</sup> 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<sup>54</sup>.

**В крайна сметка, изследването на Esmaelipour и Barjoei (2016)<sup>55</sup> 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.

### **2.3. Корпоративната социална отговорност (CSR), набирането на персонал и задържането му в предприятието**

насърчават подчинението и съгласието на последователите им с техните решения чрез награди и наказания. За разлика от трансформационните лидери, тези, които използват транзакционния подход не са ориентирани към промени в бъдеще, техният стремеж е да запазят нещата същите да бранят „статус кво“-то. Упражняващите транзактно 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.

<sup>53</sup> 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 чувствуват 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.

<sup>54</sup> Tuan, Luu Trong, Corporate social responsibility, leadership and brand equity in healthcare service, *Social Responsibility Journal*, Vol. 8, Issue 3, pp. 347 – 362, 2012, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/1747111211247929?journalCode=srj>

<sup>55</sup> Esmaelipour, Majid, Sahebeh Barjoei, The Impact of Corporate Social Responsibility and Image on Brand Equity, *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 8, No 3, 2016, <https://www.gbmr.ioksp.com/pdf/vol.%208%20no.%203/V8N3-5.pdf>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Още през 2000 година 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 работи<sup>56</sup>, те се позовават и на трудове на Pfeffer (1994<sup>57</sup>) и Teece 1998<sup>58</sup>). 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 високо квалифицирани работници и служители<sup>59</sup>.

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)<sup>60</sup>.

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)*<sup>61</sup> и на *поколението на Хилядолетието, на Милениума (Generation Millennium), социалните*

<sup>56</sup> Turban, D. B. and Greening, D. W., Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, *Academy of Management Journal*, 40, 1997, pp. 658 – 672.

<sup>57</sup> Pfeffer, J., *Competitive advantage through people*, California Management Review, 36 (2), 1994, pp. 9 – 28. Виж също така: Pfeffer, J., *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994.

<sup>58</sup> Teece, David J., *Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how and intangible assets*, California Management Review, 40 (3), 1998, pp. 55 – 79, <http://trpayne.ba.ttu.edu/Graduate/MGT5391/Teece1998.pdf>

<sup>59</sup> Greenberg, Daniel W. and Daniel B. Turban, *Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce*, Business and Society, Vol. 39, No 3, September 2000, [https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/greening\\_turban\\_2000\\_bs\\_1.pdf](https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/greening_turban_2000_bs_1.pdf)

<sup>60</sup> 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., <https://researchbank.rmit.edu.au/eserv/rmit:14603/Adams.pdf>

<sup>61</sup> Под „Поколение Y“ („Generation Y“) се разбира поколението от хора, родени през 80-те години на миналия век и през началото на 90те години. 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 така наречения „бейби бум“ („baby boomers“). Тъй като децата, родени през този период от време имат постоянен достъп до високо технологични продукти (компютри, клетъчни телефони и други) 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 видео игрите, хората от „Поколение Y“ са смятани за оптимални за работни места на които се работи постоянно с компютри. Някои автори смятат, че хората от „Поколението 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 те 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).



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

*фактори ще бъдат жизнено важни 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, че „... 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 привлече и да задържа таланти 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 важноста на персонала, защото интелектуалния капитал стремително се превръща във все по-важен компонент на стойността на компанията и качеството на човешките ресурси на организацията е от първостепенно значение.

**Трябва изрично да се подчертае важноста на социалната отговорност за задържането на работниците и служителите в предприятието<sup>62</sup>.**

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 (наетите 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*“<sup>63</sup>.

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, произходът на които**

<sup>62</sup> Пак там, стр. 156.

<sup>63</sup> Пак там.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

**програми 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 високо квалифицирания 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“<sup>64</sup>.

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 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 година. Вече 88 на сто от новонаетите с колежанско образование желаят да работят за „компани с корпоративно социално отговорни идеали, които отразяват техните собствени такива“. (Данните са за 2010 година). 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 страни с нововъзникващи пазари, където компанията ще расте през следващото десетилетие“<sup>65</sup>.

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*)“<sup>66</sup>.

В изследване на Afridi, Kakakhel и Quamer (2012<sup>67</sup>) е разгледано въздействието от прилагането на практики на корпоративна социална отговорност върху текучеството на персонала (*employee turnover*) в университет, принадлежащ към публичния сектор в Пакистан – университетът Khyber Pakhtun Khwa.

<sup>64</sup> Пак там.

<sup>65</sup> 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, <https://digitalcampus.co.za/sites/default/files/the-2020-workplace-meister-en-13028-copy.pdf>

<sup>66</sup> Пак там.

<sup>67</sup> Afridi, Fahad Khan, Shahid Jan Kaajhel and Fayaz Qarner, *How does Corporate Social Responsibility (CSR) Impact Employee Turnover in Universities of Khyber Pukhtun Khwa ?*, *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No 1, 2012, <http://aupc.info/wp-content/uploads/2012/10/AJSS.CSR-Vol-51-paper-6.pdf>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Както отбелязват и Afridi, Kakakhel и Quamer, **между корпоративна 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 производителност и понижаване на текучеството (Trevino and Nelson 2004<sup>68</sup>; Tuzzolino and Armandi<sup>69</sup>; Malik<sup>70</sup>).

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 1995<sup>71</sup>; Guthrie 2001<sup>72</sup>). Едновременно с това, изследванията сочат, че работната среда и стресът на работното място (job stress) са в твърде съществена връзка (Colquitt 2001<sup>73</sup>; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter and K. Yee Ng 2001<sup>74</sup>).

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 2001<sup>75</sup>).

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

<sup>68</sup> Treviño, Linda, K. and Katherine A. Nelson, *Managing business ethics: Straight Talk How to Do It Right* (3<sup>rd</sup> edition), Hoboken, New Jersey, 2004, John Wiley & Sons Inc.

<sup>69</sup> Tuzzolino, F. and B. R. Armandi, A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, Vol. 6, Issue 1, 1981, pp. 21 – 28.

<sup>70</sup> Malik Mahfuja, Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature, *Journal of Business Ethics*, 2014, Sacred Heart University, Jack Welch College of Business, WCOB Faculty Publications, Digital Commons@SHU, [http://digitalcommons.sacredheart.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1395&context=wcob\\_fac](http://digitalcommons.sacredheart.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1395&context=wcob_fac)

<sup>71</sup> Huselid, Mark A., The Impact of Human resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No 3, 1995, pp. 635 – 672, [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](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)

<sup>72</sup> Guthrie J. P., High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No 1, 2001, pp. 180 – 190, <http://amj.aom.org/content/44/1/180.abstract>

<sup>73</sup> Colquitt, Jason A., On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No 3, 2001, pp. 386 – 400, <https://media.terry.uga.edu/socrates/publications/2013/06/Colquitt2001.pdf>

<sup>74</sup> Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter and K. Yee Ng, Justice at the millennium: A meta-analytical review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No 3, 2001, pp. 425 – 445, <http://leeds-faculty.colorado.edu/dahe7472/Colquitt%202001.pdf>

<sup>75</sup> Пак там.



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.

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 база 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 Mullerat<sup>76</sup> в добилата широка известност негова книга: „Международната корпоративна социална отговорност: Ролята на корпорациите в икономическия ред на 21-ия век”, издадена 2010 година, както и в редица други негови трудове<sup>77</sup>.

<sup>76</sup> Mullerat, Ramon, International Corporate Social Responsibility: The Role of Corporations in the Economic Order of 21st Century, Kluwer Law International, January 27-th, 2010.

<sup>77</sup> Виж примерно: Mullerat, Ramon, Corporate Social Responsibility: A European Perspective, 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





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

По отношение на персонала, корпорацията с добър стандарт за корпоративна социална отговорност може лесно да набира служители. 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<sup>78</sup>.

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)<sup>79</sup>, 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<sup>80</sup>.

Освен това, процесът на набиране на персонал подsigурява висша степен на успеваемост на процеса на подбор, като минимизира и дори елиминира възможностите

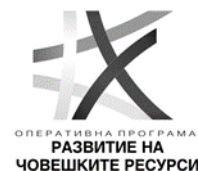
---

European Union Center of Excellence, a partnership with Florida International University (FIU), [http://aei.pitt.edu/43368/1/Mullerat\\_CSR\\_Europa.pdf](http://aei.pitt.edu/43368/1/Mullerat_CSR_Europa.pdf), както и: Mullerat, Ramon, Quo Vadis Corporate Social Responsibility ? New trends of CSR, [http://www.fbe.org/IMG/pdf/Ramon\\_Mullerat-4.pdf](http://www.fbe.org/IMG/pdf/Ramon_Mullerat-4.pdf)

<sup>78</sup> Acevedo, Christian George F., Corporate Social Responsibility in Recruitment Practices, [https://www.academia.edu/27530881/Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_Recruitment\\_Practices](https://www.academia.edu/27530881/Corporate_Social_Responsibility_in_Recruitment_Practices)

<sup>79</sup> Adetunji, Odumeru James, Ifeanyi George Ogbonna, Corporate Social Responsibility as a Recruitment Strategy by Organisations, International Review of Management and Business Research, June 1, Vol. 2, Issue 2, 2013, pp. 313 – 319, <https://www.questia.com/read/1P3-3031088791/corporate-social-responsibility-as-a-recruitment-strategy>

<sup>80</sup> Пак там.



за „tapping“ на кандидатите за работа с квалификация над изискуемата. 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<sup>81</sup>.

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 от 10 до 25 години (от 2018 до 2033 г.) и компаниите полагат специални усилия за да привличат, развиват, мотивират и задържат персонала<sup>82</sup>.

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<sup>83</sup>.

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<sup>84</sup>. 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.

Човешките ресурси имат важна роля за постигане 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,

<sup>81</sup> Acevedo, Christian George F., Corporate Social Responsibility in Recruitment Practices, [https://www.academia.edu/27530881/Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_Recruitment\\_Practices](https://www.academia.edu/27530881/Corporate_Social_Responsibility_in_Recruitment_Practices)

<sup>82</sup> Marti, Carlos, Corporate Social Responsibility and HR Implications, Ezine Articles, 2008, <http://ezinearticles.com/?Corporate-Social-Responsibility-and-HR-Implications&id=1601516>

<sup>83</sup> Пак там.

<sup>84</sup> Paul Lee, Min-Dong, A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead, International Journal of Management Review, Vol. 10, Issue 1, 2008, pp. 53 – 73, <http://www.wheaton.edu/~media/Files/Academics/Faculty/Lee-MDP/IJMR%20Theory%20of%20CSR.pdf>



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 Marti откроява насърчаването на персонално (!) и професионално 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;
- Конкурентно заплащане и бонуси;
- Сигурна работна среда, в която отношенията са приятелски като в семейство и няма никакво насилие и тормоз на работното място<sup>85</sup>.

В работите на Fenwick и Bierema (2008<sup>86</sup>), както и на Lockwood (2004<sup>87</sup>) 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 това число 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 етични въпроси в мерките за подобряване на резултатите на персонала;
- Подкрепа за взимането на решения с участието на работниците и служителите;
- Осигуряване на възможно най-високите стандарти на безопасност и здраве на работните места;

<sup>85</sup> Marti Sanchis, Carlos, Corporate Social Responsibility and HR Implications, Ezone Articles, 2008, <http://ezinearticles.com/?Corporate-Social-Responsibility-and-HR-Implications&id=1601516>

<sup>86</sup> Fenwick Tara and Laura Bierema, Corporate Social Responsibility: Issues for Human Resource Development Professionals, International Journal of Training and Development, Vol. 12, Issue 1, February 2008, pp. 24 – 35, <file:///C:/Users/PC%20User/Downloads/SSRN-id1097179.pdf>

<sup>87</sup> Lockwood, Nancy R., Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role, SHRM, December 2004, <http://ezinearticles.com/?Corporate-Social-Responsibility-and-HR-Implications&id=1601516>



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

#### **2.4. Изграждането на КСО като стратегия за постигане на конкурентно предимство**

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 ролите. Работниците и служителите се виждат като много по-близки до техните общности, отколкото ръководителите на компаниите и за това се смятат за по-подготвени и квалифицирани да поемат ръководството в проектирането и в прилагането и изпълнението на програмите за корпоративна социална отговорност<sup>88</sup>.

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 и печалбата, обемът на продажбите и стойността на акциите на компанията. Това гледище се защитава и от Greening и Turban в тяхната студия: „Корпоративното социално представяне, като конкурентно предимство при привличането на качествена работна ръка”<sup>89</sup>.

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)<sup>90</sup>.

<sup>88</sup> 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.

<sup>89</sup> Greenberg, Daniel W. and Daniel B. Turban, Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, Business and Society, Vol. 39, No 3, September 2000, [https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/greening\\_turban\\_2000\\_bs\\_1.pdf](https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/greening_turban_2000_bs_1.pdf)

<sup>90</sup> Wood, Donna J., Corporate social performance revisited, Academy of management Review, Vol. 16, No 4, 1991, pp. 691 – 718, <http://amr.aom.org/content/16/4/691.short> ; Също така: Wood, Donna J., Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance, Journal of Management, Vol. 17, No 2, 1991, pp. 383 – 406, [https://www.researchgate.net/profile/Donna\\_Wood2/publication/247569982\\_Social\\_Issues\\_in\\_Management\\_Theory\\_and\\_Research\\_in\\_Corporate\\_Social\\_Performance/links/571fbd1008aead26e71b716e.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Donna_Wood2/publication/247569982_Social_Issues_in_Management_Theory_and_Research_in_Corporate_Social_Performance/links/571fbd1008aead26e71b716e.pdf) Виж също: Pierick, E. ten, V. Beekman,



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 взаимосвързани 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 от предшестващи 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<sup>91</sup>.

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

Принципът на институционалната 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 постига и поддържа чрез спазване на тези институционални очаквания и съобразяване с тях<sup>92</sup>.

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<sup>93</sup>. 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.

---

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, <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/29081/1/rp040503.pdf>

<sup>91</sup> Wood, Donna J., Corporate social performance revisited, Academy of management Review, Vol. 16, No 4, 1991, pp. 691 – 718, <http://amr.aom.org/content/16/4/691.short>

<sup>92</sup> Пак там.

<sup>93</sup> Turban, Daniel B. and Greening, Daniel W., Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, Academy of Management Journal, Vol. 40, No 3, 1996, pp. 658 – 672, [https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/turban\\_greening\\_1997\\_amj.pdf](https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/turban_greening_1997_amj.pdf)



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 база 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 такива, които изобщо не предприемат действия в тази област<sup>94</sup>.

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<sup>95</sup>.

Използвайки голям обем емпиричен материал, в това число 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.

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 база 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

---

<sup>94</sup> Greenberg, Daniel W. and Daniel B. Turban, Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, Business and Society, Vol. 39, No 3, September 2000, [https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/greening\\_turban\\_2000\\_bs\\_1.pdf](https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/greening_turban_2000_bs_1.pdf)

<sup>95</sup> Backhaus, Kristin B., Brett A. Stone and Karl Heiner, Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness, Business and Society, Vol. 49, Issue 2, September 1-sy, 2002, pp. 292 – 318, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650302041003003>



им показва, че повечето от 500-те най-богати компании в света са ангажирани в „агресивни програми за корпоративна социална отговорност“<sup>96</sup>.

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<sup>97</sup>. Според него някъде около 1985 година, 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 „върховите 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 така наречената “bottom line”, но че също така тази репутация може да бъде ценен инструмент за набиране на персонал.

Едно изследване от 2003 година показва, че компаниите, които са възприемани от публиката като социално отговорни, често имат конкурентно предимство, особено когато става дума за наемане на най-високо квалифицирани 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 процента от интервюираните са били готови да приемат работа с по-ниско заплащане (приемливото ниво е било на около 14 процента 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 заинтересовани страни – особено местната общност<sup>98</sup>.

Професорът от Станфордския университет David W. Montgomery е заявил, че това изследване е първия емпиричен анализ на влиянието, което фактори като: високите етични стандарти, грижата за устойчивостта на околната среда и ангажираността с

---

<sup>96</sup> Пак там.

<sup>97</sup> Weber, Gretchen, The Recruiting Payoff of Social Responsibility, Workforce, January 25-th, 2005, <http://www.workforce.com/2005/01/25/the-recruiting-payoff-of-social-responsibility/>

<sup>98</sup> Пак там.



проблемите на работниците и служителите, оказват върху избора на работа при завършилите МВА 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 етичната 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 “Spherion”<sup>99</sup>. 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 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 от образа на дадена компания като „социално добра“ са по-малко преки.

„Когато правите добро вътре в някаква общност, вие получавате много PR, който повишава разпознаемостта на бранда“, казва Morgan. „Тези компании също така притежават силен, здрав работнически бранд. Работниците и служителите говорят гордо за тяхната компания извън нея, когато са в обществото. С нарастването на осведомеността за компанията в обществото, способността на бранда ѝ да привлича персонал нараства забележимо“<sup>100</sup>.

Според Morgan този начин на „браниране“ 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 година, 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

<sup>99</sup> 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/>

<sup>100</sup> Weber, Gretchen, The Recruiting Payoff of Social Responsibility, Workforce, January 25-th, 2005, <http://www.workforce.com/2005/01/25/the-recruiting-payoff-of-social-responsibility/>





търсенето си на работа<sup>101</sup>. 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“<sup>102</sup>.

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 „Вярата и Богатството: Тихата революция, която реформира американския бизнес“<sup>103</sup> 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, “Tyco”-вците и “WorldCom”-овците от последните години (последните години от края на двадесетия и първите години от началото на двадесет и първия 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 (СЕО) за 2005 г. е на възраст, която е повлияна от събитията през 60-те години на миналия век и това се отразява на възгледите им по въпроси като жените на работното място и въпросите на околната

---

<sup>101</sup> Заслужава да се отбележи, че като вицепрезидент по партньорските ресурси в “Starbucks North America”, Sheri Southern работи цели десет години - от 1998 до 2008 година. 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 (Виж: <http://bizindex.pub-dat.org/Browse/Entity/2352731>). Подробности могат да се видят в профила ѝ в LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/sheri-southern-1760447/>

<sup>102</sup> 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>

<sup>103</sup> 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>



среда. Според Gunther това, което става е, че за много компании, този нов модел е добра бизнес стратегия. Той казва: „Първоначалния „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”<sup>104</sup>.

Начинът по който компаниите показват на околните своите ценности и етика се е превърнал в „конкурентен диференциатор“ в смисъла на набирането на персонал. Това е становището на David Gebler, основател и президент на “Working Values”, компания за консултации и за обучение в областта на бизнес етиката, базирана в Sharon, в щата Massachusetts<sup>105</sup>. Според него все повече компании разбират това.

Много интересен е разказът на Gebler за това как неговата фирма е разработила етична обучителна игра, наречена „Етичното предизвикателство“. Играта е била разработена за световно известната 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 етични 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.

---

<sup>104</sup> Пак там.

<sup>105</sup> Цитираният тук David Gebler (виж: <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“ David Gebler, Is Your Culture a Risk Factor, Working Values Ltd, <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 уеб-базирани програми за съответствие (compliance) и за етика; видео материали и печелили награди етични 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 година, 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 “Indiggo – the Leadership Platform”.



Според Gebler компаниите „инкорпорират“ техните 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 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 съпадението 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 уеб сайта си, в материалите си за набиране на персонал и за реклама и промоции, и дори на гърба на визитните картички на своите служители. Чрез един 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<sup>106</sup>.

Практиката на “Mission Review” („Преглед на мисията“) е илюстрирана от Dave Pace, изпълнителен вицепрезидент за партньорските ресурси<sup>107</sup> 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 отпуска 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

<sup>106</sup> Weber, Gretchen, The Recruiting Payoff of Social Responsibility, Workforce, January 25-th, 2005, <http://www.workforce.com/2005/01/25/the-recruiting-payoff-of-social-responsibility/>

<sup>107</sup> Dave Pace е изпълнителен вицепрезидент за партньорските ресурси “Starbucks” в периода юли 2002 – декември 2007 (виж: <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.



програми за предпочитани доставчици, които насърчават доставчиците да бъдат повече социално отговорни и до обявеното през 2005 година намерение да зарежда магазините си с продукти, съдържащи поне 10 процента рециклирана хартия, “Starbucks” има обемисто портфолио от инициативи за корпоративна социална отговорност.

„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 отгътък печалбата и доходността. Не само за това, което е успешно на Уолстрийт“<sup>108</sup>.

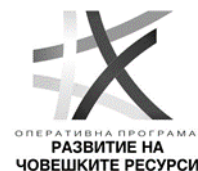
Да станеш по-социално отговорна компания си има и потенциални недостатъци и рискове. Според цитирания по-горе Gunther „възможно е да станеш твърде добро място за работа“. Той привежда случай с компанията “Hewlett Packard” от 1990 година. По онова време компанията вече била известна като добро място, 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” започва да се превръща 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 семейният 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 година 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 2014<sup>109</sup>). В тяхното изследване постулира 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.

<sup>108</sup> Weber, Gretchen, The Recruiting Payoff of Social Responsibility, Workforce, January 25-th, 2005, <http://www.workforce.com/2005/01/25/the-recruiting-payoff-of-social-responsibility/>

<sup>109</sup> 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, Academy of Management Journal, Vol. 57, No 2, April 2014, pp. 383 – 404, <http://www.ioatwork.com/how-corporate-social-performance-attracts-job-seekers/>



Изследователите се опират в работата си на сигналната теория (Rynes 1991<sup>110</sup>). Корпоративната социална отговорност (CSR) изпраща 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 търсещите работа към организацията.

В друго изследване, проведено от Catano и Hines (2015<sup>111</sup>), 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 (2009<sup>112</sup>) 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<sup>113</sup>. Личните, персонални ценности играят важна роля при привличането на квалифицирана работна ръка.

<sup>110</sup> Rynes, Sara L., Recruitment, job choice and post-hire consequences, In: Dunnette, Marvin D. and Leatta M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 2, 1991, pp. 399 – 444, Consulting Psychologists Press, California, [https://www.researchgate.net/publication/37150563\\_Recruitment\\_Job\\_Choice\\_and\\_Post-Hire\\_Consequences\\_A\\_Call\\_For\\_New\\_Research\\_Directions](https://www.researchgate.net/publication/37150563_Recruitment_Job_Choice_and_Post-Hire_Consequences_A_Call_For_New_Research_Directions)

<sup>111</sup> Catano V. M. and H. Morrow Hines, The Influence of Corporate Social Responsibility, Psychologically Wealthy Workplaces and Individual Values in Attracting Millennial Job Applicants, Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement, December 14-th, 2015.

<sup>112</sup> Slaughter, Jerel E. and Gary J. Greguras, Initial Attraction to Organizations: The Influence of trait inferences, International Journal of Selection and Assessment, Vol. 17, No 1, March 2009, [https://www.academia.edu/31596956/Initial\\_Attraction\\_to\\_Organizations\\_The\\_influence\\_of\\_trait\\_inferences](https://www.academia.edu/31596956/Initial_Attraction_to_Organizations_The_influence_of_trait_inferences)

<sup>113</sup> Виж също така в: 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, Academy of Management Journal, Vol. 57, No 2, April 2014, pp. 383 – 404, <http://www.ioatwork.com/how-corporate-social-performance-attracts-job-seekers/>, както и в: 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, Personnel Psychology, Vol. 66, Issue 4, December 2013, pp. 935 – 973, [https://www.researchgate.net/publication/259555018\\_A\\_Mediated\\_Moderation\\_Model\\_of\\_Recruiting\\_Socially\\_and\\_Environmentally\\_Responsible\\_Job\\_Applicants](https://www.researchgate.net/publication/259555018_A_Mediated_Moderation_Model_of_Recruiting_Socially_and_Environmentally_Responsible_Job_Applicants)



## **2.5. „Възприеманото корпоративно гражданство” (PCC), корпоративната социална отговорност и набирането на персонал**

Под така нареченото „възприемано корпоративно гражданство” (Perceived Corporate Citizenship - PCC) се разбира степента, в която отделният човек, със своята индивидуалност, възприема дадена организация като изпълняваща икономическите, правните, етичните и дискреционните отговорности, възложени на фирмата от заинтересуваните страни (Maignan and Ferrell 2000)<sup>114</sup>.

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), една 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 му 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 ролята 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.

Този корпус от изследвания се корени в голяма степен в теорията за социалната идентичност и на допускането, че отделните личности с техните 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)<sup>115</sup>. Изследванията показват, че благоприятните организационни имиджи (образи) са свързани в положителна връзка с привличането на кандидатите за работа (Fombrun, Gardenberg и

<sup>114</sup> Maignan, Isabelle and O. C. Ferrell, Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France, *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, Issue 3, 2000, pp. 283 – 297, <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1006262325211>

<sup>115</sup> Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich and Celia V. Harquail, Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No 2, June 1994, pp. 239 – 263, <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/identity/asq-dutton.pdf>



Barnett 2000)<sup>116</sup>. По-нататък изследванията показват, че организациите, разглеждани и виждани като социално отговорни са привлекателни за потенциални работници и служители<sup>117</sup>. 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 (2000<sup>118</sup>) 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 страни – 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 взаимосвързани, корелиращи се фактори на икономическото, правното, етичното и дискреционното гражданство”. В статията са разглеждани и възможните приложения на получените резултати в пряката работа на мениджърите.

Други изследвания демонстрират положителна връзка между възприеманото корпоративно гражданство (PCC) и ангажираността с дадена организация (Maignan и Hult 1999)<sup>119</sup>. Работниците и служителите са склонни да се самоидентифицират с бизнес дейностите, които имат благоприятен имидж (образ) и нагласите на заетите до голяма

---

<sup>116</sup> Fombrun, Charles J., Naomi A. Gardenberg, Michael L. Barnett, Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk, *Business and Society Review*, Vol. 105, No 1, 2000, pp. 85 – 106, <http://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Top20/fombrunetal2002.pdf> ; виж 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, (CAHRS Working Paper #90-24), 1990, Ithaca, New York, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1388&context=cahrswp>

<sup>117</sup> Виж вече цитираните работи на: Backhaus, Kristin B., Brett A. Stone and Karl Heiner, Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness, *Business and Society*, Vol. 49, Issue 2, September 1-sy, 2002, pp. 292 – 318, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650302041003003> , както и: Greenberg, Daniel W. and Daniel B. Turban, Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, *Business and Society*, Vol. 39, No 3, September 2000, [https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/greening\\_turban\\_2000\\_bs\\_1.pdf](https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/greening_turban_2000_bs_1.pdf) , а също така и: Turban, Daniel B. and Greening, Daniel W., Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No 3, 1996, pp. 658 – 672, [https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/turban\\_greening\\_1997\\_amj.pdf](https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/turban_greening_1997_amj.pdf)

<sup>118</sup> Maignan, Isabelle and O. C. Ferrell, Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France, *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, Issue 3, 2000, pp. 283 – 297, <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1006262325211>

<sup>119</sup> Maignan, Isabelle, O. C. Ferrell and G. Tomas M. Hult, Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No 4, 1999, pp. 455 – 469, <http://e-businessethics.com/wp-content/uploads/Corporate-Citizenship.pdf> ; виж също и в: Peterson, Richard A. and N. Anand, The Production of Culture Perspective, *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, 2004, pp. 311 – 334, [https://www.sfu.ca/cmns/courses/2011/488/1-Readings/Peterson\\_ProductionofCulture.pdf](https://www.sfu.ca/cmns/courses/2011/488/1-Readings/Peterson_ProductionofCulture.pdf)



степен се влияят по положителен начин чрез членството в такава организация (Dutton, Dukerich и Harquail 1994)<sup>120</sup>.

От своя страна, изследване на Peterson, публикувано през 2004 година, показва, че при високо квалифицираните 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 по-здрава сред работниците и служителите, които вярват много сериозно във важността на корпоративната социална отговорност на отделните бизнес дейности (Peterson 2004)<sup>121</sup>.

Резултатите също така сочат, че етичното 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<sup>122</sup>.

В началото на века Backhaus, Stone и Heiner откриват, че независимо, че социалната отговорност е важна на всички етапи на търсенето на работа, то тя е от най-съществено значение тогава, когато търсещият работа преценява актуално предложение за работа, което му е направено<sup>123</sup>.

### **Хипотези за взаимодействие на възприеманото корпоративно гражданство с корпоративната социална отговорност**

Въз основа на тези констатации, през 2011 година, Evans и Davis формулират поредица от хипотези, първата, от които е: възприеманото корпоративно гражданство – РСС е в положителна връзка с привличането на кандидата за работа (Evans и Davis 2011)<sup>124</sup>. Те са констатирали, че дори след като търсещият работа е привлечен от дадена

<sup>120</sup> Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich and Celia V. Harquail, Organizational Images and Member Identification, Administrative Science Quarterly, Vol. 39, No 2, June 1994, pp. 239 – 263, <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/identity/asq-dutton.pdf>

<sup>121</sup> Peterson, Dane K., The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment, Business & Society, Vol. 43, Issue 3, 2004, pp. 296 – 319, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650304268065>

<sup>122</sup> Пак там.

<sup>123</sup> Backhaus, Kristin B., Brett A. Stone and Karl Heiner, Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness, Business and Society, Vol. 49, Issue 2, September 1-sy, 2002, pp. 292 – 318, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650302041003003>

<sup>124</sup> Evans, W. Randy and Walter D. Davis, An Examination of Perceived Corporate Citizenship, Job Applicant Attraction and CSR Work Role Definition, Business Society, Vol. 50, 2011, <https://marastan.files.wordpress.com/2017/03/job-applicant-attraction-csr.pdf>; Виж също така и в: Evans, W. Randy, Walter D. Davis and Dwight D. Frink, An Examination of Employee





организация и се съгласява с направеното му предложение за работа, остава въпросът дали възприетото корпоративно гражданство (РСС) 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 неговите или нейните 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, р. 335)<sup>125</sup>. 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 1978<sup>126</sup>, Morrison 1994<sup>127</sup>, р. 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 икономическите, правните, етичните и дискреционните отговорности като „дейности в ролята“<sup>128</sup>.

Докъм 2011 година, 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 за 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“.

---

Reactions to Perceived Corporate Citizenship, Journal of Applied Psychology, Vol. 41, Issue 4, 2011, pp. 938 – 964, <http://psychsource.bps.org.uk/details/journalArticle/3048581/An-Examination-of-Employee-Reactions-to-Perceived-Corporate-Citizenship.html>

<sup>125</sup> 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, [https://www.researchgate.net/publication/309236777\\_Managing\\_Work-Role\\_Performance\\_Challenges\\_for\\_21st\\_Century\\_Organizations\\_and\\_Employees](https://www.researchgate.net/publication/309236777_Managing_Work-Role_Performance_Challenges_for_21st_Century_Organizations_and_Employees)

<sup>126</sup> Katz, Daniel and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, Second Edition, John Wiley, New York, 1978.

<sup>127</sup> Morrison, Elizabeth Wolfe, Role Definitions and Organizational Citizenship Behaviour: The Importance of the Employee’s Perspective, The Academy of Management Journal, Vol. 37, No 6, December 1994, pp. 1543 – 1567, [https://www.jstor.org/stable/256798?seq=2#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/256798?seq=2#page_scan_tab_contents)

<sup>128</sup> Evans, W. Randy and Walter D. Davis, An Examination of Perceived Corporate Citizenship, Job Applicant Attraction and CSR Work Role Definition, Business Society, Vol. 50, 2011, <https://marastan.files.wordpress.com/2017/03/job-applicant-attraction-csr.pdf>



И до днес са правени малко изследвания, фокусирани върху индивидуалните реакции на корпоративното гражданство. Изследването на Evans, Davis и Frink (2011)<sup>129</sup> 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 така нареченото „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 практически 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, може в огромна степен да въздейства на интерпретацията на работника или служителя на неговата или на нейната работна среда“<sup>130</sup>.

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 организационния цинизъм е свързан по

<sup>129</sup> Evans, W. Randy, Walter D. Davis and Dwight D. Frink, An Examination of Employee Reactions to Perceived Corporate Citizenship, Journal of Applied Psychology, Vol. 41, Issue 4, 2011, pp. 938 – 964, <http://psychsource.bps.org.uk/details/journalArticle/3048581/An-Examination-of-Employee-Reactions-to-Perceived-Corporate-Citizenship.html>

<sup>130</sup> 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, IAP – Information Age Publishing Inc., pp. 153 – 180, [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](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)



положителен начин с отклоняващото се (девиантно) поведение и е своеобразен „медиатор“ (посредник) между възприеманото корпоративно гражданство” (РСС) 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<sup>131</sup>.

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 1991<sup>132</sup>, Murphy и Jackson 1999<sup>133</sup>).

Информацията, извлечена от социалния контекст, такава, каквато е възприеманото корпоративно гражданство (РСС) се използва за да се взимат решения за персоналните, лични отговорности в работата. Възприятата 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 2003<sup>134</sup>).

Възприятата на организационното представяне (изпълнение), включващи икономически, правни, етични и дискреционни отговорности (тоест възприеманото корпоративно гражданство – РСС), най-вероятно ще оказват влияние върху решенията, за това какво представлява правилното индивидуално поведение. Възприятата, че организационните стандарти са базирани на морала са последователно и логично свързани с намалените нива на неетично поведение (Trevino и Victor 1992<sup>135</sup>, Trevino, Butterfield и McCabe<sup>136</sup>, Weber, Kurke и Pentico<sup>137</sup>).

<sup>131</sup> Пак там.

<sup>132</sup> 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, Consulting Psychologists Press, California.

<sup>133</sup> 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, [https://www.researchgate.net/publication/309236777\\_Managing\\_Work-Role\\_Performance\\_Challenges\\_for\\_21st\\_Century\\_Organizations\\_and\\_Employees](https://www.researchgate.net/publication/309236777_Managing_Work-Role_Performance_Challenges_for_21st_Century_Organizations_and_Employees)

<sup>134</sup> 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, Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, 2003, pp. 389 – 416, <https://pdfs.semanticscholar.org/fc47/485b86aa685633f00c6a63b0e459247b279f.pdf>

<sup>135</sup> Trevino, Linda Klebe and Bart Victor, Peer Reporting of Unethical Behavior: A Social Context Perspective, Academy of Management Journal, Vol. 35, No 1, March 1992, pp. 38 – 64, [https://www.jstor.org/stable/256472?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/256472?seq=1#page_scan_tab_contents)

<sup>136</sup> Trevino, Linda Klebe, K. D. Butterfield and D. L. McCabe, The Ethical Context in Organization: Influences on employee attitudes and behavior, Business Ethics Quarterly, Vol. 8, Issue 3, 1998, pp. 447 – 476, <https://philpapers.org/rec/TRETEC>

<sup>137</sup> Weber J., L. B. Kurke and D. W. Pentico, Why do Employees Steal ?, Business & Society, Vol. 42, pp. 359 – 380.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Работниците и служителите, възприемащи тяхната 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.

**За това работниците и служителите с по-високо „възприемано корпоративно гражданство“ (РСС) могат да дефинират корпоративната социална отговорност, като пропорционално по-голямата част от тяхната 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<sup>138</sup>.

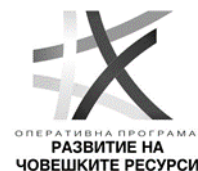
## **2.6. Интерактивните ефекти от образованието в областта на корпоративната социална отговорност и личните, персонални ценности**

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 отсъждания относно една или друга организация, отделните личности често влизат в конфронтация с двусмислени или неясни информационни сигнали (Rynes 1991<sup>139</sup>, Gatewood, Gowan и Lautenschleger<sup>140</sup>). Образованието и обучението в областта на корпоративната социална отговорност (CSR) обаче трябва да повишат значението и надеждността на информацията, свързана с корпоративното гражданство и по този начин да усили ефекта от възприеманото корпоративно гражданство (РСС). Образованието най-вероятно ще доведе до по-задълбочено структурирано познание относно корпоративната социална отговорност (CSR). Структурите на познанието са мисловни (умствени) шаблони (темплейти), състоящи се от организирано и структурирано

<sup>138</sup> Evans, W. Randy and Walter D. Davis, An Examination of Perceived Corporate Citizenship, Job Applicant Attraction and CSR Work Role Definition, Business Society, Vol. 50, 2011, <https://marastan.files.wordpress.com/2017/03/job-applicant-attraction-csr.pdf>

<sup>139</sup> 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, Consulting Psychologists Press, California, [https://www.researchgate.net/publication/37150563\\_Recruitment\\_Job\\_Choice\\_and\\_Post-Hire\\_Consequences\\_A\\_Call\\_For\\_New\\_Research\\_Directions](https://www.researchgate.net/publication/37150563_Recruitment_Job_Choice_and_Post-Hire_Consequences_A_Call_For_New_Research_Directions)

<sup>140</sup> Gatewood, Robert D., Mary A. Gowan and Gary J. Lautenschleger, Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions, Academy of Management Journal, Vol. 36, No 2, April 1993, pp. 414 – 427, [https://www.jstor.org/stable/256530?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/256530?seq=1#page_scan_tab_contents)



познание, „което отделните индивидуални личности налагат върху информационната среда, за да му дадат форма и значение“ (Walsh 1995<sup>141</sup>, p. 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 систематична обработка на информацията (Zalesny and Ford 1990<sup>142</sup>), което довежда до по-аналитично и разширено (екстензивно) обмисляне и до по-стабилни решения (Petty и Cacioppo 1986<sup>143</sup>). **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<sup>144</sup>.

Отделните личности с техните 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 2001<sup>145</sup>). Те съответно вероятно ще взимат решения относно степента, до която тяхната собствена роля трябва да включва (инкорпорира) икономическите, правните, етичните и дискреционните отговорности,

<sup>141</sup> Walsh, James P., Managerial and Organizational Cognition: Notes from a trip down memory lane, Organization Science, Vol. 6, No 3, May – June 1995, pp. 280 – 321, <http://www.jamespwalsh.com/Resources/Walsh%20-%201995%20-%20Managerial%20and%20organizational%20cognition%20-%20Notes%20from%20a%20trip%20down%20memory%20lane.pdf>

<sup>142</sup> Zalesny, Mary D. and J. Kevin Ford, Extending the Social Information Processing Perspective: New Links to attitudes, behaviors and perceptions, Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol. 47, Issue 2, 1990, pp. 205 – 246, <https://scholars.opb.msu.edu/en/publications/extending-the-social-information-processing-perspective-new-links-3>

<sup>143</sup> Petty, Richard E., John T. Cacioppo, The Elaboration Likelihood Model of Persuasion, <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, Academic Press. Orlando, Florida, pp. 123 – 205, <https://www.elsevier.com/books/advances-in-experimental-social-psychology/berkowitz/978-0-12-015219-3>

<sup>144</sup> Evans, W. Randy and Walter D. Davis, An Examination of Perceived Corporate Citizenship, Job Applicant Attraction and CSR Work Role Definition, Business Society, Vol. 50, 2011, <https://marastan.files.wordpress.com/2017/03/job-applicant-attraction-csr.pdf>

<sup>145</sup> Wrzesniewski, Amy and Jane E. Dutton, Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work, Academy of Management Review, Vol. 26, No 2, 2001, pp. 179 – 201, [http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Crafting-a-Job\\_Revisioning-Employees.pdf](http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Crafting-a-Job_Revisioning-Employees.pdf)



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, 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 1995<sup>146</sup>).

По тази причина личностите, които получават обучение и образование в областта на корпоративната социална отговорност, са по-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 възприеме едно такова гражданство като знак да определи 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“, тоест 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<sup>147</sup>.

Сходството и съответствието на ценностите играе централна роля при взимането на решение за присъединяване към (и за оставане като част от) дадена организация

---

<sup>146</sup> Walsh, James P., Managerial and Organizational Cognition: Notes from a trip down memory lane, Organization Science, Vol. 6, No 3, May – June 1995, pp. 280 – 321, <http://www.jamespwalsh.com/Resources/Walsh%20-%201995%20-%20Managerial%20and%20organizational%20cognition%20-%20Notes%20from%20a%20trip%20down%20memory%20lane.pdf>

<sup>147</sup> Evans, W. Randy and Walter D. Davis, An Examination of Perceived Corporate Citizenship, Job Applicant Attraction and CSR Work Role Definition, Business Society, Vol. 50, 2011, <https://marastan.files.wordpress.com/2017/03/job-applicant-attraction-csr.pdf>



(Meglino и Ravlin 1998<sup>148</sup>). Според Rokeach личните, персонални ценности представляват „постоянна вяра и убеждение, че определен специфичен начин на поведение 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, p. 5<sup>149</sup>). Според така наречената „ASA framework“ (Attraction – Selection – Attrition framework) – рамка „Привличане – Подбор - Изхбяване“ (Schneider, Goldstein и Smith<sup>150</sup>), отделните личности са естествено привлечени 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 1998<sup>151</sup>) и отрицателно свързано с намеренията за текучество (Chatman 1991<sup>152</sup>).

Изследователите са разгледали ценностите в контекста на корпоративната социална отговорност (CSR), като са показали, че ценностите оказват въздействие върху поведението при взимане на решения. Така например, лицата с привързаност към спазването на правните стандарти са разглеждали така наречените “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 Dennis<sup>153</sup>).

През 1999 година е показано на база на емпирични изследвания, че мениджърските ценности имат съществена функция във взимането на решения в

<sup>148</sup> Meglino, Bruce M., Elizabeth C. Ravlin, Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Research, Journal of Management, Vol. 24, No 3, 1998, pp. 351 – 389, [https://www.academia.edu/28239832/Individual\\_values\\_in\\_organizations\\_Concepts\\_controversies\\_and\\_research](https://www.academia.edu/28239832/Individual_values_in_organizations_Concepts_controversies_and_research)

<sup>149</sup> Rokeach, Milton, The Nature of Human Values, Free Press, New York, 1973; Отзив за книгата от Robin M. Williams Jr., може да се прочете тук: Political Science Quarterly, Vol. 89, No 2, June 1974, pp. 399 – 401, [https://www.jstor.org/stable/2149267?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2149267?seq=1#page_scan_tab_contents)

<sup>150</sup> Schneider, Benjamin. Harold W. Goldstein and D. Brent Smith, The ASA Framework: An Update, Personnel Psychology, Vol. 48, Issue 4, Winter 1995, ABI / INFORM Global, pp. 747 – 773, <http://phd.meghan-smith.com/wp-content/uploads/2015/09/schneiderasa.pdf>

<sup>151</sup> Meglino, Bruce M., Elizabeth C. Ravlin, Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Research, Journal of Management, Vol. 24, No 3, 1998, pp. 351 – 389, [https://www.academia.edu/28239832/Individual\\_values\\_in\\_organizations\\_Concepts\\_controversies\\_and\\_research](https://www.academia.edu/28239832/Individual_values_in_organizations_Concepts_controversies_and_research)

<sup>152</sup> Chatman, Jennifer A., Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, Administrative Science Quarterly, Vol. 36, September 1991, pp. 459 – 484, [http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/34\\_matchingpeopleorgs.pdf](http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/34_matchingpeopleorgs.pdf)

<sup>153</sup> 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, Business & Society, Vol. 40, 2001, pp. 266 – 294.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

областта на корпоративната филантропия (Bucholtz, Amazon и Rutherford 1999<sup>154</sup>). Една година по-късно са публикувани и изводите от друго изследване, които показват, че възприемането на дадени стратегически въпроси за важни, оценката на важността на тези въпроси, зависи в много голяма степен от личните, персонални икономически, правни, етични или филантропични предпочитания (Sharfman, Pinkston и Sigerstad 2000<sup>155</sup>).

Ценности като про - социална 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 1996<sup>156</sup>). 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 поведението и във взимането на по-малко решения, свързани с личния интерес (Meglino и Ravlin 1998<sup>157</sup>). 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 1999<sup>158</sup>, Archiniega and González 2005<sup>159</sup>, Lester, Meglino and Korsgaard 2008<sup>160</sup>, De Drew and Nauta 2009<sup>161</sup>).

<sup>154</sup> Bucholtz, Ann K., Allen C. Amazon and Matthew A. Rutherford, Beyond Resources: The Mediating Effect of Top Management Discretion and Values on Corporate Philanthropy, *Business & Society*, Vol. 38, NO 2, June 1999, pp. 167 – 187, [http://www.worldcat.org/title/beyond-resources-the-mediating-effect-of-top-management-discretion-and-values-on-corporate-philanthropy/oclc/5723789894&referer=brief\\_results](http://www.worldcat.org/title/beyond-resources-the-mediating-effect-of-top-management-discretion-and-values-on-corporate-philanthropy/oclc/5723789894&referer=brief_results)

<sup>155</sup> Sharfman, Mark P., Tammie S. Pinkston and Thomas D. Sigerstad, The Effects of Managerial Values on Social Issues Evaluation: An Empirical Examination, *Business & Society*, Vol. 39, No 2, Sage Publications, June 2000, pp. 144 – 182, <https://shareok.org/bitstream/handle/11244/25260/10.1177.000765030003900203.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>156</sup> 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, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 68, 1996, pp. 234 – 245.

<sup>157</sup> Meglino, Bruce M., Elizabeth C. Ravlin, Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Research, *Journal of Management*, Vol. 24, No 3, 1998, pp. 351 – 389, [https://www.academia.edu/28239832/Individual\\_values\\_in\\_organizations\\_Concepts\\_controversies\\_and\\_research](https://www.academia.edu/28239832/Individual_values_in_organizations_Concepts_controversies_and_research)

<sup>158</sup> 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, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No 5, October 1999, pp. 507 – 525, <https://www.ronaldmitchell.org/publications/agle%20mitchell%20sonnenfeld%201999.pdf>

<sup>159</sup> Arciniega, Luis M. and Luis González, Other – Oriented Values and Job Satisfaction, Problems and Perspectives in management, No 4, 2005, pp. 128 – 132, [http://www.luisarciniega.org/uploads/1/9/2/9/1929011/paper\\_ppm\\_2005\\_arciniega\\_gonzalez.pdf](http://www.luisarciniega.org/uploads/1/9/2/9/1929011/paper_ppm_2005_arciniega_gonzalez.pdf)

<sup>160</sup> Lester, Scott W., Bruce M. Meglino and M. Audrey Korsgaard, The Role of Other Orientation in Organizational Citizenship Behaviour, *Journal of Organizational behavior*, Vol. 29, August 2008, pp. 829 – 841, [https://www.researchgate.net/publication/229614072\\_The\\_role\\_of\\_other\\_orientation\\_in\\_organizational\\_citizenship\\_behavior](https://www.researchgate.net/publication/229614072_The_role_of_other_orientation_in_organizational_citizenship_behavior)

<sup>161</sup> 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, *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 отчасти личния интерес на дадена личност, може да се формулира 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 (РСС) по такъв начин, че възприеманото корпоративно гражданство (РСС) 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<sup>162</sup>.

Личните ценности също така могат вероятно да окажат влияние върху въздействието на възприеманото корпоративно гражданство (РСС) 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 1998<sup>163</sup>, Sharfman, Pinkston и Sigerstad 2000<sup>164</sup>).

Затова възприеманото корпоративно гражданство (РСС) 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, p. 151<sup>165</sup>).

<sup>162</sup> Evans, W. Randy and Walter D. Davis, An Examination of Perceived Corporate Citizenship, Job Applicant Attraction and CSR Work Role Definition, Business Society, Vol. 50, 2011, <https://marastan.files.wordpress.com/2017/03/job-applicant-attraction-csr.pdf>

<sup>163</sup> Meglino, Bruce M., Elizabeth C. Ravlin, Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Research, Journal of Management, Vol. 24, No 3, 1998, pp. 351 – 389, [https://www.academia.edu/28239832/Individual\\_values\\_in\\_organizations\\_Concepts\\_controversies\\_and\\_research](https://www.academia.edu/28239832/Individual_values_in_organizations_Concepts_controversies_and_research)

<sup>164</sup> Sharfman, Mark P., Tammie S. Pinkston and Thomas D. Sigerstad, The Effects of Managerial Values on Social Issues Evaluation: An Empirical Examination, Business & Society, Vol. 39, No 2, Sage Publications, June 2000, pp. 144 – 182, <https://shareok.org/bitstream/handle/11244/25260/10.1177.000765030003900203.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>165</sup> Пак там.



В изследването си за ценностите на изпълнителните директори (CEO) Agle, Mitchell и Sonnenfeld<sup>166</sup> откриват, че ценностната ориентация 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<sup>167</sup>.

Не само, че ценностите „ориентирани към другите“ свалят ударението от решенията в собствен интерес (Korsgaard, Meglino и Lester<sup>168</sup>), но и хората с висока загриженост за другите са по-отзивчиви към контекстуалните знаци (Meglino и Ravlin 1998<sup>169</sup>). **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<sup>170</sup>.

В Таблица 1 по-долу обобщаваме данните, доколко анализът на получените емпирични данни е потвърдил или не шестте хипотези на Evans и Davis, изложени до тук:

### Таблица 1.

<sup>166</sup> Agle, Bradley R., Ronald K. Mitchell and Jeffrey A. Sonnenfeld, Who Matters Most to CEO's? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance and CEO Values, Academy of Management Journal, Vol. 42, No 5, October 1999, pp. 507 – 525, <https://www.ronaldmitchell.org/publications/agle%20mitchell%20sonnenfeld%201999.pdf>

<sup>167</sup> Agle, Bradley R., Ronald K. Mitchell and Jeffrey A. Sonnenfeld, Who Matters Most to CEO's? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance and CEO Values, Academy of Management Journal, Vol. 42, No 5, October 1999, pp. 507 – 525, <https://www.ronaldmitchell.org/publications/agle%20mitchell%20sonnenfeld%201999.pdf>

<sup>168</sup> 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, Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 68, 1996, pp. 234 – 245.

<sup>169</sup> Meglino, Bruce M., Elizabeth C. Ravlin, Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Research, Journal of Management, Vol. 24, No 3, 1998, pp. 351 – 389, [https://www.academia.edu/28239832/Individual\\_values\\_in\\_organizations\\_Concepts\\_controversies\\_and\\_research](https://www.academia.edu/28239832/Individual_values_in_organizations_Concepts_controversies_and_research)

<sup>170</sup> Evans, W. Randy and Walter D. Davis, An Examination of Perceived Corporate Citizenship, Job Applicant Attraction and CSR Work Role Definition, Business Society, Vol. 50, 2011, <https://marastan.files.wordpress.com/2017/03/job-applicant-attraction-csr.pdf>

### Хипотези за взаимодействието на възприеманото корпоративно гражданство (РСС) с корпоративната социална отговорност по Evans и Davis<sup>171</sup>

| № | Хипотеза  | Потвърждение |
|---|---|--------------|
| 1 | Възприеманото корпоративно гражданство (РСС) е в положителна връзка с привличането на кандидата за работа   | ДА           |
| 2 | Възприеманото корпоративно гражданство е в положителна връзка с дефиницията на корпоративно социално отговорната работна роля.  | ДА           |
| 3 | Образованието в областта на корпоративната социална отговорност (CSR) ще взаимодейства с възприеманото корпоративно гражданство (РСС) по такъв начин, че възприеманото корпоративно гражданство (РСС) 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 (РСС) по такъв начин, че възприеманото корпоративно гражданство (РСС) 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 (РСС) по такъв начин, че възприеманото корпоративно гражданство (РСС) ще има по-голямо положително влияние върху привличането на кандидати за работа с висока ценностна ориентация към зачитане на другите в   | ДА           |

<sup>171</sup> Evans, W. Randy and Walter D. Davis, An Examination of Perceived Corporate Citizenship, Job Applicant Attraction and CSR Work Role Definition, Business Society, Vol. 50, 2011, <https://marastan.files.wordpress.com/2017/03/job-applicant-attraction-csr.pdf>

|   |  |    |
|---|--|----|
|   | сравнение с лицата, които са с ниска ценностна ориентация към зачитане на другите.   |    |
| 6 | Ценностната ориентация към зачитане на другите ще взаимодейства с възприеманото корпоративно гражданство (РСС) по такъв начин, че възприеманото корпоративно гражданство (РСС) 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 |

## 2.7. 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 от татък своята формална длъжностна характеристика и от татък 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. Организациите 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 - OCB) е един от най-значимите видове поведения и лидерите могат да се докажат като ключови фактори, които предизвикват (индуцират) и оказват влияние на тези типове поведения. В наши дни изследователите (Dash и Chaudhuri<sup>172</sup>) вече предлагат рамка за разбиране и оразмеряване на връзката между лидерството и поведението на организационно гражданство (OCB). Поведението на организационно гражданство (OCB) може да се дефинира като положително и конструктивно поведение, показано от работниците и служителите по тяхно собствено желание, което отива от татък формалните изисквания към работното място, от татък 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

<sup>172</sup> Dash, Snigdha and Manosi Chaudhuri, Leadership and Organisational Citizenship Behaviour: A Mantra to Success, 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)



който лидерите оказват влияние върху 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 2003<sup>173</sup>, Morrison 1994<sup>174</sup>, Tepper и Taylor<sup>175</sup>, Zellers, Tepper и Duffy 2002<sup>176</sup>). 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)<sup>177</sup>. По принцип и трансформационните (преходните) и транзактните лидери мотивират своите работници и служители да покажат по-силни поведения 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)<sup>178</sup>. Изследването на Dash и Chaudhuri (2015) също потвърждава тази теза.

В едно доста по-специализирано изследване, Tsai и Su (2011<sup>179</sup>) извличат заключението, че мениджърите, които възприемат уместни и подходящи лидерски

<sup>173</sup> 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, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No 1, pp. 170 – 178, [https://msu.edu/~morgeson/hofmann\\_morgeson\\_gerras\\_2003.pdf](https://msu.edu/~morgeson/hofmann_morgeson_gerras_2003.pdf)

<sup>174</sup> Morrison, Elizabeth Wolfe, Role Definitions and Organizational Citizenship Behaviour: The Importance of the Employee's Perspective, *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No 6, December 1994, pp. 1543 – 1567, [https://www.jstor.org/stable/256798?seq=2#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/256798?seq=2#page_scan_tab_contents)

<sup>175</sup> Tepper, Bennett J. and Edward C. Taylor, Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors, *The Academy of Management Journal*, Vol. 46, No 1, February 2003, pp. 97 – 105, <https://numerous.files.wordpress.com/2012/04/17-procedural-justice-perceptions-and-organizational-citizenship-behaviors.pdf>

<sup>176</sup> Zellers, Kelly I., Bennett J. Tepper and Michelle K. Duffy, Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No 6, 2002, pp. 1068 – 1076, <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-8761068.pdf>

<sup>177</sup> Dash, Snigdha and Manosi Chaudhuri, Leadership and Organisational Citizenship Behaviour: A Mantra to Success, *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)

<sup>178</sup> 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, *Leadership Quarterly*, Vol. 1, Issue 2, Summer 1990, pp. 107 – 142, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984390900097>

<sup>179</sup> Tsai, Chen Tsang (Simon) and Ching-Shu Su, Leadership, Job Satisfaction and Service Oriented Organizational Citizenship Behaviours in Flight Attendants, *African Journal of Business Management*, Vol. 5, Issue 5, March 4-th, 2011, pp. 1915 – 1926, [http://www.academicjournals.org/article/article1380705650\\_Tsai%20and%20Su.pdf](http://www.academicjournals.org/article/article1380705650_Tsai%20and%20Su.pdf)



поведения повишават нивото на удовлетворение от работата и прокарват и лансират поведението на организационно гражданство (ОСВ). Демонстрациите на поведението 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 (2011<sup>180</sup>). 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 етични стратегии.

В усилията си да прокарат етичното поведение сред работниците и служителите, топ-мениджърите продължават да са склонни да се фокусират върху прилагането на изрични (експлицитни) формални и официални механизми, докато на практика, по-поллезни и необходими могат да се окажат по-неформални елементи, които да съобщават истинското отношение към етиката. Затова топ-мениджърите трябва да работят активно, за да направят тяхната собствена, персонална етика видима, за да оказва влияние на етичното поведение на работниците и служителите. Без възприемането на етичен подход на върха формалните механизми просто най-вероятно ще се провалят и няма да доведат до появата на по-етична работна сила<sup>181</sup>.

В изследването си Ruiz-Palomino и Martinez-Cañas (2011) анализират по емпиричен път поведението на топ-мениджърите при ролевото моделиране, както и ефективността на санкциите при прокарането на етично поведение. Ролевото моделиране на топ-мениджърите 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<sup>182</sup>.

## **2.8. Възможности за прилагане на отраслови стратегии за КСО, които да са насочени към балансиране на пазара на труда тях и към повишаване на престижа и привлекателността на пилотните браншове**

---

<sup>180</sup> Ruiz-Palomino, Pablo, Ricardo Martinez-Cañas, Corporate Ethics and Ethical Behaviour: The Significant Function of Top Management Role Modeling, Review of Business Information Systems, Vol. 15, No 5, Special Edition, The Clute Institute, 2011, pp. 69 – 74, <https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/RBIS/article/view/6020/6098>

<sup>181</sup> Пак там.

<sup>182</sup> Пак там.



Няма никакво 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<sup>183</sup>.

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*”<sup>184</sup> е изградена върху опита и добрите практики, постигнати след 2009 година 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*”<sup>185</sup>.

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

**Първи стълб.** Подкрепа за инициативите, които подобряват капацитета на развиващите се страни да управляват развитието на добива на минерални суровини и 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 широко признати международни ръководства за прилагане на корпоративна социална отговорност от страна на канадските добивни компании в чужбина:

Ръководството на ОИСР за мултинационалните предприятия; Стандарти за представянето на международните финансови корпорации по въпросите на социалната и екологична устойчивост на проекти за добив на полезни изкопаеми с потенциално 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).

<sup>183</sup> Canada's Enhanced Corporate Social Responsibility Strategy to Strengthen Canada's Extractive Sector Abroad, November 14-th, 2014, <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse.aspx?lang=eng>

<sup>184</sup> “Doing Business the Canadian Way: A Strategy to Advance Corporate Social responsibility in Canada's Extractive Sector Abroad”, November 14-th, 2014.

<sup>185</sup> „Building the Canadian Advantage: A Corporate Social Responsibility Strategy for the Canadian Extractive Sector Abroad”, 2009, <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse-2009.aspx?lang=eng>



**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-ти ноември 2014 година, ясно демонстрира очакванията на правителството на Канада, че канадските компании ще прокарват канадските ценности и ще действат в чужбина съгласно най-високите етични 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 страните, 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, върхови постижения и добри 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 от рано и да допринасят за тяхното разрешаване преди последните да ескалират;
- Пре - фокусиране на ролята на Офиса на Съветника по корпоративната социална отговорност, включително и усиление 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 техния подход на действие. Съветникът по корпоративната социална отговорност (the CSR Counsellor) също така ще надгражда работата, свършена от мисиите в чужбина, като ще пре – фокусира усилията си върху

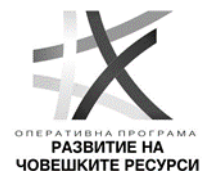




ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

работата по превенция, идентифициране и разрешаване на спорове в техните ранни етапи;

- В ситуации, при които спорещите страни могат да се възползват от формална медиация, Съветникът по корпоративната 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 страни;
- 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 корпоративната социална отговорност, като допустими и приемливи за подобрената икономическа дипломация 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 година, а именно – Ръководните принципи на ООН за бизнеса и човешките права<sup>186</sup> и Ръководството на ОИСП за надлежна проверка (Due Diligence) на отговорни снабдителни вериги за доставка на минерални суровини от засегнати от конфликти и високо рискови райони<sup>187</sup>;
- Гъвкавост при изграждане на осведоменост за по-широк спектър от насоки за корпоративна социална отговорност включително такива, които са разработени в Канада, в това число от Минната асоциация на Канада за устойчив минен добив<sup>188</sup> и от “Prospectors and Developers Association of Canada's e3 Plus”<sup>189</sup>.

## 2.9. Коалиции за корпоративна социална отговорност (CSR)

Когато на 15 юли 2007 година David Grayson пуснал за търсене в Google ключовите думи “corporate social responsibility”, интернет търсачката отговорила с 41

<sup>186</sup> United Nation's Guiding Principles on Business and Human Rights

<sup>187</sup> OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals From Conflict Affected and High – Risk Areas

<sup>188</sup> Mining Association of Canada's Towards Sustainable Mining

<sup>189</sup> Асоциация на геологопроучвателите и на разработчиците от e3 плюс на Канада



милиона 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 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<sup>190</sup>.

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 по-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;
- Управляващото тяло е съставено преобладаващо или изцяло от хора от бизнеса;
- Има за мисия прокарването на отговорни бизнес практики;
- Финансира се предимно или изцяло от бизнеса<sup>191</sup>.

**Някои примери на водени от бизнеса коалиции са:**

- 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;

---

<sup>190</sup> 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, [https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report\\_26\\_GraysonBus-LedCRCoalitions.pdf](https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_26_GraysonBus-LedCRCoalitions.pdf)

<sup>191</sup> Пак там.



- Коалиции по специфичен проблем: UK Employers Forum on Disability; Thailand Business Coalition on HIV/AIDS; Institute for Business Ethics (UK);
- Специално прицелени („таргетирани“) 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<sup>192</sup>.

По консервативна оценка, още през 2007 година са съществували поне сто подобни национални водени от бизнеса коалиции за корпоративна отговорност. Според Grayson, ако се прибавят отрасловите (секторните) коалиции, коалициите по специфични проблеми и международните коалиции, то числото 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 примерно “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 страни. Такива са “UN 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;

---

<sup>192</sup> Пак там.

- ✓ Играят ролята на „канарчета в мината”<sup>193</sup>, 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 и разпространител на добри практики:
  - ✓ „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 последствия за тях от прилагането на практиките ѝ;
  - ✓ Бенчмаркингова услуга, насочена към ново прилагащите 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 страна;
- Брокер:
  - ✓ Брокер – доставчик между бизнесът, 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 от бизнеси и други части от обществото по „нечестиви въпроси“ (“wicked issues”), които хвърлят мостове между секторите и които изискват действия от страна

---

<sup>193</sup> В миналото, миньорите, в частност така наречените „гризутчий” са влизали в рудниците, като са носели със себе си клетки с канарчета. Канарчетата са много чувствителни към метана (газът „гризу”), който предизвиква експлозии в мините и за чиято поява гризутчиите следят внимателно.

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<sup>194</sup>.
  - ✓ Ролята на коалициите като фактор, който залага стандарти е по-малко изследвана в научно-приложната 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)<sup>195</sup>, така и „отляво“ (интервенционистите)<sup>196</sup>, 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.

Една по-мека 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

<sup>194</sup> 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, [https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report\\_26\\_GraysonBus-LedCRCoalitions.pdf](https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_26_GraysonBus-LedCRCoalitions.pdf)

<sup>195</sup> 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: A Journal of Public Policy and Ideas, Vol. 17, No 2, Winter, 2001, pp. 28 – 32, <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, Economic Affairs, Vol. 29, Issue 4, December 2009, pp. 11 – 15, <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 Notions of Corporate Social Responsibility, New Zealand Business Roundtable, Wellington, 2001, Agenda, Vol. 9, No 1, 2002, pp. 83 – 86, <http://press-files.anu.edu.au/downloads/press/p89621/pdf/9-1-BR-1.pdf>

<sup>196</sup> За критиката от ляво: Korten, David, When Corporations Rule the World, Earthscan Publications, 1996, [http://www.thirdworldtraveler.com/Korten/WhenCorpsRuleWorld\\_Korten.html](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.



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“ практическия 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 научно – практическата литература върху 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 съюзават, за да създават стойност за самите себе си и за обществото, което далеч надхвърля сумата на техните индивидуални приноси<sup>197</sup>.

Някои изследователи виждат в появата на водените от бизнеса коалиции за корпоративна отговорност, един от елементите на разрастването на по-широка „гражданска икономика“ (“civil economy”). Според тях, точно както е в сферата на политиката, в момента вече съществува успоредна „конституционализация на пазара“<sup>198</sup>. 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 организации<sup>199</sup>.**

- Преимущества на водените от бизнеса коалиции:

<sup>197</sup> Zadek, Simon, The Logic of Collaborative Governance, Working paper No 17, Corporate Social Responsibility Initiative, Kennedy School of Government, Harvard University, 2006, [https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper\\_17\\_zadek.pdf](https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_17_zadek.pdf)

<sup>198</sup> В анализите си, David Grayson извлича термина „гражданска икономика“ (“civil economy”) от труда на Stephen Davis, Jon Lukomnik и David Pitt – Watson от 2006 година – „Новите капиталисти“. Виж: Davis, Stephen, Jon Lukomnik and David Pitt-Watson, The New Capitalists, Harvard Business School Press, Boston, 2006, <https://www.questia.com/read/1G1-167843522/the-new-capitalists>

<sup>199</sup> Става дума за неправителствени организации, които не произхождат от средите на бизнеса и обикновено имат силно критично отношение към него.



- ✓ 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 открито 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“;
  - ✓ Може да не се окажат достатъчно бързи при откриването на промени във външната среда;
  - ✓ Може да се окаже, че правят компромиси с твърде голяма готовност и приемат суб-оптимални стандарти;
  - ✓ Може да бъде предотвратено повдигането на определени въпроси от тяхна страна – „изрично или косвено“ („имплицитно или експлицитно“);
- Преимущества на провеждащите кампании (агитационните) неправителствени организации:
  - ✓ Имат свобода и яснота да критикуват бизнеса;
  - ✓ Могат да издържат до постигане на целите на кампанията;
- Недостатъци на провеждащите кампании (агитационните) неправителствени организации:
  - ✓ Могат да загубят напълно доверието на бизнеса и да не могат да получат достъп до бизнес лидерите и техните организации;
  - ✓ Недостиг на разбиране и на съпричастност (емпатия) към бизнеса, което може да им попречи да открият, да забележат възможни решения на въпроси, по които те провеждат кампании<sup>200</sup>.

Водените от бизнеса коалиции използват различни модели за 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 година David Grayson, един от авторите на книгата „Коалиции за корпоративна отговорност. Миналото, настоящето и бъдещето на съюзите за устойчив

---

<sup>200</sup> 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. 10, [https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report\\_26\\_GraysonBus-LedCRCoalitions.pdf](https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_26_GraysonBus-LedCRCoalitions.pdf).



капитализъм<sup>201</sup> (книгата е написана в съавторство с Jane Nelson), помества статия, в която поставя въпроса за оптимизацията на участието в коалиции за корпоративна отговорност (Grayson 2013<sup>202</sup>). Той цитира изследване от 2010 година, според което 96 на сто от главните изпълнителни директори (СЕО) 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 година.

Нарастващото приемане на корпоративната отговорност може да се отнесе към редица фактори, включително и 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 комуникационна 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)<sup>203</sup>, такива като “Business for Social Responsibility” и “World Council for Sustainable Development”. През 2013 година, 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

---

<sup>201</sup> Grayson, David and Jane Nelson, Corporate Responsibility Coalitions. The Past, Present and Future of Alliances for Sustainable Capitalism, Stanford University Press, 2013.

<sup>202</sup> Grayson, David, How to Optimize Involvement in Corporate Responsibility Coalitions ?, Devex Impact, March 11-th, 2013, <https://www.devex.com/news/how-to-optimize-involvement-in-corporate-responsibility-coalitions-80475>.

<sup>203</sup> 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, [https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report\\_26\\_GraysonBus-LedCRCoalitions.pdf](https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_26_GraysonBus-LedCRCoalitions.pdf).





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<sup>204</sup>.

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 участия. По принцип ангажираността на компаниите в подобни коалиции може да бъде:

- **Историческо:** обикновено няма реални основания за членството 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<sup>205</sup>.

За да се осигури по-стратегическа ангажираност, компаниите може 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 никоя коалиция за корпоративна отговорност, ще трябва да осмислят въпроса доколко те могат да си позволят да продължат да пропускат експертизата и участието в мрежи, които тези коалиции предоставят, завършва тезата си Grayson.

---

<sup>204</sup> Grayson, David, How to Optimize Involvement in Corporate Responsibility Coalitions ?, Devex Impact, March 11-th, 2013, <https://www.devex.com/news/how-to-optimize-involvement-in-corporate-responsibility-coalitions-80475>.

<sup>205</sup> Пак там.



## 2.10. 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“<sup>206</sup>, 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 постижения и неуспехи. Основавайки се на натрупания и анализиран емпиричен материал в изследването, Grayson и Nelson формулират списък от 12 критични въпроса за тези коалиции за корпоративна отговорност<sup>207</sup>. От това как водените от бизнеса коалиции за корпоративна отговорност ще отговорят на тези въпроси, ще зависи тяхната ефективност през 21-вия 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 един твърде променен контекст. Корпоративната социална отговорност след 2009 година 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 за 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**<sup>208</sup>.

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 взаимосвързани глобални кризи – глобална финансова криза, задаваща се на хоризонта глобална криза на устойчивостта и устойчивото развитие, глобална криза на доверието и глобална управленска криза?

<sup>206</sup> Grayson, David and Jane Nelson, Corporate Responsibility Coalitions. The Past, Present and Future of Alliances for Sustainable Capitalism, Stanford University Press, 2013.

<sup>207</sup> Devex Impact Editor, Strategic Questions for Corporate responsibility Coalitions, Devex Impact, March 12-th, 2013, <https://www.devex.com/news/strategic-questions-for-corporate-responsibility-coalitions-80486>.

<sup>208</sup> Пак там.

- Как многопосочните коалиции ще се 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 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 топ бизнес 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 преоткриват 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 повишаването 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 тези, които са ограничени до дадения национален пазар и ако това е така, какъв ще бъде отговорът на националните коалиции?
- Как коалициите по света ще се ангажират с компаниите, централите на които 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 (UNGC) или те ще могат да се допълват взаимно?
- Ще станат ли водените от бизнеса коалиции за корпоративна отговорност с общо, широкопектърно членство повече или по-малко влиятелни срещу инициативи, повдигнати по единични въпроси и проблеми било само от бизнеса, било от различните заинтересувани страни<sup>209</sup>?

Една година по-късно след задаването на горните въпроси, през 2014 година, 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 информацията 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 да се постигне системна промяна, такава, каквато

---

<sup>209</sup> Devex Impact Editor, Strategic Questions for Corporate responsibility Coalitions, Devex Impact, March 12-th, 2013, <https://www.devex.com/news/strategic-questions-for-corporate-responsibility-coalitions-80486>.



ни е необходима, за да посрещнем задаващите се социални и екологични предизвикателства”<sup>210</sup>.

След тези малко по-общи констатации, Jane Nelson разкрива същността 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 те оперират, но също така 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 управленчески въздействия, където и да се окажат те по дължината на глобалните вериги на стойността;
- **Вторият стълб е този 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 (2014<sup>211</sup>), независимо, че аргументите в полза на ефективна 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 страни. 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 взимане 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 сринове на

<sup>210</sup> Nelson, Jane, Corporate Social Responsibility: Emerging Good Practice For a New Era, OECD Observer, No 299, Q2 2014, [http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4369/Corporate\\_Social\\_Responsibility:\\_Emerging\\_good\\_practice\\_for\\_a\\_new\\_era.html](http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4369/Corporate_Social_Responsibility:_Emerging_good_practice_for_a_new_era.html)

<sup>211</sup> Пак там.



пазарите и много „близък хоризонт“ при планирането и взимането на решения от страна на инвеститорите и потребителите. Особената сложност, брой и разнообразие на участниците в глобалните вериги на стойността създава 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, това 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 същи индустриален отрасъл или пък на една и съща обща територия да умножават своите публични ангажименти и да поставят специфични цели или да прокарват 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 трилиона евро (!) и е поел ангажимента да помогне да се постигне нулево нетно обезлесяване до 2020 година. Форумът започна постепенното спиране на така наречените „НФС хладилни агенти“ през 2015 година и допринася за подобряването на здравето и благополучието на потребителите на цялата индустрия<sup>212</sup>.

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 по-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“<sup>213</sup> от типа на Световния бизнес съвет за устойчиво развитие (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD)<sup>214</sup> и на Мрежата

<sup>212</sup> Nelson, Jane, Corporate Social Responsibility: Emerging Good Practice For a New Era, OECD Observer, No 299, Q2 2014, [http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4369/Corporate\\_Social\\_Responsibility:\\_Emerging\\_good\\_practice\\_for\\_a\\_new\\_era.html](http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4369/Corporate_Social_Responsibility:_Emerging_good_practice_for_a_new_era.html).

<sup>213</sup> “Cross Industry global networks”.

<sup>214</sup> Световният бизнес съвет за устойчиво развитие (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD - <http://www.wbcd.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 за околната среда. Чрез своите членове, Съветът осъществява интелектуално лидерство и ефективно застъпничество за генериране на конструктивни решения и партнира за осъществяване на бизнес действия в областта на устойчивото развитие през



на корпоративните 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 Plaza”<sup>215</sup>, 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 страни, 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 на техните огромни приходи. През 2013 година, „Инициативата за прозрачност на добивната промишленост“, разкрива данни за приходи от над един трилион американски долара, давайки по този начин на гражданите по-добра информация, с която да тласкат и компаниите, и правителствата към по-голяма отчетност<sup>216</sup>.

---

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 по-устойчивите компании ще успяват и ще получат признание.

<sup>215</sup> Катастрофата в „Рана Плаза“ е срутването на сграда на голямо шивашко предприятие в столицата на Бангладеш – Дака през месец април 2013 година. 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 година „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 година. 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 месец юни 2014 година. 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 милиарда 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 процента от общия износ на готово облекло от Бангладеш. Тази индустрия осигурява около 2,5 милиона работни места. Виж: European Commission, EU Trade Commissioner De Gucht launches Global Sustainability Compact in response to Bangladesh tragedy, Press Release, Brussels, 8 July 2013, [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-667\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-667_en.htm).

<sup>216</sup> Nelson, Jane, Corporate Social Responsibility: Emerging Good Practice For a New Era, OECD Observer, No 299, Q2 2014, [http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4369/Corporate\\_Social\\_Responsibility:\\_Emerging\\_good\\_practice\\_for\\_a\\_new\\_era.html](http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4369/Corporate_Social_Responsibility:_Emerging_good_practice_for_a_new_era.html).



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

„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 и насърчава отговорното инвестиране в областта на земеделието и възнамерява да извади от бедността над 50 милиона души до 2022 година. Само в периода 2013 – 2014 година, участващите в „New Alliance for Food Security and Nutrition“ африкански правителства са поели около 97 ангажимента за реформи в различни политики, свързани с проблемите на прехраната. От своя страна, за същия период над 80 компании са поели инвестиционни ангажименти<sup>217</sup>.

**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 ОИСР за мултинационалните предприятия“ (OECD Guidelines for Multinational Enterprises)<sup>218</sup>, „Стандартите за представяне (за отчитане на резултатите) на Международната финансова корпорация“ (International Finance Corporation Performance Standards on Environmental and Social Sustainability)<sup>219</sup> и „Ръководните принципи на ООН за бизнеса и човешките права“ (UN Guiding Principles on Business and Human Rights)<sup>220</sup>.

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

<sup>217</sup> Пак там.

<sup>218</sup> OECD Guidelines for Multinational Enterprises. 2011 Edition, OECD Publishing, 2011, <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>.

<sup>219</sup> IFC Performance Standards on Environmental and Social Sustainability, Effective Januari 01-st 2012, International Finance Corporation, International Finance Corporation – World Bank Group, [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c8f524004a73daeca09afdf998895a12/IFC\\_Performance\\_Standards.pdf?MOD=AJPE\\_RES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c8f524004a73daeca09afdf998895a12/IFC_Performance_Standards.pdf?MOD=AJPE_RES).

<sup>220</sup> 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, [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf).





на национално равнище след 2013 година и която вече е внедрена на нивото на отделните страни 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 жизнено важна 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 помагат на работниците, на общностите и на 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 електронната 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



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

съответствието на дейността на компаниите с Кодекса и им помага да докладват напредъка си<sup>221</sup>.

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<sup>222</sup>.

Инициативата GeSI е разработила инициативи в областта на климатичните промени, снабдителните вериги, енергийната ефективност, електронните отпадъци (e-waste) и публични политики. В сътрудничество с членовете си, които са от основните компании, работещи в областта на информационните и комуникационните технологии или пък техни организации<sup>223</sup>, GeSI е водещ източник на цялостна информация, ресурси и добри практики за постигане на интегрална социална и екологична устойчивост чрез информационните и комуникационни технологии.

В едно бързо растящо информационно общество, технологиите ни отправят предизвикателства и ни дават възможности. Инициативата GeSI улеснява взимането на реални световни решения по реални световни проблеми, като за такива, които са вътре в отрасъла на информационните и комуникационните технологии, така и за 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 в 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

<sup>221</sup> Reset. Corporate social responsibility in the global electronics supply chain, GoodElectronics Pauline Overeem & CSR Platform (MVO Platform), October 2009, <http://electronicswatch.org/reset-corporate-social-responsibility-in-the-global-electronics-sector-6126.pdf>.

<sup>222</sup> Building a sustainable world through responsible, ICT-enabled transformation, GeSI, Global eSustainability Initiative, ICT Sustainability Trough Innovation, [http://gesi.org/About ICT\\_sustainability](http://gesi.org/About ICT_sustainability).

<sup>223</sup> Виж: Members and Partners, GeSi Directory, GeSI, Global eSustainability Initiative, ICT Sustainability Trough Innovation, [http://gesi.org/ICT\\_sustainability\\_members\\_and\\_partners](http://gesi.org/ICT_sustainability_members_and_partners).



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), ефективност при използването на ресурсите, отговорни практики при снабдителните вериги и съблюдаване на човешките права. Подобни инициативи се подкрепят, както когато ги подемат развитите нации, така и при развиващите се нации<sup>224</sup>.

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 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<sup>225</sup>.

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 техните глобални снабдителни вериги. В EICC са се съюзили повече от сто компании от електронната индустрия, чийто сумарен годишен приход е над три трилиона американски долара. Тези компании осигуряват пряко работни места на повече от 5,5 милиона души.

---

<sup>224</sup> Building a sustainable world through responsible, ICT-enabled transformation, GeSI, Global eSustainability Initiative, ICT Sustainability Trough Innovation, [http://gesi.org/About ICT\\_sustainability](http://gesi.org/About ICT_sustainability).

<sup>225</sup> Reset. Corporate social responsibility in the global electronics supply chain, GoodElectronics Pauline Overeem & CSR Platform (MVO Platform), October 2009, <http://electronicswatch.org/reset-corporate-social-responsibility-in-the-global-electronics-sector-6126.pdf>.



От тях 3,5 милиона души, от повече от 1120 страни, пряко участват в производството на продуктите на компаниите, членуващи в ЕИСС. Вниманието на коалицията в последно време е съсредоточено върху: трафика на хора и върху принудителния труд; върху 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 – ЕИСС) 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 политиките и практиките си в областта на корпоративната социална отговорност. Коалицията ЕИСС редовно ангажира отрасъла, правителствата, неправителствените организации и други заинтересувани страни в действия по осигуряването на устойчивост в глобалните снабдителни вериги на електрониката<sup>226</sup>.

Според данните на самата коалиция нейният размах е още по-голям. От ЕИСС подчертават, че ако през 2004 година, когато коалицията е основана, членове са били осем 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 общия им годишен приход по собствените данни на ЕИСС надхвърля 4,75 трилиона американски долара, а пряко наетите в компаниите от коалицията са над 6 милиона души. В допълнение към членовете на ЕИСС, от хиляди компании, които са техни доставчици от първи ред, също се изисква да спазват Кодекса на поведение на ЕИСС. По въпроса за броя на работниците, които са ангажирани пряко в производствени дейности в компаниите от ЕИСС, данните на коалицията съвпадат с данните на външните източници – става дума за повече от 3,5 милиона работници от над 120 страни по света<sup>227</sup>.

Визията на коалицията ЕИСС е: Глобална електронна индустрия, която създава устойчива стойност за работниците, за околната среда и за бизнеса.

<sup>226</sup> CSR Profile of Electronics Industry Citizenship Coalition, CSR wire – The corporate Social Responsibility Newswire, July 02-nd 2017, <http://www.csrwire.com/members/16535-Electronic-Industry-Citizenship-Coalition>.

<sup>227</sup> Виж списъка на членовете на ЕИСС в официалния сайт на коалицията: <http://www.eiccoalition.org/about/members/>.



Мисията на коалицията е формулирана така: Членове, доставчици и заинтересувани страни си сътрудничат, за да подобрят условията на труд и състоянието на околната среда, чрез водещи стандарти и практики<sup>228</sup>.

### **2.11. Бариери пред използването на КСО като ефективен вътрешен маркетингов лост и стъпки към създаване на оптимални стратегии за корпоративна социална отговорност**

Изследване на Bhattacharya, Sen и Korschun (2008) показва, че има четири взаимосвързани проблема - бариери пред използването на корпоративната социална отговорност като ефективен вътрешен маркетингов лост (effective internal marketing lever)<sup>229</sup>.

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 например: 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 увеличат работниците да участват по тяхно собствено желание и мотивация<sup>230</sup>.

<sup>228</sup> CSR Profile of Electronics Industry Citizenship Coalition, CSR wire – The corporate Social Responsibility Newswire, July 02-nd 2017, <http://www.csrwire.com/members/16535-Electronic-Industry-Citizenship-Coalition>.

<sup>229</sup> Bhattacharya, C. B., Sankar Sen and Daniel Korschun, Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent, 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>.

<sup>230</sup> Пак там.



На база на идентифицираните бариери - пречки за прилагането на корпоративната социална отговорност в компаниите, Bhattacharya, Sen и Korschun (2008) предлагат следните пет стъпки към създаване на оптимални стратегии за корпоративна социална отговорност, с които да се води борба за спечелване на „войната за талантите“<sup>231</sup>.

### **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 техните комуникации, за да компенсират цинизма на служителите си“<sup>232</sup>.

<sup>231</sup> Пак там, 42-43.

<sup>232</sup> Пак там, стр. 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 им задължения и отговорности“<sup>233</sup>.

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 приеме формата на така наречената оценка на 360 градуса (360 degree evaluation), както и на раздаване на награди за съответните приноси.

**Втора стъпка. Използване на „условен входно – изходен подход“<sup>234</sup> за взимане 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. Таблица 2:

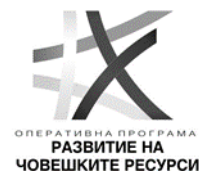
**Таблица 2.**

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

| Управляващ фактор на КСО | Традиционен подход | Оптимално ангажиране |
|--------------------------|--------------------|----------------------|
|--------------------------|--------------------|----------------------|

<sup>233</sup> 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 плантацията за кафе.

<sup>234</sup> Contingent Input-Output Approach.



|                           |                                       |  |
|---------------------------|---------------------------------------|--|
| 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 на долу                       | Съвместно създаване                              |
| Роля на служителя         | Благоприятстващ фактор <sup>235</sup> | Автор <sup>236</sup>                             |
| Роля на компанията        | Автор                                 | Благоприятстващ фактор                           |

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.

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

Компаниите трябва да сегментират своите работници и служители на база на относителната важност на техните нужди, свързани с корпоративната социална отговорност. След това, компаниите трябва да разработят и да насочат („таргетират“) 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 така наречената “benefit segmentation”<sup>237</sup> сред клиентите си и търси демографски и психологически взаимозависимости (корелации) за тези сегменти, за да ги идентифицира и за да подходи към тях по-лесно<sup>238</sup>.

<sup>235</sup> Enabler.

<sup>236</sup> Enactor.

<sup>237</sup> 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). (Виж: Business Dictionary, Benefit Segmentation, Definition, <http://www.businessdictionary.com/definition/benefit-segmentation.html> ).

<sup>238</sup> В изследването на Bhattacharya, Sen и Korschun, 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 отвън.





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 („таргетират“) 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<sup>239</sup>.

#### **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<sup>240</sup>.

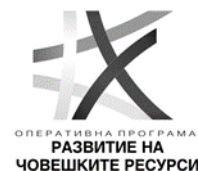
Според Bhattacharya, Sen и Korschun, мерките за (само)идентификация варират от анекдотичното до формалното. Според тях например (само)идентификацията е лесно разпознаваема в анекдотичен контекст, по това доколко служителите използват „ние“, когато описват организацията си. Работниците и служителите, 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<sup>241</sup>.

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

<sup>239</sup> Bhattacharya, C. B., Sankar Sen and Daniel Korschun, Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent, MIT Sloan Management Review, Vol. 49, No 2, Winter 2008, pp. 43, <file:///E:/CSR and HR/2008 Using Corporate Social Responsibility to Win the War of Talent.pdf>.

<sup>240</sup> Пак там.

<sup>241</sup> 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“.

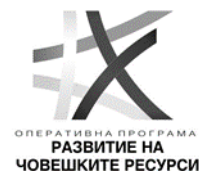


Мениджърите трябва да търсят начини да включват своите работници и служители в планирането, проектирането и прилагането и изпълнението на програмите за корпоративна социална отговорност. Те трябва да направят работниците и служителите си много повече участници, отколкото странични наблюдатели в осъществяването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

Дотолкова, доколкото работниците и служителите познават собствените си нужди най-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.

## **2.12. Логистичната социална отговорност (LSR)**

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)<sup>242</sup>. (Carter и Jennings, 2000, p. 9<sup>243</sup>).

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, 2008<sup>244</sup>).

---

<sup>242</sup> 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 пред вид „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.) 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 междофункционална 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 широко мащабно 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.

<sup>243</sup> 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, [https://www.instituteforsupplymanagement.org/files/sr/capsarticle\\_purchasingscontribution.pdf](https://www.instituteforsupplymanagement.org/files/sr/capsarticle_purchasingscontribution.pdf).

<sup>244</sup> Ciliberty, F., P. Pontrandolfo and B. Scozzi, Logistics Social Responsibility: Standard Adoption and Practices in Italian Companies, International Journal of Production Economics, Vol. 113, Issue 1, 2008, pp. 88 – 106.



В научната литература могат да се намерят поне няколко труда, които предлагат интеграцията на КСО и принципите на устойчивостта в областта на логистиката. (Carter и Jennings, 2002<sup>245</sup>), (Ciliberty, Pontrandolfo и Scozzi, 2008<sup>246</sup>), (Miao, Cai и Xu, 2012<sup>247</sup>). 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, 2001<sup>248</sup>). Това е така, защото крайната цел е да се повишат корпоративните ползи, както поради еко - ефикасността, така и поради социалната продуктивност. Логистичната социална отговорност (LSR) се стреми да постигне устойчивост по един практичен начин, балансирайки между еко - ефикасност, социалната продуктивност и социалната справедливост. Компромисът между социалните и екологичните аспекти също трябва да бъде взет предвид.

Оптимизацията е традиционно използвана за намаляване на разходите в логистиката. Методите за оптимизация могат да бъдат използвани например за определяне оптималните нива на запасите (Sevastjanov и Dymova, 2009<sup>249</sup>) или за намаляване на транспортните разходи (Tsao и Lu, 2012<sup>250</sup>). Транспортът е основна задача във всяка логистична услуга. Той също представлява най-големият дял от общите логистични разходи (Rushton, Croucher и Peter Baker, 2010<sup>251</sup>).

---

<sup>245</sup> Carter, Craig R. and Marianne M. Jennings, Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework, Journal of Business Logistics, Vol. 23, Issue 1, Spring 2002, pp. 145 – 180, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2158-1592.2002.tb00020.x/abstract>.

<sup>246</sup> Ciliberty, F., P. Pontrandolfo and B. Scozzi, Logistics Social Responsibility: Standard Adoption and Practices in Italian Companies, International Journal of Production Economics, Vol. 113, Issue 1, 2008, pp. 88 – 106.

<sup>247</sup> Miao, Zhaowei, Shun Cai and Di Xu, Exploring the antecedents of logistics social responsibility: A focus on Chinese firms, International Journal of Production Economics, Vol. 140, 2012, pp. 18 – 27, <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/1458.pdf>.

<sup>248</sup> 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.

<sup>249</sup> Sevastjanov, Pavel and Ludmila Dymova, Stock Screening with Use of Multiple Criteria Decision Making and Optimization, Omega, Vol. 37, Issue 3, 2009, pp. 659 – 671, <https://docslide.com.br/documents/stock-screening-with-use-of-multiple-criteria-decision-making-and-optimization.html>.

<sup>250</sup> Tsao, Yu-Chung and Jye-Chyi Lu, A supply chain network Design Considering transportation cost discounts, Transportation Research Part E, Vol. 48, 2012, pp. 401 – 414, <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/6524.pdf>.

<sup>251</sup> Rushton, Alan, Phil Croucher and Peter Baker, Handbook of Logistics and Distribution Management, The Chartered Institute of Logistics and Transport (UK), Kogan Page, London, Philadelphia, New Delhi, 4<sup>th</sup> Edition, 2010, <http://s1.downloadmienphi.net/file/downloadfile7/149/1381418.pdf>.



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.

Важността на приложението на принципи на корпоративната социална отговорност (CSR) в логистиката е широко призната от академичната общност и практиците, които използват термина „логистична социална отговорност“ (Logistics Social Responsibility - LSR) по отношение на социално отговорното управление на логистиката. (Poist, 1989<sup>252</sup>), (Carter и Jennings, 2002<sup>253</sup>), (Ciliberty, Pontrandolfo и Scozzi, 2008<sup>254</sup>).

Модерната логистика вече не е ограничена просто до управлението на транспорта и складирането 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 нейните връзки с околната среда, в която оперира (Pulina и Timpanaro, 2012<sup>255</sup>).

В този смисъл, Съветът на специалистите по управление на веригата на доставки<sup>256</sup> (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 и складирането на стоки, услугите и свързаната информация между точката на произход и точката на

---

<sup>252</sup> Poist, Richard F., Evolution of Conceptual Approaches to the Design of Logistics Systems: A Sequel, *Transportation Journal*, Vol. 28, No 3, Spring 1989, pp. 35 – 39, [http://www.jstor.org/stable/20712998?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/20712998?seq=1#page_scan_tab_contents).

<sup>253</sup> Carter, Craig R. and Marianne M. Jennings, Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework, *Journal of Business Logistics*, Vol. 23, Issue 1, Spring 2002, pp. 145 – 180, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2158-1592.2002.tb00020.x/abstract>.

<sup>254</sup> Ciliberty, F., P. Pontrandolfo and B. Scozzi, Logistics Social Responsibility: Standard Adoption and Practices in Italian Companies, *International Journal of Production Economics*, Vol. 113, Issue 1, 2008, pp. 88 – 106.

<sup>255</sup> Pulina, Pietro and Giuseppe Timpanaro, Ethics, Sustainability and Logistics in Agricultural and Agri – Food Economics Research, *Italian Journal of Agronomy*, Vol. 7, No 3, 2012, <http://agronomy.it/index.php/agro/article/view/ija.2012.e33/664>.

<sup>256</sup> Council of Supply Chain Management Professionals.



потребление, за да се отговори на изискванията на клиентите“ (Council of Supply Chain Management Professionals, 2013<sup>257</sup>).

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, 2011<sup>258</sup>).

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, 2011<sup>259</sup>), (Simchi-Levi, Kaminsky и Simchi-Levi, 2003<sup>260</sup>).

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 Vikram 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, 2009<sup>261</sup>).

---

<sup>257</sup> Council of Supply Chain Management Professionals, Supply Chain Management Terms and Glossary, August 2013, <http://logistics.nankai.edu.cn/upload/article/7c/7a/3200c62b40ebae99f505e64e51e7/9cdc011c-660a-496b-8fc5-1ca0809949c4.pdf>.

<sup>258</sup> Schmoltzi, Christina and Carl Marcus Wallenberg, Horizontal cooperations between logistics service providers: motives, structure, performance, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 41, Issue 6, pp. 552 – 575, <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09600031111147817>.

<sup>259</sup> Cristopher, Martin, Logistics and Supply Chain Management, Pearson Education Limited, Fourth Edition, 2011, (First Published in 1992), <http://course.sdu.edu.cn/Download/af30bcdf-348f-4584-bb0d-a195438e5e40.pdf>.

<sup>260</sup> Simchi-Levi, David, Philip Kaminsky and Edith Simchi-Levi, Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies, McGraw Hill Professional, 2003.

<sup>261</sup> Bahinipati, Vikram K., Arun Kanda and S. G. Deshmukh, Horizontal Collaboration in Semiconductor Manufacturing Industry Supply Chain: An Evaluation of Collaboration Index, Computers and Industrial Engineering, Vol. 57, Issue 3, 2009, pp. 880 – 895.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

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, 2007<sup>262</sup>).

**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 следващите възможности, ползи, свързани с околната среда, също биха могли да бъдат извлечени от практиките на хоризонтално сътрудничество. (León и Juan, 2014<sup>263</sup>).

### **Възможност 1: Стратегии 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 година, 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.

Горната част на фигура 1 показва типичен не-кооперативен сценарий, където всеки доставчик на услуги (квадратният възел) определя свой собствен набор от маршрути за доставки до клиентите си (групата възли, представлявани от общ символ).

[https://www.academia.edu/7423290/Horizontal\\_collaboration\\_in\\_semiconductor\\_manufacturing\\_industry\\_supply\\_chain\\_An\\_evaluation\\_of\\_collaboration\\_intensity\\_index](https://www.academia.edu/7423290/Horizontal_collaboration_in_semiconductor_manufacturing_industry_supply_chain_An_evaluation_of_collaboration_intensity_index).

<sup>262</sup> Cruijssen, Frans, Wout Dullaert and Hein Fleuren, Horizontal Cooperation in Transport and Logistics: A Literature Review, Transportation Journal, Vol. 46, No 3, Summer 2007, pp. 22 – 39, [http://www.jstor.org/stable/20713677?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/20713677?seq=1#page_scan_tab_contents).

<sup>263</sup> León, Raúl and Angel A. Juan, Promoting Corporate Social Responsibility in Logistics throughout Horizontal Cooperation, Managing Global Transitions, No. 12, No 1, Spring 2014, pp. 79-93, [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/12\\_079-093.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/12_079-093.pdf).

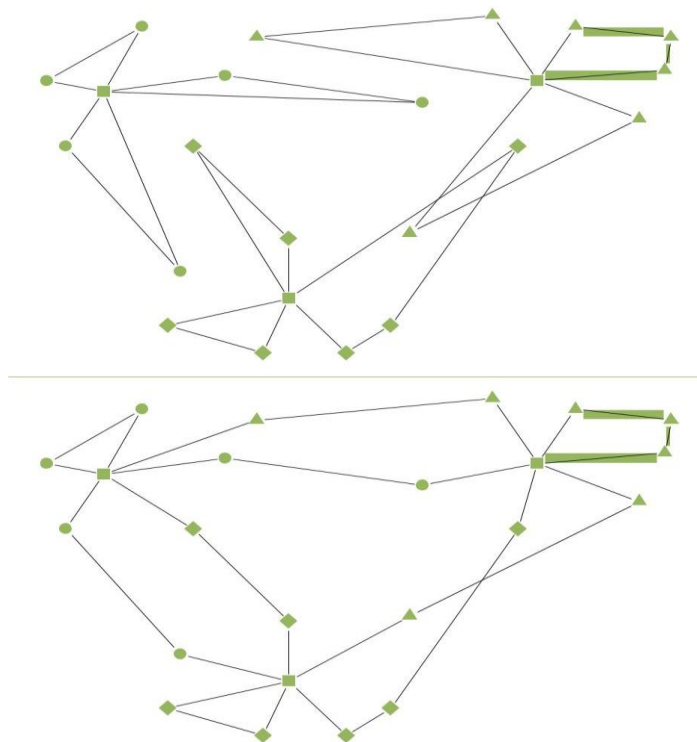
<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”

Обратно, долната част на фигура 1 показва същия въпрос с маршрутите в сценарий на сътрудничество, където стратегиите за обратен превоз са взети предвид — т.е. някои маршрути са се слели, за да се увеличи действителната употреба на превозни средства по време на обиколка.

**Фигура 1**

Обратен превоз в не-кооперативен сценарий (горе) срещу Сътрудничество (долу)



Сравнението на двете фигури осигурява една първоначално интуитивна 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 са свързани с намаляване на влиянието върху околната среда посредством дейностите по разпространението. В ЕС около 18% от вредните



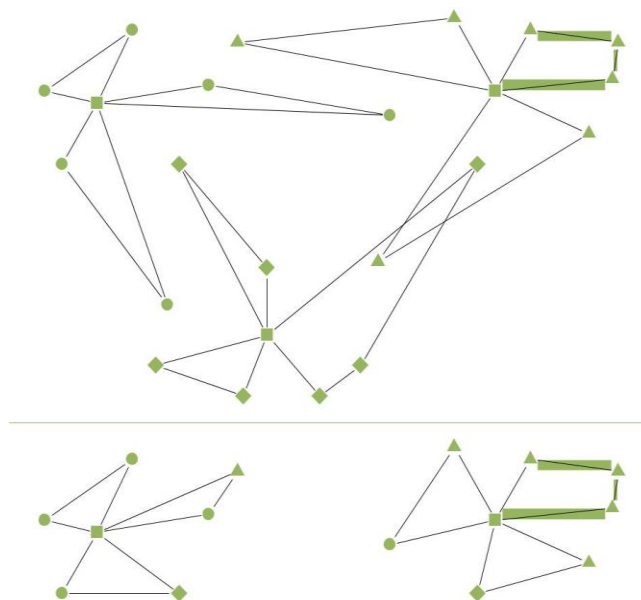
емисии са резултат от пътни превози (Hill, Brannigan, Smokers, Schroten, van Essen и Ian Skinner, 2012<sup>264</sup>). Следователно сътрудничеството между партньорите в транспортната индустрия би могло да спомогне за намаляването на екологичната следа, тъй като би могло да намали броя на необходимите пътувания и да увеличи ефикасността на превозвачите.

### Възможност 2: Сливане на депа

Подобно на горния пример, горната част на фигура 2 показва типичен не-кооперативен сценарий, където всеки доставчик на услуги (квадратният възел) определя свой собствен набор от маршрути за доставки до клиентите си (групата възли, представлявани от общ символ). Обратно, долната част на фигура 2 показва същия въпрос с маршрутите в сценарий на сътрудничество, където всеки клиент получава доставка от най-близкия спрямо него доставчик. Сравнението на двете фигури осигурява една първоначално интуитивна идея по отношение на ползите, в смисъл на дистанции, време за преодоляване на маршрута и нива на отделяне на емисии, които могат да бъдат постигнати посредством хоризонтално сътрудничество.

### Фигура 2

Случай на сливане на депа при не-кооперативен сценарий (горе) и при сътрудничество (долу)



<sup>264</sup> Hill, Nikolas, Charlotte Brannigan, Richard Smokers, Armi 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, <http://www.eustransportghg2050.eu/cms/assets/Uploads/Reports/EU-Transport-GHG-2050-II-Final-Report-29Jul12.pdf>.



### **Някои изводи:**

Тук имахме възможността да разгледаме 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 не само до намаляване 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.

Бяха предложени два примера от практиките на хоризонтално сътрудничество, които биха могли да допринесат за подобряването на корпоративната социална отговорност (CSR) в малките и средни 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, 2014<sup>265</sup>).

Според резултатите от числените експерименти, една 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.

Допълнителни спестявания за маршрутни разходи, свързани с времеви фактори или до фактори, свързани с околната среда, също биха могли да бъдат взети предвид и така да направят хоризонталното сътрудничество дори по-желана практика за мениджъри в сферата на транспорта и логистиката<sup>266</sup>.

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.

---

<sup>265</sup> León, Raúl and Angel A. Juan, Promoting Corporate Social Responsibility in Logistics throughout Horizontal Cooperation, Managing Global Transitions, No. 12, No 1, Spring 2014, pp. 79-93, [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/12\\_079-093.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/12_079-093.pdf).

<sup>266</sup> Пак там, стр. 90.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

**В случая на ЕС, Групата на високо равнище (High Level Group, 2012<sup>267</sup>) 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 липсата на иновации и на прилагане на добри практики, са тясно свързани с въпросите за устойчивостта, като много от препоръките в този и други доклади са в съответствие с принципите на корпоративната социална отговорност (CSR).**

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

**Друг пример са проблемите, свързани с наблюдението и управлението на снабдителните вериги (веригите на доставките), включително и с ограниченото прилагане на практиките на корпоративната социална отговорност при производството на мобилни телефони като пример за сериозен пропуск, “gap” в сектора на електрониката.**

Пред 2007 година е прекрачена психологическата граница в производството на мобилни телефони по света. По цялото земно кълбо са произведени повече от 1 милиард и 100 милиона мобилни устройства<sup>268</sup>. През същата година, общият брой на мобилните телефонни абонати достига 3 милиарда и 300 милиона души, тоест вече половината от населението на планетата има мобилна телефонна връзка<sup>269</sup>.

Възходът на телекомуникациите и съответно на производството на мобилни телефони, довежда до рязко засилване на интереса на неправителствени организации и на потребителски инициативи към подобряването на социалните условия и на защитата

<sup>267</sup> High Level Group, (Chair: B. T. Bayliss), Report of the High Level Group on the Development of the EU Road Haulage Market, June 2012, <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/road/doc/2012-06-high-level-group-report-final-report.pdf>.

<sup>268</sup> Strategy Analytics: Nokia Reaches 40 Percent Global Share as Mobile Phone Shipments Hit 1.12 Billion Units in 2007, Business Wire, January 24-th, 2008, 07:35 AM EST, <http://www.businesswire.com/news/home/20080124005480/en/Strategy-Analytics-Nokia-Reaches-40-Percent-Global>.

<sup>269</sup> Khan, Abu Saeed, Global mobile penetration hits 50% today, LIRNEasia, November 29-th, 2007, <http://limeasia.net/2007/11/global-mobile-penetration-hits-50-today/>.



на околната среда в снабдителните вериги на компаниите за производство на мобилни телефони. (Schipper и de Haan, 2005<sup>270</sup>), (ISIS Asset Management, 2004<sup>271</sup>), (ILO, 2007<sup>272</sup>). През 2006 година, един доклад на SOMO (Wilde и de Haan<sup>273</sup>) за производствената индустрия за мобилни телефони показва, че има рязък контраст между образа на бляскавия високо технологичен свят на мобилните телефони и условията на труд на работниците, които стоят зад производството на безжични устройства в страните 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 Haan<sup>274</sup>) 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 21-вия век и особено в динамичния период от 2006 до 2008 година. Изследването продължава да е фокусирано върху снабдителните вериги (веригите на доставките) на компаниите за мобилни телефони.

След като компаниите – собственички на основните брандове при мобилните телефони са анкетирани за доклада от 2006 година, 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<sup>275</sup>. През месец януари 2007 и през април 2008, 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 база на тази

<sup>270</sup> Schipper, Irene and Esther de Haan, CSR Issues in the ICT Hardware Manufacturing Sector. SOMO ICT Sector Report, September 2005, [http://www.genderchangers.org/docs/ICT\\_Sector\\_Report.pdf](http://www.genderchangers.org/docs/ICT_Sector_Report.pdf).

<sup>271</sup> ISIS Asset Management, The ICT Sector: The management of social and environmental issues in supply and disposal chains, London, 2004.

<sup>272</sup> 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, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@sector/documents/meetingdocument/wcms\\_161665.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/meetingdocument/wcms_161665.pdf).

<sup>273</sup> Wilde, Joseph and Esther de Haan, The High Cost of Calling. Critical issues in the Mobile Phone Industry, Published by; SOMO – Centre for Research on Multinational Corporations, November 2006, <http://www.bibalex.org/Search4Dev/files/299176/128653.pdf>.

<sup>274</sup> Van Os, Roos and Esther de Haan, Mobile connections. Supply chain responsibility of 5 Mobile Phone Companies, SOMO Paper, September 2008, [http://www.swedwatch.org/sites/default/files/SOMO\\_Mobile\\_Connections\\_Sept\\_20081\\_0.pdf](http://www.swedwatch.org/sites/default/files/SOMO_Mobile_Connections_Sept_20081_0.pdf).

<sup>275</sup> Пак там, стр. 1.



информация, комбинирана с резултатите от „desk“ изследване е подготвен докладът от 2008 година<sup>276</sup>.

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 Purje<sup>277</sup>), (Roundtable<sup>278</sup>).

В края на жизнения си цикъл, продуктите на индустрията за мобилни телефони могат и отново да свършат в света на развиващите се страни като електронни отпадъци (e-waste). Важно е да се осъзнае, че снабдителна верига, фактически е пирамида, с 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.

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<sup>279</sup>.

Представителна извадка от пет от най-големите компании – производители на мобилни телефони, имат известни изисквания към доставчиците си. В някои случаи има

<sup>276</sup> Пак там.

<sup>277</sup> 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, Publishers: Finnwatch, Swedwatch (chapter 4), December 2012, <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/>.

<sup>278</sup> 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, <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2011/07/Roundtable-on-conflict-minerals-legislation.pdf>.

<sup>279</sup> Повечето компании от индустрията за производство на мобилни телефони, съобщават броя на доставчиците си в ежегодните им доклади за корпоративна социална отговорност.



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“<sup>280</sup>.

Възникват съмнения около това, доколко твърдения на самите компании отговарят на истината. Така например, през 2008 година, наблюдателите сериозно се усъмняват в твърденията на “LG”, че са подобрили условията на труд в цялата група от фирми. По това време в “LG” имат кодекс на поведение с крайно минимални изисквания, без към него да е посочен механизмът на приложение<sup>281</sup>. 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 разглеждаме като “GAP” 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 им за корекции на съществуващото положение.** В повечето случаи не става ясно, до какви последващи действия са довели 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 етичните 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 техните доставчици от първо ниво и предпочитат да отговарят на критични изследвания (както и

<sup>280</sup> Van Os, Roos and Esther de Haan, Mobile connections. Supply chain responsibility of 5 Mobile Phone Companies, SOMO Paper, September 2008, [http://www.swedwatch.org/sites/default/files/SOMO\\_Mobile\\_Connections\\_Sept\\_20081\\_0.pdf](http://www.swedwatch.org/sites/default/files/SOMO_Mobile_Connections_Sept_20081_0.pdf).

<sup>281</sup> Пак там, стр. 6.



разследвания) и да предприемат съответни действия “ad hoc”, отколкото да хвърлят сили за реално подобряване на състоянието на нещата по цялата снабдителна верига.

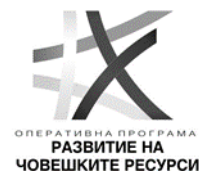
Запитвани за този си подход, повечето компании за мобилни телефони се позовават на договорите си с доставчиците, които не им позволяват да дават информация за поръчките или просто отказват да дават сведения за одитите и за плановете за последващи корекции.

Доста тягостно впечатление прави факта, 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 така наречената 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 техни 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 срещания 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 следенето на съответствието на практиките им със законовите 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 доставчиците с добрите практики на корпоративната социална отговорност нараства. Това замества следенето и въвеждането на ред при доставчиците, но е трудно за сега да се прогнозира как точно ще се развият събитията в бъдеще. В много страни, 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 отправяне 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 от татък 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.

### 3. ИЗВОДИ ЗА СТЕПЕНТА НА РЕЛЕВАНТНОСТ НА ОПИСАНИТЕ ДОБРИ ПРАКТИКИ

Отправната точка при формулирането на окончателните изводи от представените добри КСО практики е полученото потвърждение в практиката 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 високо квалифицирани работници и служители, както и на персонал с върхови способности<sup>282</sup>. Всеобщо е и убеждението, че човешките ресурси са в основата и на корпоративната социална отговорност<sup>283</sup>.

Острата конкуренция за човешки ресурси и „войната за талантите“ 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

<sup>282</sup> 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, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No 5, March 2011, [http://ijbssnet.com/journals/Vol.2.No.5\[SpecialIssue-March2011\]/15.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol.2.No.5[SpecialIssue-March2011]/15.pdf).

<sup>283</sup> 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, <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>.





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 и на 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 взимането на решение. Показателен е фактът, че правените емпирични изследвания показват, че специално при кандидатите за работа с върхови знания 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 една 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 процента 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 в Северна Америка, но и в Австралия и Нова Зеландия, в Югоизточна Азия и в Тихия океан<sup>284</sup> (в това число и в най-голямата мюсюлманска държава – Индонезия<sup>285</sup>), в Иран, в Пакистан, в Индия, в някои икономически зони на Китай<sup>286</sup>, в страните от Персийския залив, в редица отрасли в страните от Южна Америка и Африка<sup>287</sup>.

По-особен е случаят, когато става дума за набиране просто на квалифициран персонал, а не за „войната на талантите“. Тук, ако сравним българската реалност, ще констатираме, че феноменът „работникът си избира компания“ е налице, но причината е

<sup>284</sup> From corporate social responsibility to corporate sustainability: Moving the agenda forward in Asia and the Pacific, Studies in Trade and Investment, No 77, United Nations publication, UN ESCAP, 2013, [http://www.unescap.org/sites/default/files/0%20-%20Full%20Report\\_3.pdf](http://www.unescap.org/sites/default/files/0%20-%20Full%20Report_3.pdf).

<sup>285</sup> 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, [http://etd.uum.edu.my/5415/2/s91909\\_abstract.pdf](http://etd.uum.edu.my/5415/2/s91909_abstract.pdf).

<sup>286</sup> Raynard, Mia, Michael Lounsbury and Royston Greenwood, Legacies of Logics: Sources of Community Variation in CSR Implementation in China, 2013, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2274855](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2274855)

<sup>287</sup> Newell Peter and Jędrzej George Frynas, Beyond CSR ? Business, poverty and social justice: an introduction, Third World Quarterly, Vol. 28, No 4, Routledge, 2007, pp. 669 – 681, <http://courses.arch.vt.edu/courses/wdunaway/gia5524/newell07.pdf>.



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 страните от ЕС), страната ни загуби голям брой професионалисти – работници и служители. Тази загуба най-вероятно няма как да бъде компенсирана с местни човешки ресурси.

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 е по всичко личи 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 страни, 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 негативната обществено-политическа атмосфера в страната, с всичките си проявления – високи нива на корупция; непотизъм; отказ от ефективно 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 взаимосвързани 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 трудно изпълнимо, 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 то 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 на представените практики навежда на извода, че въпросът не опира толкова до някаква изключителна оригиналност и до кой знае какви иновации в областта на КСО. Главното е последователното прилагане на такива политики, в които човешките ресурси на отговорните компании трябва да бъдат ангажирани, умело управлявани и инкорпорирани. В анализът 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:  $CSR - HR = PR$ <sup>288</sup>.**

---

<sup>288</sup> 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, <http://corostrandberg.com/wp-content/uploads/2009/12/csr-hr-management.pdf>.



Тук трябва да се отбележи, че връзките с обществеността (PR) не са нещо срамно, известно е, че PR-ът също създава добавена стойност<sup>289</sup>. Въпросът е, че в случая на прилагане на политики на корпоративна социална отговорност, при които персоналет 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<sup>290</sup>.

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 да 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.

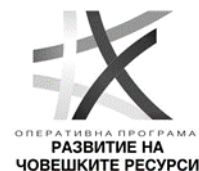
Сигурно е, че за предприятията от различни отрасли, ще се окажат приоритетни различни практики на корпоративна социална отговорност. Така например, за минната промишленост обикновено най-важни са политиките на работа в интерес на общностите.

Така че, прилагайки подхода на ГАП анализа, можем да кажем, че ние се **намираме на изходна точка на ниска популярност на ключови отрасли от българската икономика. Желаяем да достигнем до състояние на висока популярност и много добра репутация на въпросните отрасли. Този резултат може да се постигне със задружната работа на предприятията в тези отрасли – заедно и поотделно. Политиките и практиките на корпоративна социална отговорност са важна част от стратегическия подход към решаването на тази задача и постигането на крайната цел.**

Политиките, които трябва да се прокарат и на които се дава живот чрез осъществяване на съответните практики, могат да бъдат изцяло в контекста на класическите политики, изброени по-горе. Успехът от прилагането им зависи от

<sup>289</sup> Харис, Томас Л., Добавената стойност на връзките с обществеността. Тайното оръжие на интегрирания маркетинг, Изд.: „Рой Комюникейшънс“, 2002 г.; Виж 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 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, С., 2015 г.

<sup>290</sup> Sharma, Suparn, Joity Sharma and Arti Devi, Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resource Management, Business Intelligence Journal, Vol. 2, No 1, January 2009, [https://www.academia.edu/4437427/CORPORATE\\_SOCIAL\\_RESPONSIBILITY\\_THE\\_KEY\\_ROLE\\_OF\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT](https://www.academia.edu/4437427/CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_THE_KEY_ROLE_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT).



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.

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 привлечани на работа квалифицирани работници и служители и дори персонал с върхови познания и умения.



#### **4. ГАП-АНАЛИЗ: ИДЕНТИФИЦИРАНИ ГАП-ПОЛЕТА, ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА НОВИ КСО СИСТЕМИ, ПРАКТИКИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТТА НА ПРОФЕСИИТЕ В ЧЕТИРИТЕ ПИЛОТНИ БРАНША**

В предходната част е направен систематизиран преглед на добрите КСО практики и подходи, като са цитирани по-известни и имащи практическо верифициране концепции, подходи и практики от областта на КСО: управлението на човешките ресурси, мотивирането на персонал, в това число наемането на персонал и задържането му в компаниите, прилагането на различни системи за изграждане на позитивен корпоративен имидж, влиянието на тези практики върху нагласите на работната сила за работа в компаниите. Специално трябва да се отбележи, че става дума за концепции и практики в областта на КСО, които **не са типични или са слабо приложени в българската практика, но са иновативни и с висок потенциал за повишаване привлекателността на професиите в четирите пилотни бранша**. Поради тази причина те са централен обект на нашия анализ.

Отделно, в рамките на Дейност 5 по настоящия проект се идентифицират добрите световни и европейски практики за КСО (**Карта на добрите практики**), прилагани самостоятелно или в пакет и водещи до повишаване на привлекателността на професиите и регулиране на дисбалансите на пазара на труда.

Също така в рамките на Дейност 5 се идентифицират добрите КСО практики, прилагани в българските предприятия от четирите пилотни бранша и на тази база се изготвя **Бяла книга на добрите практики в областта на КСО**.

В тази част на анализа ще се концентрираме върху идентифицирането на "ГАП - полетата" - това са тези области и направления, които все още не са били обект на третиране чрез КСО практики или по различни причини са останали извън полезрението на изследователи и теоретици. При този анализ основната водеща вътрешна детерминанта ще бъде има ли области от практиката на предприятията и компаниите, които са важни за повишаване на привлекателността на професиите, но които области все ще не са били обект на КСО практики.

**За по-голяма прагматичност и по-добро възприятие на материала, анализът се представя в табличен вид.**

**Най-напред в табличен вид (Таблица 3) се представя информация за идентифицирани КСО концепции и подходи в глобален мащаб, които все още имат слабо приложение в българските предприятия.** Представянето на тази информация е необходимо, за да се придобие изчерпателно знание за съществуващите и придобили



популярност КСО практики и на тази основа да се прецени кои от тези практики все още не се прилагат българските предприятия и компании. Това, от своя страна, позволява да се изведат съществуващите ГАП-полета и да се препоръчат нови КСО системи, практики подходи за повишаване привлекателността на професиите.

**При представянето на информацията за идентифицираните концепции и подходи се спазват следните принципи:**

**Първо**, накратко се представят идентифицираните концепции, подходи и практики и се описва тяхната същност.

**Второ**, изрично се уточнява дали тези практики са прилагани в българските предприятия, опериращи в четирите пилотни бранша.

**Трето**, където е подходящо и възможно, се идентифицират основните предизвикателства, които следва да се преодолеят, за да се приложат описаните КСО практики.

**В следваща таблица (Таблица 4) се прави следващата надграждаща стъпка и се представят три типа информация:**

**Първо, идентифицират се конкретни ГАП-полета:** до тяхното идентифициране се достига, след като се анализира информацията от Таблица 3 и се прецени кои от съществуващите КСО практики все още не се прилагат в българската практика, но тяхното приложение се оказва целесъобразно и необходимо, с оглед повишаване привлекателността на шестнадесетте основни професии в четирите пилотни бранша.

**Второ, правят се предложения за нови КСО системи, практики или инструменти, адресиращи установените ГАП-полета и даващи възможност за постигане на задачата за повишаване привлекателността на основните професии в четирите пилотни бранша.** В това число се правят предложения за изграждането на механизми или предприемането на действия, които имат спомагателен характер, но без наличието на които ефективното прилагане на предложените КСО механизми не би било възможно. Този род предложения са правят най-вече на базата от анализа на актуалните ситуации в четирите пилотни бранша и получените оценки от работниците, както и от работодатели и от браншовите експерти.

**Трето, изрично се пояснява по какъв начин предложените нови КСО системи, практики или инструменти ще допринесат за повишаване привлекателността на шестнадесетте основни професии в четирите пилотни бранша.**

При конструирането на Таблица 4 е възприет принципът най-напред да се открият съществуващите ГАП - полета, които са общи за четирите пилотни бранша. Респективно,



предложени са релевантни системи, практики и инструменти, които биха оптимизирали и обогатили прилаганите до момента КСО практики и биха запълнили съществуващите празноти и пропуски.

На следващо ниво са идентифицирани специфичните за ГАП - полета за всеки един от четирите пилотни бранша и в зависимост от установените пропуски и "празноти", са препоръчани адекватни идеи за нови КСО системи, практики и инструменти.





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

#### 4.1. ИДЕНТИФИЦИРАНИ КОНЦЕПЦИИ, ПОДХОДИ И ПРАКТИКИ В ОБЛАСТТА НА КСО И ТЯХНАТА ПРИЛОЖИМОСТ В БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И КОМПАНИИ ОТ ЧЕТИРИТЕ ПИЛОТНИ БРАНША

В таблица 3 се представя в синтезиран вид същността на идентифицираните концепции, подходи и практики в областта на КСО и тяхната приложимост в българските предприятия (съгласно т. 2 от настоящия документ). Това са слабо известни или напълно непознати концепции и подходи, които по наша преценка имат потенциал за повишаване на привлекателността на професиите в четирите пилотни бранша. Поради това ги синтезираме в инструментален вид, подходящ за следващите дейности по настоящия проект, като изрично посочваме възможностите за тяхното приложение в предприятията от четирите пилотни бранша.

Таблица 3.

#### ИДЕНТИФИЦИРАНИ КОНЦЕПЦИИ, ПОДХОДИ И ПРАКТИКИ В ОБЛАСТТА НА КСО И ТЯХНАТА ПРИЛОЖИМОСТ В БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И КОМПАНИИ ОТ ЧЕТИРИТЕ ПИЛОТНИ БРАНША

| Концепции, подходи и практики  | Същност и досегашно приложение  | Прилагани ли са в българските предприятия и компании и ако не, какви предизвикателства трябва да се преодолеят, за да бъдат приложени  |
|--|---|--|
| <b>1.1. КСО практики за управление на човешките ресурси с подходяща квалификация, като все по-значим из-</b> | Направеният преглед на наличната специализирана литература показва, че практиките за управление на човешките ресурси са подчинени най-общо на два парадигмални подхода:<br>1) <b>Първият</b> и по-старият във времето разглежда външната среда като източник на предпоставки за конкурентни предимства - <b>предимствата на компанията зависят от</b> | <b>Първо</b> , този вид практики се прилагат в редица български предприятия, но все още е ниско нивото на целенасоченото осъзнаване на изключителната значимост на прилагането на целенасочени КСО практики за управлението на човешките ресурси.<br><b>Второ</b> , в светлината на съществуващите изследвания |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

### точник на конкурентни предимства

това доколко успешно ще се позиционира във външната среда и ще извлече от това конкурентни предимство по отношение на другите икономически субекти.

2) **Вторият подход** води началото си от 90-те години на миналия век и придобива все по-широка популярност, поради значителните положителни практически резултати, до които води. Този подход е известен като **ресурсно базиран подход** и стъпва на презумпцията, че отделно взетата компания представлява набор от ресурси и способности (възможности), които са и трябва да се разглеждат като важен източник на конкурентни предимства.

Потенциалът за конкурентните предимства произтича от способността на фирмата да използва уникалните черти (характеристики) на своята колекция от ресурси и способности. На основата на емпирични доказателства за ефикасността на ресурсно базирания подход, той става част от бързоразвиващ се дял на научната литература, която е наречена „**стратегическо управление на човешките ресурси**“ (strategic human resources management - SHRM).

Редица емпирични изследвания доказват, че системите за управление на персонала оказват голямо влияние върху успеха на компанията, като им осигуряват различни видове

и наличните емпирични аргументи в световен мащаб, за целите на настоящия проект приемаме, че **ресурсно базираният подход е по-подходящ и препоръчваме да бъде използван от предприятията и компаниите в четирите пилотни бранша**. Тъй като този подход отчита целия набор от вътрешни ресурси на предприятията и компаниите (организационни, технологични и човешки ресурси), той разкрива пред предприятията и компаниите много по-богати възможности за спечелване на конкурентни предимства, в това число създава по-широки опции по отношение наемаването и управлението на човешките ресурси.

Прегледът на практиките, прилагащи ресурсно базирания подход, показва, че независимо от съществуващия консенсус и убеденост в принципната полезност на този подход, **все още слабо разработен остава въпросът за това по какъв точно начин решенията и системите за управление на човешките ресурси оказват влияние върху организационните резултати (резултатите на предприятията и компаниите)**. С други думи, ясно е, че управлението на персонала

<https://www.eufunds.bg/>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

конкурентни предимства., в това число и предимства при наемането на персонал с подходящи професионално квалификационни характеристики.

чрез системни и целенасочени действия има позитивни ефекти за благоприятното позициониране на компаниите и спечелването на конкурентни предимства, но **все още не е изяснено какви по-конкретно са тези позитивни ефекти.**

**Трето**, в този смисъл, неразработено, бяло поле на областта на КСО е **какви конкретни ефекти** могат да се очакват от прилагането на системи за управление на човешките ресурси като една от типичните КСО практики. В тази връзка, **настоящият проект може да предложи механизми за изследване на ефектите от прилагането на различни видове системи за управление на човешките ресурси**, като се постави фокус върху разработването на инструмент за изчерпателно идентифициране на всички ефекти (както позитивни, така и негативни) от прилаганите системи за управление на персонала. Ако има такива работещи механизми, съпътствани от адекватни инструменти, те биха могли да се използват от предприятията, страдащи от недостиг или високо текучество на персонала и по този начин да бъде адресиран и разрешен проблема с ниската

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

привлекателност на ключови професии в четирите пилотни браншове.

При разработването на тези механизми трябва да се отчита факта, че един от основните проблеми на предприятията и компаниите в четирите пилотни браншове е системният недостиг на специалисти с определени професионално квалификационни характеристики. Така, за разлика от наличните примери в специализираната литература, при които се говори основно за това как умело и ефикасно да се управляват наличните човешки ресурси, **работодателите от четирите пилотни бранша се сблъскват най-напред с невъзможността да наберат необходимия персонал.** Разновидност на този случай е често разпространената практика, поради липса на специалисти с търсените характеристики и качества да се прави компромис и да се наемат лица, които поне частично притежават търсените характеристики, след което тази лица биват включвани в курсове за повишаване на квалификацията и овладяване на строго специфични практически умения.

**Така че преди да се стигне до управление на**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

**човешките ресурси, те трябва да бъдат открити и привлечени за работа в съответните предприятия или компании.**

Към това трябва да се добавят и съществуващите от години наред **остри дисонанси между търсенето и предлагането на пазара на труда**. Тези проблеми са добре известни - както на политиците, така и на изследователите, а основният потърпевш от тях са работодателите, които се оказват в Параграф 22: от една страна образователната система ежегодно бълва стотици нови специалисти с характеристики, съвпадащи изцяло или частично с търсенето на труд, но от друга страна се оказва, че тези специалисти не са пригодни за реалните потребности на икономиката. И така сме свидетели на дълбок парадокс - от една страна, има лица, притежаващи свидетелства за придобита квалификация по определени специалности, но в същото време тези лица реално нямат нито необходимите теоретични знания, нито практическите умения, за да упражняват тези професии. Това поставя работодателите в невъзможност да наемат необходимия персонал.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | <p>Има и една друга особеност, която следва да се вземе предвид. Далеч не всички предприемачи имат специализирано икономическо образование или пък образование, свързано с управлението на човешките ресурси. В тази връзка разумно би било да се положат усилия за повишаване на организационната култура на мениджърите и придобиването от тях на специализирани знания за управление на персонала. Факт е, че предприятията имат специалисти по човешки ресурси, но за да бъде успешно едно предприятие, добре е неговият мениджмънт да бъде запознат със съвременните теории и различните системи за управление на персонала. Това би повишило шансовете на предприятията да открият нужните им специалисти и да ги задържат при себе си.</p> <p><b>Препоръките:</b> да се разработят релевантни КСО и спомагателни механизми за прилагането на широк набор от КСО практики за управление на човешките ресурси като източник на конкурентни предимства.</p> |
| <p><b>1.2. Практики и подходи за реализиране на КСО,</b></p> | <p>Най-общо казано, редица съвременни изследвания показват, че инициативите за КСО имат пряко позитивно въздействие върху пазарната стойност на марката и</p> | <p><b>В предприятията и компаниите от четирите пилотни бранша е натрупан значителен опит в прилагането на КСО практики. В контекста на</b></p>  |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

**корпоративна репутация и “brand equity” („добавената стойност, породена от марката (бренда)“)**

създават добавена стойност, породена от марката (бренда). Излъчването на информационни и рекламни материали за КСО инициативите, прилагани от дадена компания (марка), създават позитивни нагласи у потребителите към тази марка и цялостно позитивно отношение към съответната компания. Тествани са три работни хипотези за влиянието на КСО върху корпоративния имидж, които накратко могат да се резюмират, че прилагането на КСО практики създава позитивен корпоративен имидж, а от своя страна добрата корпоративна репутация има положително отражение върху добавената стойност, породена от марката в индустрията и върху резултатите и постиженията на бренда. В крайна сметка се доказва, че **дейностите, свързани с корпоративната социална отговорност са източник на конкурентно предимство, тъй като те могат да повлияят на възприемането на бренда на дадена компания.**

Този тип изследвания имат сравнително общ характер и коментират не толкова ефектите от приложението на едни или други КСО практики, колкото самият факт, че 1) се прилагат КСО практики и 2) прилаганите КСО практики широко се популяризират в обществото и това води до създаване на добър корпоративен имидж.

**целите и задачите на този документ специално ще отбележим, че проведените по Дейност 1. 2. дълбочинни интервюта в четирите бранша показваха недвусмислено, че прилагането на КСО практики се оценява много високо от лицата, упражняващи шестнадесетте избрани професии и определено се възприема като един от ключовите фактори за повишаване привлекателността на основните професии в четирите пилотни бранша.** В зависимост от възможностите на предприятията и компаниите, те развиват собствени политики за допълнително стимулиране на своя персонал, като им предоставят материални блага в непарична форма - това са различни пакети от социални придобивки, като например застраховка живот, гарантиран платен годишен отпуск, повишение в длъжност, гарантирана пенсия, предоставяне на фирмени жилища, ваучери за храна, ваучери за транспорт, организиран транспорт, служебни автомобили, мобилни телефони, разходи и помощ при отглеждане на деца, покриване на разходи за медицински прегледи и лечения, в това число стоматологични, осигуряване на възможности за спортуване (в

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | <p>собствени зали или в специализирани центрове), организирани на фирмени партита и тим билдинг и др. В усилието си да спестят повече лично време на служители си, някои от предприятията предлагат да извършват определени услуги вместо тях, например пощенски услуги, химическо чистене, храна за къщи, проявяване на снимки, правни услуги, планиране на почивки и др.</p>  |
| <p><b>1.3. КСО практиките като мощен фактор за намаляване на текучеството на персонала</b></p> | <p>Много изследователи в Европа и света доказват, че има пряка връзка между прилагането на КСО практики и текучеството на персонала. Зависимостта е обратнопропорционална - колкото повече и по-ефективни са прилаганите КСО практики, толкова по-ниско е текучеството и толкова по-лесно се задържа наетият персонал. Резултатите от проведените в рамките на настоящия проект (по Дейност 1.2.) дълбочинни интервюта в предприятията от четирите бранша също така потвърдиха, че работниците предпочитат социално отговорните компании, които им гарантират добри условия на труд, ритмичен ритъм на работа, гъвкави системи за заплащане на труда и използването на системи от допълнителни материални и нематериални стимули.</p> | <p><b>КСО практиките се прилагат все по-широко в българските предприятия и компании. В това число, настоящият проект изработи Бяла книга на добрите практики и стана ясно, че в четирите браншове се полагат значителни усилия за развитие и предоставяне на дейности, отговарящи на основните области на КСО: провеждане на екологично съобразена производствена дейност и грижа за природата, постоянни грижи за социалните права на работниците, предлагането на широки пакети от социални придобивки, спазване на джендър нормите, прояви на дарителство, включване в социално значими дейности, реализирането на социално значими проекти и проекти,</b></p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Досегашната работа по настоящия проект показва, че при равни други условия (примерно, близки или идентични условия на труд, близки по стойност възнаграждения за труд), работниците предпочитат тези предприятия и компании, които са с добър публичен имидж и прилагат практики за КСО. Става ясно също така, че съвременните работници и служители имат по-високи очаквания за социалната отговорност на организациите, за които работят. Те искат да работят за предприятия и компании, които са видимо „добри корпоративни граждани“ (good corporate citizen).

На базата на редица изследвания съвременни автори в областта на управлението на човешките ресурси достигат до дедуктивния извод, че КСО има значение за организационното развитие, чрез задържане на работниците и служителите и намаляване на текучеството на персонала. Ако предприятието или компанията прилага адекватни практики на корпоративна социална отговорност, текучеството на персонала ще намалява. Ако се обръща внимание на корпоративната социална отговорност, работниците и служителите ѝ ще бъдат задържани в нея и няма да напускат.

**адресиращи горещи социално икономически проблеми и т.н.**

**Но предизвикателства все още има. те са най-вече в това изискванията на КСО да не се спазват декларативно и фиктивно, а действително и с ясна грижа за персонала и за обществото, с ясно отчитане на ефектите от работата на съответното предприятие. В това отношение могат да ес посочат редица предприятия-отличници, но също така трябва да се каже, че има и други предприятия, които са все още далеч от практическото прилагане на концепцията за КСО.**

**Това се вижда от работниците и те отвърщат с реципрочно поведение: там, където предприятията се грижат за персонала, работата върви добре и работодателите имат по-малко проблеми с текучеството на персонала. Другаде, където КСО се прилага фиктивно, има по-високи нива на текучество на персонала.**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Изследванията показват също така, че работниците и служителите все по-често започват да поглеждат отвъд фишовете си за заплата и другите си придобивки и търсят работодатели, чиято философия и работни практики 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.

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 от 10 до 25 години (от 2018 до 2033 г.) и компаниите полагат специални усилия, за да привличат, развиват, мотивират и задържат персонала.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>Изследователите в Станфордския университет и в Калифорнийския университет (Санта Барбара) са изследвали 800 студенти от магистърски програми (Master of Business Administration - MBA, 2003), 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.</p> |  |
| <p><b>1.4. Иновативни подходи за изграждане на КСО като стратегия за постигане на конкурентни предимства</b></p> | <p>При този подход работниците и служителите се разглеждат като автори на стратегиите и програмите за корпоративна социална отговорност, или дори като главни действащи лица в тях), а не просто като благоприятстващи фактори. При този подход предприятието/ компанията и служителите си разменят ролята. Работниците и служителите се самооценяват като много по-близки до техните общности, отколкото ръководителите на компаниите и за това се смятат за по-подготвени и квалифицирани да поемат ръководството в проектирането и в прилагането и</p>   | <p><b>Няма сведения за прилагането на този тип иновативен подход в практиката на българските предприятия като цяло, нито пък в практиката на предприятията от четирите пилотни бранша.</b></p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

изпълнението на програмите за корпоративна социална отговорност.

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“. Изследователи от по-ново време доказват, че ако бъде изградена по този начин, КСО оказва осезаемо позитивно въздействие върху показателите на компанията за ефективност, между които са и печалбата, обемът на продажбите и стойността на акциите на компанията.

Едно от най-новите изследвания в тази област достига до извода, че корпоративната социална отговорност води до създаване на устойчива връзка „работодател - зает“ на база на организационната привлекателност. В изследването подчертава, че кандидатите за работа предпочитат да работят в предприятия със социално отговорен бизнес, отколкото в предприятия със слаба социална отговорност или пък такива, които изобщо не предприемат действия в тази област.

В контекста на целите и задачите на настоящия проект е важно да се подчертае също така, че все по-често

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p>корпоративната социална отговорност се разглежда <b>като стратегия за постигане на конкурентно предимство, а не като задължение, което трябва да бъде изпълнявано от работодателя.</b></p> <p>В тази връзка все по-често се залага на хипотезата, че бизнес фирмите с ярки практики в областта на корпоративната социална отговорност привличат повече кандидати за работа. При извеждането на основните взаимозависимости са обръща внимание на факта, че кандидатите за работа се гордеят и се ласкаят от възможността да започнат работа за известна и публично утвърдена компания, а също така са много в по-висока степен удовлетворени, когато възприетите от тях ценности съвпадат с тези на предприятието/ компанията и с техните очаквания за това как предприятието/ компанията се отнася със своите работници и служители.</p> |  |
| <p><b>1.5. „Възприеманото корпоративно гражданство” (PCC), КСО и набирането на персонал</b></p> | <p>Под така нареченото „<b>възприемано корпоративно гражданство</b>” (Perceived Corporate Citizenship - PCC) се разбира степента, в която отделният човек, със своята индивидуалност, преценява, че дадена компания/фирма изпълнява икономическите, правните, етичните и дискреционните отговорности, възложени на фирмата от заинтересуваните страни. Връзката между корпоративното</p>   | <p><b>До момента този подход в оригиналния си вид, описан в литературата, не е прилаган в българската практика. Предвид високия инструментален потенциал, подходът би могъл да бъде представен на работодателите от предприятията и компаниите от четирите пилотни бранша, които от своя страна ще</b></p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>гражданство и ангажираността и отдадеността на работата в организацията е по-силна и по-здрава сред работниците и служителите, които вярват много сериозно във важността на корпоративната социална отговорност на отделните бизнес дейности, изпълнявани от тази фирма.</p> <p>Изследванията сочат също така, че индивидуалното поведение на работното място е в много голяма степен функция на това, как отделната личност дефинира своите отговорности при ролята, която играе в производствения процес.</p> <p>Този подход е интересен, иновативен и с висок потенциал, особено от гледна точка на създаването на предпоставки за повишаване привлекателността на професиите на ниво предприятия.</p> | <p><b>преценят в каква степен биха могли да го използват в своята практика за управление на човешките ресурси и за повишаване привлекателността на основните професии в браншовете.</b></p>  |
| <p><b>1.6. Интерактивните ефекти от образованието в областта на корпоративната социална отговорност и личните ценности</b></p> | <p>Този подход е свързан с представената по-горе концепция за "възприемано корпоративно гражданство". Смисълът е следният: за да може да оцени значимостта - социална, екологическа, етическа и др., на прилаганите от дадено предприятие КСО практики, работникът трябва да бъде обучен (образован) в областта на КСО: да разбира нейния дълбок смисъл и функции, да разпознава проявленията на КСО, да знае какви са ползите от прилагането на КСО практики. В тази връзка съвременни изследователи</p>  | <p><b>В единични проекти са правени опити в български предприятия работниците да бъдат запознавани с идеята за КСО. Опитът на предприятията е по-скоро в обучението по КСО на работодатели от различни браншове, което е необходима предпоставка за присъединяването на предприятията към идеята за КСО и изграждането на собствени стратегии за КСО практики.</b></p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>настояват работниците да получават адекватно образование в областта на КСО и така да повишават личния си капацитет за разпознаване, оценяване и участие в КСО практики.</p>   |  |
| <p><b>1.7. Лидерството и поведението на организационно гражданство</b></p> | <p>В последно време се развива концепцията, че поведението на организационно гражданство (Organisational Citizenship Behaviour - OCB) е един от най-значимите видове поведения и лидерите могат да се докажат като ключови фактори, които индуцират и оказват влияние върху тези типове поведения. В наши дни вече се предлага рамка за разбиране и оразмеряване на връзката между лидерството и поведението на организационно гражданство (OCB). Поведението на организационно гражданство (OCB) се дефинира като <b>положително и конструктивно поведение, показано от работниците и служителите по тяхно собствено желание, което надвишава формалните изисквания към работното място и длъжностната характеристика.</b> Това е доброволно положително и конструктивно поведение в интерес на организацията и резултатът от него е, че се повишава успешността и резултативността на компанията. Счита се, че лидерите имат огромно влияние върху индуцирането на такъв тип позитивно поведение от страна на работниците.</p> | <p><b>В своята практика работодателите по интуитивен път са стигнали до подобен род заключения. какви конкретни методи ще приложат, зависи от цялостното им образование, характерологичните им особености и личните им ценности.</b></p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p>В едно специализирано изследване (2011) по тези въпроси се стига до заключението, че мениджърите, които възприемат уместни и подходящи лидерски модели на поведение видимо повишават нивото на удовлетворение от работата и успешно лансират сред работниците модели на поведение на организационно гражданство (ОСВ).</p>   |   |
| <p><b>1.8. Прилагане на отраслови стратегии за КСО, насочени към балансиране на пазара на труда тях и към повишаване на престижа и привлекателността на пилотните браншове</b></p> | <p>Световната практика показва, че ако на отраслово ниво се изработи обща и единна стратегия за КСО, тя би могла да има значим позитивен ефект за минимизиране дисбалансите на пазара на труда и за повишаване привлекателността на професиите в отрасъла.</p> <p>Добър позитивен пример в това отношение е канадската стратегия за корпоративна социална отговорност в добивната промишленост в чужбина, първоначално приета през 2009 г. и подобрена през 2014 г. Изградена е на четири основни стълба и като цяло замисълът ѝ е да подкрепя инициативите за подобряване капацитета на развиващите се страни за управлението на добива на минерални суровини и на нефт и газ, както и повишаване капацитета за извличане на ползи от тези ресурси с цел ограничаване на бедността и нищетата.</p> <p>Стратегията насърчава прилагането на широко признати международни ръководства за прилагане на корпоративна</p> | <p><b>Канадската стратегия за работа на добивната промишленост в чужбина е отличен пример за това как следва да се процедира, когато се цели постигане на максимален ефект от прилагането на КСО подходи и практики, при това на ниво един цял отрасъл.</b></p> <p>Доколкото ни е известно, в българската практика са правени подобни опити на браншово ниво. Такива примери има в бранш "Електротехника и електроника".</p> <p>Представеният подход има много висок потенциал за постигане на синергия в усилията на работещите в даден отрасъл работодатели и би могъл да се популяризира сред браншовите организации и работодателите от четирите пилотни бранша. Ако се разработят цялостни стратегии за КСО на ниво отрасъл, това би могло</p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>социална отговорност от страна на канадските добивни компании в чужбина. Подобрената канадска стратегия от 2014 г. демонстрира очакванията на правителството на Канада, че канадските компании ще прокарат канадските ценности и ще действат в чужбина съгласно най-високите етични стандарти. Тя също така подчертава желанието да се помогне на канадските компании в чужбина да усилят и укрепят своите практики на корпоративна социална отговорност и максимално да увеличат ползите, които техните инвестиции могат да донесат на хората в страните, където канадските компании работят.</p>                       | <p><b>да послужи като документална основа за разработване на КСО стратегии на ниво предприятия и освен всичко друго, ще допринесе за изграждането на позитивен публичен имидж на бранша като цяло и на предприятията, опериращи в бранша.</b></p>  |
| <p><b>1.9. Коалиции за корпоративна социална отговорност (CSR)</b></p> | <p>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 например етичното финансиране или пък насърчаването на наемането на работа на по-многообразна работна сила.</p> <p><b>Отличителните черти на тези коалиции са:</b></p> | <p>Изграждането на Коалиции за КСО е добре застъпено в българската практика. Основен акцент на Коалициите за КСО е осъществяването на практики на корпоративна социална отговорност, които не е целесъобразно и икономически обосновано да бъдат дело на отделни компании и предприятия. Практическата полезност на изградените Коалиции за КСО е, че те съсредоточават повече ноу – хау в областта на КСО, разполагат с повече финансови ресурси и имат капацитет и реални възможности да привличат повече фирми за действия в областта на КСО.</p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Съставени са главно или изключително от бизнеси, работещи с цел осъществяване на печалба, като това става пряко или чрез бизнес организации;</li> <li>• Управляващото тяло е съставено преобладаващо или изцяло от хора от бизнеса;</li> <li>• Имат за мисия прокарването на отговорни бизнес практики;</li> <li>• Финансират се предимно или изцяло от бизнеса.</li> </ul> <p>По оценките на изследователи от областта на КСО, още през 2007 година са съществували поне сто национални водени от бизнеса коалиции за корпоративна отговорност.</p>   |   |
| <p><b>1.10. Дванадесет въпроса от критично значение към коалициите за корпоративна социална отговорност</b></p> | <p>В продължение на горния параграф, тук визираме съвременните изследвания върху функционирането на Коалициите за КСО и по-специално, изведените дванадесет въпроса, от решението на които зависи дали една Коалиция за КСО ще бъде успешна или не. Тези въпроси са важни и затова ги цитираме в обобщен вид:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как коалициите ще отговорят на многобройните, сложни, комплексни и взаимосвързани глобални кризи?</li> <li>2. Как многопосочните коалиции ще се трансформират сами себе си, след като дневният ред и тематичната територия стават все по-сложни и по-сложни и изискват</li> </ol> | <p><b>Европейската практика показва, че формулираните дванадесет въпроса действително са критично важни за успешното функциониране на Коалициите за КСО в контекста на глобализиращите се общества на 21-ви век.</b></p> <p><b>Намирането на адекватни решения на поставените въпроси е важно за българските Коалиции за КСО, защото показва идентифицирани от други подобни коалиции "подводни камъни" и подсказва в кои области могат да се търсят решения за разширяване и</b></p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

много по-дълбоко познание, за да останат коалициите адекватни на положението?

3. 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?
4. Как коалициите ще поддържат институционалната си памет, след като имат мислене и настройка на организации провеждащи кампании и затова не „кодифицират“ наученото?
5. Как коалициите ще си запазят „ефирно време“ за общуване с топ бизнес лидерите, след като конкуренцията и натискът за спечелване на вниманието на главните изпълнителни директори (СЕО) нараства и вътре и вън от компаниите им?
6. 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?
7. Как ще отговорят коалициите на нарастващата конкуренция от страна на мозъчни тръстове (think-tanks),

**оптимизиране на тяхната дейност като над-браншови структури на КСО.**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

бизнес училища, консултанти и неправителствени организации, работещи с бизнеса, както и на конкуренцията на съперничещи им коалиции, на полето на това, което все повече става „международно пазарище на ефирно време за общуване с компаниите“?

8. 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;
9. Дали мултинационалните компании ще продължат да търсят организации, които да могат да им помагат в международен план, отколкото тези, които са ограничени до дадения национален пазар и ако това е така, какъв ще бъде отговорът на националните коалиции?
10. Как коалициите по света ще се ангажират с компаниите, централите на които са базирани в Китай и в други нововъзникващи пазари, когато тези компании се интернационализират?

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>11. 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 (UNGC) или те ще могат да се допълват взаимно?</p> <p>12. 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.</p>                                |  |
| <p><b>1.11. Барieri пред използването на КСО като ефективен вътрешен маркетингов лост и стъпки към създаване на оптимални стратегии за корпоративна социална отговорност</b></p> | <p>Изследване в областта на КСО (2008) стига до формулирането на иновативна концепция за основните барieri пред използването на КСО като ефективен вътрешен маркетингов лост (effective internal marketing lever):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Първата барiera е, че 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;</li> </ul> | <p><b>Представената концепция за основните барieri пред прилагането на КСО в предприятията и компаниите не е позната сред българските работодатели и поради това нейният управленски потенциал не се използва.</b></p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- Втората бариера е, че компаниите формулират своите програми за КСО без да вземат изрично (експлицитно) предвид многообразния комплекс от нужди на работниците и служителите, които могат да се удовлетворят в рамките на такива програми;
- Третата бариера е, че компаниите често не разбират докрай психологическите механизми, които свързват техните програми за КСО с очакваните положителни резултати и реакции от страна на техните работници и служители, като например: поведение в интерес на компанията, по-висока производителност на труда, по-дълъг срок на работа в компанията и пр.;
- Четвъртата бариера е, 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 тяхно собствено желание и мотивация.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

## 4.2. ИДЕНТИФИЦИРАНИ ГАП-ПОЛЕТА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА НОВИ КСО СИСТЕМИ, ПРАКТИКИ И ИНСТРУМЕНТИ, АДРЕСИРАЩИ УСТАНОВЕНИТЕ "ГАП - ПОЛЕТА"

В следващата Таблица 4 се идентифицират основните ГАП-полета и се предлагат подходящи КСО системи, практики и инструменти, чрез които идентифицираните ГАП- полета биха могли да бъдат адекватно адресирани. Този анализ се базира основно на базата на световния опит в приложението на КСО практики, като с същото време отчита съвременните тенденции в приложението на КСО практики в българската икономика.

Таблица 4.

### ИДЕНТИФИЦИРАНИ ГАП-ПОЛЕТА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА НОВИ КСО СИСТЕМИ, ПРАКТИКИ И ИНСТРУМЕНТИ, АДРЕСИРАЩИ УСТАНОВЕНИТЕ "ГАП - ПОЛЕТА"

| Идентифицирани ГАП-полета   | Предложения за нови системи и практики в областта на КСО, адресиращи идентифицираните ГАП-полета   | По какъв начин предложените нови КСО системи, практики и инструменти биха могли да допринесат за повишаване привлекателността на основните професии в четирите пилотни бранша |
|---|--|---|
| <p><b>1. По отношение на управлението на човешките ресурси с подходяща квалификация, като източник на конкурентно предимство с все по-голямо значение, анализът откроява следните ГАП-полета:</b></p> | <p>Имайки предвид идентифицираните ГАП-полета, е целесъобразно да се предложи разработването на следния пакет от КСО системи, практики и инструменти за повишаване привлекателността на професиите:</p> <p><b>1. Разработването на механизми за изследване на ефектите от прилагането на различни видове системи за управление на човешките ресурси.</b> Паралелно с това да се конструира</p> | <p>Чрез разработването на механизми за изследване на ефектите от приложението на различни видове системи за управление на човешките ресурси ще се</p>                         |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>1.1. Сериозни неясноти за конкретните ефекти от прилагането на ресурсно базирания подход:</b> неизяснени, а само предполагаеми са, конкретните ефекти/ резултати от прилагането на различните системи и решения за управление на човешките ресурси.</p> <p><b>1.2. Не са предвидени системи и инструменти, които да разширят специализираните знания на работодателите за системите и подходите за управление на човешките ресурси.</b></p> <p><b>1.3. Невъзможността да се намерят специалисти с необходимите професионално квалификационни характеристики е другата област, която изобщо не е намерила отражение в прилаганите КСО практики.</b> Проблемът е комплексен и много по-сериозен, отколкото видимо изглежда, като е необходимо най-напред да се въздейства на образователната система, продуцираща</p> | <p>инструмент за идентифициране на всички ефекти (както позитивни, така и негативни) от прилаганите системи за управление на персонала.</p> <p><b>2. Създаването на механизми и инструменти за придобиване от работодателите в четирите бранша на богат набор от специализирани знания и умения за прилагането на съвременни и доказали своята ефикасност системи за управление на човешките ресурси.</b></p> <p><b>3. Създаването на механизми за включване на бизнеса в разработването на съвременни образователни програми, адекватни на използваните технологии и методи на работа в предприятията и компаниите.</b> Полезно би било също така създаването на системи за оценка на професионалното образование и неговото адекватно преобразуване по начин, който да гарантира продуцирането на качествени, високо подготвени и напълно пригодени за българските предприятия специалисти. Част от този вид механизми следва бъде и активното включване на бизнеса в процеса на обучение на нови специалисти, чрез стажуване, менторство и други подходящи форми.</p> <p><b>4. По отношение на дисонансите на пазара на труда, целесъобразно би било да се приложат три вида системни мерки:</b></p> | <p>стигне до идентифицирането на тези системи за управление на човешките ресурси, които първо, са оптимални за съответния бранш и второ, са подходящи за различните видове предприятия (по отраслеви признак) за различните видове предприятия. По този начин предприятията ще могат да избират между доказали своята успешност системи за управление на човешките ресурси и да са убедени, че тези системи са подходящи за съответния отрасъл.</p> |
|---|---|---|

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>съответните специалисти - като се направят адекватни реформи в професионалното обучение, прецизират се и се осъвременят образователните програми и тяхното съдържание се съобрази с технологиите, които се използват в предприятията и компаниите от четирите пилотни бранша.</p> <p><b>1.4. Не получават адекватно интерпретиране и разглеждане дисонансите между търсенето и предлагането на пазара на труда. И този вид проблеми са много сериозни и тяхното решаване би било възможно чрез прилагане на система от мерки и практики, включително чрез специфични КСО подходи и практики.</b></p> | <p><b>Първо, да се разработи механизъм и практики за пълноценно обучение на служителите на Агенция по заетостта (на национално и териториално ниво) за работа с безработните лица и тяхното мотивиране за ориентиране към основните професии в четирите пилотни бранша.</b></p> <p><b>Второ, да се създаде работещ механизъм за достоверно и адекватно информиране на работодателите за мерките, стимулиращи наемането на безработни лица по основните професии в четирите пилотни бранша.</b></p> <p><b>Трето, да се предвидят практики (извън работата на служителите на Агенция по заетостта) за работа с безработните лица - за тяхното информиране за значимостта на основните професии в четирите бранша и за разкриване на икономическите и социалните ползи от упражняването на тези професии, както и за тяхното мотивиране за започване на работа в предприятия или компании от четирите бранша.</b></p> <p>Предложените механизми и практики ще бъдат прецизирани и разработени на по-късен етап от проекта, с активното участие на експертите от четирите пилотни бранша и след като се вземат под внимание всички останали ГАП-полета.</p> |   |
| <p><b>2. По отношение на прилагането на практики и подходи за реализиране на КСО, корпоративна репутация и “brand</b></p>   | <p><b>В контекста на задачите на настоящия документ, фокусираме нашия анализ върху неадресираните от КСО области. Както показват дълбочинните интервюта, предоставянето на широки</b></p>   | <p><b>По принцип, предоставянето на КСО практики се възприема</b></p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

**equity” („добавената стойност, породена от марката (бренда)“), анализът откроява следните ГАП-полета:**

**2.1. Недостатъчно познаване на реалните потребности на персонала от ведомствени жилища или покриване на разходите за квартири:** в предприятията има общи представи за това какви са потребностите, но тези представи не са базирани на научно обосновани подходи или систематични наблюдения. **Затова в редица случаи има съществено разминаване между реалните потребности от ведомствени жилища и тяхното удовлетворяване от страна на предприятията.**

**2.2. Рядко се познават реалните потребности от транспорт до работното място:** както показват изследванията, това е важен фактор за създаването на позитивни нагласи към професията и ако този фактор бъде адекватно управляван,

пакети от КСО, възможности за допълнителна квалификация и обучение, ведомствени жилища или покриване на разходите за квартира, осигуряване на служебен транспорт до работното място са областите, в които предприятията и компаниите от четирите бранша имат натрупан богат опит, но все още не може да се твърди, че това е масова практика. Затова реално можем да говорим за доста широко покритие на основните потребности на работещите в предприятията и компаниите от четирите бранша. Вярно е обаче, че приложението на КСО практиките не е еднакво в отделните предприятия - една част от предприятията имат много големи възможности в това отношение, докато други предлагат по-скромни пакети от социални придобивки.

**Тъй като на ниво предприятия са възприети различни подходи и практики за предоставянето на социални придобивки, водещи до добавена стойност на бранда, би могло да се препоръча въвеждането на следните КСО системи и инструменти:**

1. Периодично (веднъж годишно) в предприятията да се прави **Анализ на текущите потребности на работниците от ведомствени жилища** (или потребностите от покриване на разходи за квартири). Този тип информация да се обработва в **Система за потребностите на персонала от ведомствени жилища или покриване на разходи за квартири**. На тази основа

**от работниците като израз на загрижеността на предприятията и по тези причини това е един от много мощните фактори за повишаване привлекателността на професиите на ниво браншове. Но предоставянето на социални придобивки не бива да е формално или самоцелно - то трябва да отчита реалните възможности на работодателите (в зависимост от обективните икономически показатели на съответното предприятие), както и очакванията на работниците.**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

той може да повиши привлекателността на професията.

**2.3. Предприятията имат стандартизирана (унифицирана) представа за това какви социални придобивки очакват работниците и какви придобивки биха ги удовлетворили в най-висока степен, затова не успяват да постигнат синергия между усилията на работодателя в тази област и очакванията на работниците. Независимо от полаганите усилия, при предоставянето на социални придобивки все още има несъответствия и ГАП-полета: масово се предоставят придобивки, които не се ценят високо от работниците, и се подценява предоставянето на други видове придобивки, които имат висока значимост в представите на работниците.**

**2.4. Далеч не всички предприятия и компании имат изградени стратегии за създаване на позитивен корпоративен имидж и добра корпоративна репутация.**

предприятията да изготвят **стратегии** за изграждане на ведомствени жилища или наемане на подходящи квартири, покриващи потребностите на персонала от жилища.

2. Веднъж годишно да се прави **Оценка на текущите потребности на персонала от транспорт до работното място.** Този тип оценка да отчита реалните бройки на работниците, имащи необходимост от такъв тип транспорт, с ясни разбивки на разходите, покриващи този тип транспорт. този тип информация да се дигитализира, като се създаде база данни за потребностите на персонала от служебен транспорт.

3. Веднъж на две години предприятията на извършват специализирана **Оценка на потребностите на работниците от социални придобивки:** да се прави Анализ на удовлетвореността от предоставяните социални придобивки, да се идентифицират нови потребности и на тази основа да се изготвя **Двугодишен план за предоставяне на социални придобивки в предприятията.** Предоставянето на социални придобивки да се стратифицира по **пол** (потребности на мъжете и жените), по **възрастови групи** и по **социални статуси** (според средните доходи на работниците).

4. Да се изучават съвременните системи за предоставяне на социални придобивки на ниво браншове и да се правят опити за внедряване на положителен опит от други европейски страни. В

**1. Затова е препоръчително веднъж годишно да се изготвя Анализ на потребностите на работниците от ведомствени жилища, с което работодателят доказва своята реална загриженост за жизнено важни потребности на персонала.**

**2. Подобен позитивен ефект би имало изготвянето на годишен Анализ на потребностите на персонала от транспорт до работното място.**

**3. Изготвяната веднъж на две години Оценка на потребностите на работниците от социални придобивки**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

По правило, този тип стратегии са приоритетни в политиката на големите и част от средните предприятия, но се подценяват от малките и особено от микрофирмите. А както показват световните изследвания, добрата корпоративна репутация създава добавена стойност и генерира позитивни оценки - както към продуктите и услугите, предлагани от съответната компания, така и към самия бранд, който става по-атрактивен и желано място за упражняване на професията.

**2.5. В същото време, работниците от предприятията от четирите бранша подчертават, че техният бранш като цяло и професиите, които упражняват, не се ползват с публично уважение и страдат от липсата на респект, което от своя страна води до намаляване на привлекателността на бранша и на свързаните с него професии.**

тази връзка в браншовите организации да се създаде **Регистър на добрите и доказалите своята ефикасност практики за предоставяне на социални придобивки**, съобразени със спецификата на полагаания труд в бранша, с условията на труд и с видовете рискове за здравето и безопасността на работещите.

5. Веднъж на две години работодателите да обменят добри практики на ниво бранш (и подотрасли), като при това отчита реалните ефекти от предлаганите социални придобивки и обменят опит по отношение на системите за предоставяне на социални придобивки.

6. Веднъж на две години работодателите да провеждат масирани информационно популяризиращи кампании сред персонала от предприятията, целта на които е да се акцентира върху функционалната значимост и позитивните социално икономически ефекти от предоставяните социални придобивки. Да се показват също така позитивните тенденции (в сравнителен план) в предоставянето на социални придобивки (примерно, предоставени 40 ведомствени жилища повече, осигурен транспорт за 100 работника повече, издадени ваучери за храна за 10000 лв. повече и т.н.). Това ще допринесе за създаването у работниците на позитивни нагласи и формиране на атмосфера на споделени ценности, което в контекста на съвременните теории за управление на човешките ресурси е ключова предпоставка за по-

**ще покаже до каква степен работодателят реагира адекватно на реалните потребности на работниците.** В същото време, този тип Оценка ще позволи периодически да се извършва актуализиране и оптимизиране на разходите за социални придобивки, с което работодателите ще докажат своята загриженост за нормалното функциониране на работната сила и ще засилят нейната мотивация за качествен труд и по-висока производителност.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

висока производителност и по-висока привлекателност на професиите.

**Имайки предвид българските реалности и двата сериозни ГАП-а по отношение публичния имидж на предприятията, е препоръчително:**

1. Да се разработи **система от подходи за популяризирането на КСО практиките, които се прилагат от предприятията и компаниите.** Всяка практика е ценна, когато бъде приложена, но нейната социална ценност нараства и се мултиплицира, ако бъде споделена в публичното пространство и бъде рекламирана по подходящ начин. Западните компании отделят специално внимание на разработването на атрактивни рекламни и информационни послания, с което си изграждат добър публичен имидж и повишават своя авторитет в обществото. Такива практики са възприети от сравнително малък брой български предприятия - тяхната грижа обикновено е да рекламират продуктите или услугите, които предлагат. Малко или никакво внимание се отделя на рекламирането на самото предприятие или компания - работната среда, технологиите, с които се работи, организацията на труд, и най-вече предлаганите КСО практики.

2. В тази връзка, силен ефект би имало провеждането на **системни и целенасочени дейности за създаване на позитивна корпоративна репутация.** Това би могло да става чрез

Предложените тук четири подхода имат **огромен потенциал и ако бъдат изпълнени адекватно и качествено, в резултат може да се очаква сериозно обръщане на негативните и деструктивни публични стереотипи (доколкото има такива по отношение на част от професиите) и създаването на позитивни и благоприятни нагласи, способстващи за увеличаване**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

подходящи промоционални кампании за ролята и значимостта на предприятието в контекста на българската икономика като цяло и в частност, за развитието на съответния бранш. За целта може да се използва широко потенциалът на работодателските и браншовите организации, които по своя преценка могат да изградят подходящи механизми за излъчването на позитивни информативни съобщения и рекламни послания към обществеността и към определени целеви групи и по този начин да създадат обективни предпоставки за връщане на интереса на хората към техния бранш и предприятия.

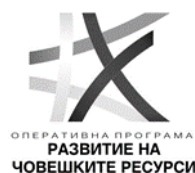
3. Излъчването на позитивни послания е трудна задача и за да се постигне максимален ефект, е целесъобразно **да се използват широките възможности на маркетинговата социология, която разполага с добре разработени методи и инструменти за установяване на корпоративния имидж на ниво бранш или на ниво предприятие.** На тази основа биха могли да се препоръчат конкретни слогани и съдържание на рекламни послания, които да въздействат за създаването на позитивни публични нагласи към професиите в даден бранш и към предприятията, работещи в съответния бранш.

4. Световният опит показва, че за изграждането на позитивен корпоративен имидж добър ефект се постига от участието на компаниите в социално значими и екологични дейности, в това

**привлекателността на професиите в четирите пилотни бранша.**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>число осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд на работните места, етично отношение към наетите на работните им места, създаване на работна среда с минимален стрес, респективно, управление на стреса; 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.</p>  |  |
| <p><b>3. По отношение ефективното прилагане на практиките на КСО и тяхната връзка с текучеството на персонала се идентифицират следните ГАП-полета:</b></p> <p>3.1. Предлагат се унифицирани КСО практики, които най-общо отговарят на реалностите и типичните характеристики на бранша, но <b>не са съобразени в реалностите в съответното предприятие.</b> Това е грешка, защото се постига минимален ефект, а освен това е възможно и двете страни - <b>и</b> работодатели, <b>и</b> работници да останат взаимно неудовлетворени.</p> <p>3.2. Важен елемент от КСО практиките е предоставянето на възможности за</p> | <p><b>За да се адресират установените в това отношение ГАП-полета, се препоръчва прилагането на следните системи и инструменти:</b></p> <p><b>1.В предприятията да се изгради информационна система за потребителите на КСО практиките и да се води точен отчет кои категории персонал какви придобивки получават. Веднъж на две години да се извършва обща Оценка на удовлетвореността на персонала от политиките и практиките в областта на КСО, провеждани от съответното предприятие. На общо събрание на акционерите тези резултати да се обсъждат и в зависимостите от идентифицираните ефекти (позитивни и негативни) да се конструират коригиращи политики.</b></p> <p><b>2. Веднъж годишно в предприятията да се прави цялостна Оценка на потребностите от повишаване на квалификацията</b></p> | <p><b>Ефектите от приложението на предложените подходи и практики биха били следните:</b></p> <p><b>1. Изградената информационна система ще позволи да се води точен отчет за разходите за КСО практики, както и тяхното периодическо оптимално структуриране.</b></p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

повишаване на квалификацията на работното място, както и възможности за включване във външни курсове. Този компонент на КСО се подценява в редица предприятия, като се аргументира с това, че работниците не желали допълнително обучение. Последните изследвания по настоящия проект не доказват това твърдение - напротив, работниците искат да придобиват нови знания и умения, да работят с по-съвременни машини и технологии, но очакват също така и възнагражденията за труд да бъдат повишавани (съобразно новите квалификации и умения).

3.3. Друг важен момент от управлението на персонала е персоналната грижа за кариерното и професионалното развитие на всеки работник. Това е класически принцип в управлението на човешките ресурси, но той се прилага в много малка част от предприятията.

**и придобиване на допълнителни знания и умения, необходими за полагането на качествен труд. В тази оценка да се обхващат всички категории персонал и на тази основа да се разработва годишен План за предоставяне на вътрешнофирмени и външни обучения за повишаване на квалификацията и професионалните характеристики. Спазването на Плана да се отчита пред годишните събрания на акционерите. Преминалите през обученията работници да бъдат адекватно стимулирани за полагането на по-качествен труд, включително чрез предоставяне на допълнителни материални и нематериални стимули.**

**3. Препоръчва се при назначаването на нов работник да се изготвя персонално Досие за професионално и кариерно развитие на работника. В режим на конструктивен диалог да се обсъдят очакванията на работника за развитие в рамките на предприятието и да се набележат примерни етапи в неговото развитие - по дати и по длъжности. Това е много силен вид личностна мотивация, която създава у работника трайни нагласи за работа в дадената компания и му дава възможност да види себе**

**2. Цялостната оценка на потребностите от квалификация ще позволи да работодателя да си изгради ясна Стратегия за развитието и управлението на човешките ресурси и да използва тези лостове за повишаване привлекателността на професиите, необходими за функционирането на предприятието.**

**3. Освен прецизна отчетност, изготвянето на персонални досиета и персонален път за кариерно и професио-**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p>си в перспектива. Така се създават реални и обективни предпоставки за намаляване на текучеството на персонала.</p>   | <p>нално развитие (career path) ще създаде предпоставки за умело управление на персонала на индивидуално ниво и своевременното отчитане на потребностите на различните категории персонал, а това в крайна сметка води до повишаване привлекателността на упражняваните професии.</p> |
| <p><b>4. Прилагането на иновативни подходи за изграждане на КСО като стратегия за постигане на конкурентни предимства:</b> това са съвременни подходи, при които работниците са активни участници в изграждането на стратегии и програми за КСО и впоследствие активно се включват в тяхното реализиране. В това отношение се установяват следните ГАП-полета:</p> | <p><b>Във връзка с установените ГАП-полета в тази област, препоръчително е да се разработят подходящи техники, които да бъдат адекватни на спецификата на труд в четирите пилотни бранша:</b></p> | <p>Прилагането на описаните иновативни подходи действа изключително силно за създаването на здрави връзки между работодателя и работника - споделят се общи проблеми и тревоги,</p>   |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

4.1. Не са известни добри практики от българската действителност на подобни случаи. Частично, Комитетите по условия на труд биха могли да се разгледат като пример за идващи отдолу нагоре инициативи, но и при този случай не може да се приеме, че е налице приложение на описаните иновативни подходи.

4.2. Съществува дефицит от доверие и от страна на самите работодатели: трудно ще се намерят примери за работодатели, които да доверят тази дейност на самите работници. Очевидно е необходимо процес на тесен диалог и постепенно изграждане на атмосфера, при която работниците да спечелят доверието на работодателя.

**1. Пилотно в няколко предприятия би могло да се внедри Тестов модел за конструиране на Стратегия за КСО с активното участие на работниците.** Създадената стратегия се обсъжда най-напред с ръководството на предприятието и се преценява кои опции могат да бъдат реализирани в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план. След това стратегията се обсъжда на общо събрание на колектива и нейното изпълнение се възлага на ръководството на предприятието. Ако моделът бъде успешен, може да се внедри в други предприятия от съответния бранш и да се сподели с предприятия от сродни браншове.

2. По отношение създаването на доверие между работодателя и работника, вероятно от полза би било периодически да се провеждат **работни срещи/дискусии между ръководството на предприятието и персонала.** Целта на тези срещи да бъде да се дискутират възможностите за КСО практики - какви практики се използват и какви са ефектите от тях, какви ниши са останали непокрити, възможно ли е спрямо тях да се приложат други КСО практики и т.н. В процеса на тези дискусии ще се открият естествените лидери на колектива, ще се види какъв е капацитетът на работниците и биха ли могли те да конструират стратегия за КСО.

**споделя се отговорност и общи ценности. Това създава устойчива психологическа спойка, която е основа за повишаване привлекателността на професиите, упражнявани в предприятието. При равни други условия, такъв тип предприятие ще бъде предпочетено, поради благоприятните психологически условия и атмосферата на открит диалог с работодателя.**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | За целите на този тип срещи е целесъобразно да се разработи <b>Наръчник за медиация между работодателите и персонала, който да служи като обоснована матрица за ефективното провеждане на тези срещи.</b>  |  |
| <b>5. Практиките за прилагане на "Възприеманото корпоративно гражданство", КСО и набирането на персонал.</b> По отношение на този подход се идентифицира дефицит на информираност - подходът е непознат за българските работодатели, макар че включва прилагане на КСО практики и набиране на персонал, тъй като основният фокус се поставя върху изграждането на съзнание за "възприемано корпоративно гражданство". | За да се преодолее състоянието на неинформираност, е достатъчно чрез подходящи обучителни форми работодателите да бъдат запознати с подхода и неговите компоненти, включително концепцията за изпълняваните роли, индивидуалното поведение на работното място и очакваните ефекти от съпреживяването на дейностите на предприятието. | Подходът би могъл да се използва като потенциален генератор на позитивни нагласи към предприятието, които да се базират на добрата осведоменост на работниците за пакета от етични и социално отговорни дейности, извършвани от предприятието/фирмата. |
| <b>6. Обучителни практики, отчитащи интерактивните ефекти от образованието в областта на КСО и личните ценности. В това отношение съществува един сериозен ГАП - работниците са или много слабо информирани за</b>  | Препоръчително е да се разработят обучителни модули по КСО, които да бъдат предвидени за образование на работниците. Предвид наличието на различни категории персонал, обучителните модули следва да бъдат диференцирани и прецизирани, така че отделните категории обучаеми лица да могат успешно да овладеят обучителния материал. | Повишаването на личния капацитет на работниците и обогатяването им със знания за КСО (като концепция, като   |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>концепцията КСО, или изобщо не са информирани за нея.</b> Макар и да бъдат участници в конкретни прояви/ практики на социална отговорност, работниците няма да ги разпознаят като КСО и вероятно не си дават цялостна оценка за ефектите от провежданите КСО политики.</p> | <p>Този вид обучение са от типа спомагателни КСО практики, които сами по себе си не са насочени към точно определени социални, икономически или екологични потребности, а са по-скоро фокусирани върху създаването у работниците на подходящо образователно ниво, необходимо за разпознаването и оценяването на прилаганите от работодателите КСО практики. Веднъж обучени в областта на КСО, работниците биха могли по-лесно да се издигнат до ролята, описана в т. 4 от Таблица 4, а именно, да вземат участие в конструирането на Стратегия за КСО.</p> | <p><b>същност и конкретни проявления) е дейност, имаща благотворни последици в средно-срочен и дългосрочен план, тъй като работниците ще бъдат в състояние по-адекватно да оценят усилията, полагани от техните работодатели в областта на КСО. това от своя страна ще повиши привлекателността на тези предприятия, както и привлекателността на професиите, които се упражняват в тях.</b></p> |
| <p><b>7. Прилагане на практиката за лидерството и поведението на организационно гражданство.</b></p>   | <p><b>Тази практика би могла да се популяризира сред работодателите, които чрез обучение да получат изчерпателни знания за значимостта на лидерството и ролята му за изграждането на нагласи у работниците за проява на</b></p>  | <p><b>Ако подходът бъде усвоен от мениджърите, това съдържа висок потенциал за създаване</b></p>   |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Освен че не се познава като формулирана по този експлицитен начин, тази концепция е добре позната в практиката. По отношение на нейното прилагане не се открива видим ГАП, освен чисто концептуален.

**позитивно допълнително, отиващо над формалните характеристики, поведение на работното място. На практика става дума за личностно ангажиране с мисията на компанията, влагане на лична привързаност и позитивни емоции, желание да се направи повече, отколкото формалните изисквания го предписват.**

на **добър психологически климат в предприятието и условия, при които работниците дават максимума от себе си, при това доброволно и с ясната идея, че така са полезни за компанията, в която работят. В контекста на настоящия проект този подход е полезен и конструктивен, тъй като съдържа потенциал за подобряване на характеристиките на работната среда и организацията на труд, което от своя страна ще се отрази позитивно на привлекателността на изпълнявания труд.**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

**8. Прилагане на отраслови стратегии за КСО, насочени към балансиране на пазара на труда тях и към повишаване на престижа и привлекателността на пилотните браншове:** този подход е иновативен и по отношение на него има предимно информационен ГАП, който може да се преодолее чрез подходящи инструменти.

**Описаният подход включва комплекс от мерки, но в контекста на българската действителност препоръчително и възможно е да се използват следните инструменти:**

1. Да се повиши подкрепата чрез допълнително обучение за търговските представители и екипите им, с което да се гарантира, че са достатъчно обучени, за да засичат възникващите проблеми (неспазване на принципите на КСО) от рано и да допринасят за тяхното разрешаване преди последните да ескалират.
2. Да се изградят **мрежи и местни партньорства с общностите, така че да се популяризират върховите постижения и добрите практики в съответния бранш.**
3. В случай на възникване на спорове да се използват **механизмите за формална медиация**, като комуникирането на споровете се провежда в съответствие с указанията на ОИСР за мултинационалните компании относно отговорното бизнес поведение.
4. Включване в практиката на компаниите на **препоръчителните насоки за корпоративна социална отговорност**, съобразна спецификата на бранша.
5. Гъвкавост при изграждане на осведоменост за по-широк спектър от насоки за КСО включително такива.

**Прилагането на описания подход ще позволи да се постигне синергия в дейността на предприятията от браншовете и ще спомогне за изграждането на позитивни публични нагласи към тези браншове. Това в нашия конкретен случай е абсолютно необходимо, тъй като е ключова предпоставка за пречупване на общественото съзнание в позитивна насока и изграждането на нови, благоприятни нагласи и стереотипи спрямо основните професии в тези браншове.**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

## 9. Изграждане на Коалиции за КСО:

По отношение на самия подход за изграждане на Коалиции за КСО не съществува информационен ГАП - този подход е познат и успешно се прилага в редица отрасли на българската икономика, включително от „Българска браншова камара – Машиностроене“, „Българска асоциация на електротехниката и електрониката“ и „Българска браншова камара по електронна промишленост и информатика“. Това са представителни браншови организации с история и авторитет пред институциите, както и в рамките на социалния диалог. Те имат необходимия организационен и експертен капацитет, за да поставят основата на обща коалиция за корпоративна социална отговорност в машиностроенето, металообработването, електротехниката и електрониката.

**Все пак, може да се говори за ГАП и той е по отношение на набора от функции,**

**Съществуващият световен опит за изграждане на Коалиции за КСО би могъл да бъде адаптиран и привнесен в работата на българските браншови организации.**

**За целта е целесъобразно чрез система от обучителни семинари и специално разработени модули да се обогатят познанията на браншовите организации в България и те да бъдат подробно запознати с водещите принципи за успешно функциониране на Коалициите за КСО. Те най-общо са следните:**

1. Изграждане на Коалициите за КСО като **фактор, задаващ дневния ред.**
2. **Идентификатор и разпространител на добри практики.**
3. **Съветник на компаниите.**
4. **Брокер** – доставчик между бизнеса, който предлага помощ, и общностите, респективно каузите, които търсят помощ.
5. **Фактор, дефиниращ и залагащ стандарти.**

Някои изследователи виждат в появата на водените от бизнеса Коалиции за КСО един от елементите на разрастването на по-широка „гражданска икономика“ (“civil economy”). Това също би могло да е предмет на самостоятелни обучения сред работодателите и браншовите организации от четирите пилотни бранша.

**Изграждането на Коалиции за КСО мултиплицира и организира усилията на работодателите в областта на КСО и допринася за изграждането на позитивни нагласи към браншовете, участващи в подобен тип коалиции. Задейства се принципът, че социално отговорният бизнес се приема от хората много по-радушно и към този вид бизнес се развиват благоприятни обществени нагласи, включително професиите в този бизнес се възприемат като по-**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>които една Коалиция за КСО би могла да изпълнява.</b></p>  | <p>Съществуващият ГАП е от информационен характер и неговото преодоляване може да стане чрез предоставяне на специализирано обучение за браншовите организации, в рамките на които да се представят европейски и световни добри практики за функционирането на Коалиции в областта на КСО. Целта е браншовите организации да бъдат запознати с иновативни и добри практики и в хода на обучението да се дискутират възможностите за внедряването на тези подходи в българската практика.</p>  | <p><b>атрактивни и пожелани за професионална реализация.</b></p>  |
| <p><b>10. Дванадесетте критично важни въпроса за функционирането на Коалициите за КСО е концепция, която е малко позната сред българските работодатели. Това дава основание да се говори за информационен ГАП по отношение на най-новите разработки в областта на Коалициите за КСО.</b></p> | <p>Решението е да се разработи самостоятелен обучителен курс за работодателите от четирите пилотни бранша, в рамките на който да се представя опита на европейски коалиции за КСО и дванадесетте критично важни въпроса. Задължителен компонент на този обучителен курс следва да бъдат практическите модули, в хода на които да се дискутират българските казуси и да се препоръчват работещи решения за повишаване ефективността на съществуващите у нас Коалиции за КСО, както и да се насърчава създаването на нови такива.</p> | <p><b>Овладяването на нови знания за функционирането на Коалициите за КСО е полезно за българските работодатели, тъй като ще повиши техния капацитет за прилагане на успешни и ефективни КСО практики, а те от своя страна ще създадат необходимите предпоставки за повишаване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори</b></p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | <p>телността на браншовете, участващи в Коалициите за КСО.</p>  |
| <p><b>11. Прилагане на концепцията за преодоляване на бариерите пред ефективното използване на практиките в областта на КСО.</b></p> <p>По отношение на тази концепция, в българската практика се идентифицират два типа ГАП-полета:</p> <p><b>11.1. Първият тип ГАП-полета са свързани с наличието на информационен дефицит по отношение на тази концепция</b> (тя не се познава и поради това няма как да бъде прилагана в практиката).</p> <p><b>11.2 Вторият тип ГАП-полета</b> се отнасят до съществуването на описаните в концепцията четири вида бариери, пречещи на ефективното прилагане на КСО практиките: 1) неумение или нежелание да се представят адекватно пред работниците усилията на работодателите в</p> | <p><b>Създателите на концепцията за основните бариери пред ефективното прилагане на КСО стратегиите формулират пет стъпки, които са необходими за преодоляването на съществуващите бариери:</b></p> <p><b>1. Първа стъпка. Увеличаване на близостта на служителите до корпоративната социална отговорност:</b> широка и ефективна комуникация, чрез която работодателят да информира персонала за своите намерения в областта на КСО. В тази връзка нашето разбиране е на ниво предприятия да се разработи <b>Медиен план</b> за популяризиране и комуникиране на КСО стратегията.</p> <p><b>2. Втора стъпка. Използване на „условен входно – изходен подход“ за взимане на решения по корпоративната социална отговорност:</b> 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</p> | <p><b>Концепцията за преодоляване на четирите основни бариери при прилагането на КСО практиките има огромен инструментален и управленски потенциал. Нейното внедряване в предприятията от четирите бранша би могло да стане чрез предложените механизми. Очакванията са този иновативен подход, след като бъде приложен в изчерпателен вид, да доведе до създаване на устойчиви позитивни нагласи и съпричастност към</b></p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

областта на КСО; 2) формулиране на КСО стратегиите без да се отчитат реалните потребности на персонала; 3) непознаване на психологическите механизми, по които се формират реакциите на персонала в отговор на прилаганите КСО практики; 4) преобладаването на вертикалния поход (отгоре надолу) при формулирането на КСО стратегиите и превръщането им в задължение за персонала, при което не се предвижда инициативност от страна на персонала на етапа на формулиране на КСО практиките и тяхната реализация.

се трансформира в изход, който е в интерес на компанията. В тази връзка е подходящо предприятията да предвидят механизъм за обстойно дефиниране на потребностите от КСО, като ги обвържат с очакваните конкретни резултати. Такъв механизъм би могло да бъде **провеждането на SWOT-анализ на предприятието и дефинирането на адекватни КСО практики, отговарящи на силните страни и възможностите на предприятието.**

**3. Трета стъпка. Разбиране и отговаряне на нуждите на работниците и служителите:** компаниите трябва да сегментират своите работници и служители на база на относителната важност на техните нужди, свързани с КСО. На тази основа компаниите трябва да разработят и да „таргетират“ специфични за отделните сегменти персонал програми за КСО, които да посрещнат различните нужди. В тази връзка е удачно да се използва предложението в т. 2 от настоящата Таблица 4 механизъм, а именно: веднъж на две години предприятията на извършват специализирана **Оценка на потребностите на работниците от социални придобивки:** да се прави Анализ на удовлетвореността от предоставяните социални придобивки, да се идентифицират нови потребности и на тази основа да се изготвя **Двугодишен план за предоставяне на социални придобивки в предприятията.** Предоставянето на социални придобивки да се стратифицира по **пол** (потребности на мъжете и жените), по

**мисията на предприятията. В средносрочен план подходът ще доведе до повишаване привлекателността на съответното предприятие и то ще стане по-атрактивно място за упражняването на професиите.**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

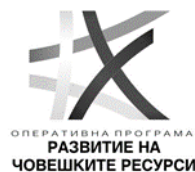
**възрастови групи и по социални статуси** (според средните доходи на работниците).

**Четвърта стъпка. Укрепване на самоидентификацията на работниците и служителите:** прилагането на практиките на КСО могат „драматично да укрепят и засилят“ идентификацията на работниците и служителите с компанията, защото тези практики разкриват по-категорично корпоративните усилия, ценностите или „душата“ на съответната компания. В тази връзка се предлага да се приложи следният иновативен подход - провеждане на **Дискусия за консенсус в областта на КСО:** провежда се обща работна среща, на която се дискутират очакванията на персонала по отношение на практиките в областта на КСО и възможностите на работодателите да отговорят на тези очаквания. Това в режим на пряк диалог ще се стигне до консенсус кои практики са най-необходимите за дадения момент и кои биха могли да са предмет на прилагане в средносрочен и дългосрочен план.

**Пета стъпка. Включване на работниците и служителите в съвместно създаване (Co-Creating) на стойността на КСО:** желателно е работодателите да търсят начини да включват своите работници и служители в планирането, проектирането и прилагането и изпълнението на програмите за КСО, превръщайки по този начин персонала в активен участник, а не страничен наблюдател на осъществяването на програмите за КСО. Тази

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



|  |  |  |
|--|--|--|
|  | стъпка се адресира адекватно чрез предложената в предходния параграф <b>Дискусия за консенсус в областта на КСО.</b>   |  |
| <p><b>12. Преодоляване на ниската ефективност на отрасловите съвети по професионално образование и обучение.</b></p> <p>В момента в България в сферата на образованието функционират два отраслови съвета – единият по проблемите на висшето образование, а другият по проблемите на средното образование в България. Практиката показва, че поради огромния обхват на предмета на дейност на отрасловия тристранен съвет за средното образование, проблемите на професионалното образование не са във фокуса на неговата дейност.</p> | <p><b>Във връзка с многократно констатираните дисонанси между качеството и структурата на средното професионално образование, от една страна, и от друга страна ,реалните потребности на икономиката, е крайно наложително да се обособи нарочен орган за тристранно сътрудничество в областта на професионалното образование.</b></p> <p>Считаме за целесъобразно да се използва позитивния опит на бранш „Транспорт”, в който са създадени <b>Под-отраслови съвети за професионално образование и обучение.</b> Тези съвети се занимават изключително и само с въпросите на средното професионално образование и тяхната ефикасност е много по-висока, отколкото е при отрасловите съвети.</p> <p>Препоръчително е да се създадат под-отраслови съвети в браншовете "Машиностроене и металообработване", "Електротехника и електроника" и "Медицина и услуги за красота и здраве".</p> | <p><b>Създаването на под-отраслови съвети за средно професионално образование и обучение ще бъде позитивна стъпка в процеса по преодоляване на дисбалансите между средното професионално образование и търсенето/ предлагането на пазара на труда.</b></p> |
| <b>13. Специфични ГАП-полета в областта на КСО в бранш "Машиностроене и металообработване"</b>   |  |  |
| <b>Идентифицирани ГАП-полета в областта на КСО</b>   | <b>Предложения за нови системи и практики в областта на КСО, адресиращи идентифицираните ГАП-полета</b>  | <p><b>По какъв начин предложените нови КСО системи, практики и инструменти биха могли да допринесат за повишаване привлекател-</b></p>   |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | ността на основните професии в бранша  |
| <p><b>13.1. Има сериозни ГАП - полета по отношение обучението и създаването на специалисти за професиите, необходими за предприятията от машиностроенето:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Професионалното образование и обучение (ПОО) изисква активното участие на социалните партньори;</li> <li>○ Дуалното обучение не е панацея за младежка безработица;</li> <li>○ Неефективни са усилията за насърчаване пригодността за заетост и намаляване на различията в уменията чрез адекватно обучение по ПОО (недостиг на подходящи умения; недостатъчно сътрудничество между училищата и промишлеността; липса на студенти, избиращи професионално образование; затруднения при актуализирането на учителските умения и методите на преподаване; липса на култура на учене през целия живот;</li> </ul> <p>Крайно време е бизнесът да бъде включен</p> | <p>Идентифицираните ГАП - полета могат да бъдат адекватно преодолені чрез създаването на следните нови системи и инструменти:</p> <p>1. Диалог със социалните партньори по отношение на ППО има, но очевидно не е ефективен, след като въпреки полаганите до момента усилия няма позитивни резултати. Добра възможност за промяна в това отношение е създаването на механизъм (Работна група с представители на машиностроителните предприятия и МОН) за включване на бизнеса (включително, Българска браншова Камара - Машиностроене) в проектирането на образователните програми за професионалните училища, обучаващи специалисти по основните професии в бранша. Ако обучението се провежда в съответствие с начина на работа в едно съвременно машиностроително предприятие, тогава рязко ще се повиши качеството на обучение в средните технически училища и ще се подготвят високо квалифицирани кадри. Ролята на държавата в този процес е да бъде медиатор в диалога между средните училища и бизнеса, за да се постигне адекватност между учебните програми и реалните нужди на машиностроителните предприятия.</p> | <p><b>Активното включване на представители на машиностроенето в обучението на специалисти за бранша е крайно наложително. Сегашната практика показва, че системата за ПОО в областта на машиностроенето не е ефикасна, поради което не се създават специалисти с нужните знания и умения. В резултат на това браншът изпитва остър и системен недостиг от лица, упражняващи ключови професии. Многократно браншовите експерти са използвали нацио-</b></p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

активно и ефективно в обучението на нови специалисти чрез различни, но адекватни форми, като стажове, стипендии, включително и участие в разработването на учебните програми и модулите за обучение в средните технически училища, подготвящи кадри за машиностроенето. Сегашната ситуация не е благоприятства провеждането на адекватно обучение на новите кадри - те се обучават на стари машини, които вече са изведени от производствата и затова когато младите специалисти започнат работа в машиностроително предприятие, те се оказват тотално неподготвени за машините и технологиите, с които се работи там.

2. Засилване диалога между професионалните училища и машиностроителните предприятия по места. За целта да се инициира провеждането на Годишна среща на професионалните гимназии в бранша и представители на машиностроителните предприятия, на която да се обсъждат конкретни възможности за сътрудничество, включително да се подписват договори за взаимни действия и да се инициира отварянето на нови паралелки, обучаващи по специалности, търсени и необходими на машиностроителните предприятия.

3. Въвеждане без отлагане на дуалното образование, Оценка на постигнатите резултати през първите 2 години и прецизиране на тази система, в зависимост от установените резултати.

4. Предприемане от страна на Българската Браншова Камара - Машиностроене на активни и целогодишни действия за широкото популяризиране на основните професии в машиностроенето - чрез изработване на рекламни клипове от машиностроителни предприятия, чрез документални филми за проспериращи български предприятия в машиностроенето, чрез посещения в училищата (сред учениците от VII-ми клас). В тези рекламни действия трябва да се привлекат конкретни машиностроителни предприятия, които да иницират информационни кампании на регионално ниво.

**нални и други форуми, за да апелират към привеждане на средното професионално образование в съответствие с потребностите на реалната икономика, но за сега тези апели остават без последствия - освен в стратегическите документи, където тези дисбаланси са отразени, на практика не се предприемат реални действия, които да прекъснат порочната практика средното образование да произвежда никому ненужни кадри.**

**Ако бизнесът се намеси по-активно в процеса**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>По отношение повишаване адекватността и качеството на професионалното обучение в областта на машиностроенето може да се използва положителния опит на бранш "Транспорт и спедиция" и по-конкретно, създаването на под-отраслови съвети за професионално образование и обучение. Практиката показва, че на ниво отрасъл въпросите на професионалното образование и обучение не винаги се решават успешно, тъй като под-отраслите имат своя специфика и се нуждаят от специална интерпретация. Затова е целесъобразно да се създадат под-отраслови съвети за професионално образование обучение, които да се фокусират върху решаването на проблемите на конкретния отрасъл и така да се стигне до изработването на работещи подходи за повишаване качеството на професионалното образование и обучение. Подотрасловият съвет за тристранно сътрудничество в сферата на професионалното образование и обучение може да послужи като платформа за прокарване на добри практики и политики в областта на КСО. Макар и силно институционализиран, той може да изпълнява функции, които са подобни на коалициите за КСО, в които участват представители на всичките заинтересувани страни (stakeholders).</p> | <p><b>по дефиниране на образователните програми и в последствие и в самия образователен процес, това ще повиши качеството на професионалното образование по машиностроене и ще балансира пазара на труда.</b></p> |
| <p><b>13.2. Необходимост от преценка на връзките между средното и висшето образование: средното образование:</b></p> | <p><b>Необходимо е да се изградят и насърчат взаимодействията (мостови пътища) между професионалното образование и обучение и възможностите за висше образование и обратното</b></p>   | <p><b>Ако връзките между средното професионално образование и</b></p>   |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Връзките между средното професионално образование и висшето образование са много слаби и това не дава възможност за плавно преливане на завършилите средно образование и продължаването на висше образование в същата област.</p>   | <p>чрез правилно ръководство на обучаемите лица. За целта е необходимо да се обединят усилията на педагозите и машиностроителните предприятия, включително чрез системи от стипендии и стипендиантски програми, които да стимулират учениците от средното професионално образование да продължат своето обучение в съответното висше училище. Следва да се предвидят и законови промени за включване на завършващите ученици и студенти, завършили държавно образование, или получили стипендии в задължителна заетост в български предприятия, в определен срок след приключване на обучението и респективно – от тях да се иска възстановяване на средствата, инвестирани в тяхното образование, ако изберат реализация извън страната.</p> | <p>висшето образование се засилват, това ще увеличи вероятността завършилите средно професионално образование в областта на машиностроенето да продължат да се обучават и да получат квалификация във висше училище. По този начин ще се гарантира създаването на повече на брой специалисти с търсената квалификация.</p> |
| <p><b>13.3. Потребност от ранно откриване на млади таланти и тяхното насърчаване и ориентиране към професии в машиностроителните предприятия:</b> машиностроителните предприятия все още не са активни в издирването на млади таланти и ученици, които имат склонност и афинитет</p> | <p><b>Откриването на млади таланти и тяхното ориентиране към професии в машиностроенето и металообработването е сложен процес, в който могат да се използват различни инструменти:</b></p> <p><b>1. Да се разработят специализирани психологически Тестове за откриване на деца с наклонности към техническите и инженерните науки.</b> Тези тестове е добре да се провеждат в 6-ти</p>   | <p>Ранното откриване и обгрижване на талантливите деца с афинитет към техническите науки ще създаде реални възможности за продуциране на качествени</p>  |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>към техническите науки. Ранното откриване на деца с такива наклонности е от голямо значение, защото младите хора могат да бъдат подходящо мотивирани и насочени към професиите, необходими на машиностроителните предприятия.</p>   | <p>и 7-ми клас, когато децата вече имат формиран начин на мислене и относително стабилни психодетерминанти. Да се създадат форми за ранно менторство на децата с подходящи заложби, включително тези деца да бъдат канени на посещения в машиностроителни предприятия, за да се запознаят със съвременните методи в машиностроенето. Да им бъдат предлагани стипендии и лични програми за професионално развитие (в училищата от средното и висшето образование), с което да бъдат насърчени към овладяване на необходимите за машиностроителните предприятия професии. Особено внимание да се обърне на децата с инженерни наклонности, предвид очертаващата се остра нужда от инженери за целите на производството в машиностроителните предприятия.</p> | <p>вени кадри за машиностроенето. Но този процес трябва да върви паралелно с технологично обновяване на машиностроителните предприятия, защото младите хора очакват да работят със съвременни технологии, както и при добри условия на труд.</p> |
| <p><b>13.4. Недостатъчно развити форми на менторство и наставничество:</b> наставничеството е добре известен подход, но в процеса на множеството образователни и професионални реформи постепенно бе изместен от други методи на работа. <b>Практиката на съвременните машиностроителни предприятия показва, че големите и проспериращи компании залагат много силно на менторството и</b></p> | <p><b>Менторството и наставничеството трябва да придобият съвременни форми, отговарящи на представите на младите хора за този тип обучение и насочване на младите специалисти. За целта е необходимо да се проведе специализирано социално психологическо изследване сред ученици (последните класове в професионалните гимназии), студентите (последните курсове и младите стажанти, целта на което ще бъде да се изучат очакванията и представите на младите хора по отношение на менторството и наставничеството: какви форми биха възприели, къде и как да се провежда обучението,</b></p>   | <p><b>Менторството и наставничеството са силно подценени форми на индивидуално обучение и обгрижване на млади специалисти. Ако бъдат ефективно внедрени в практиката на машиностроителните предприятия, това ще се</b></p>                       |

<https://www.eufunds.bg/>

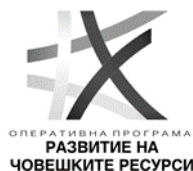
Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ

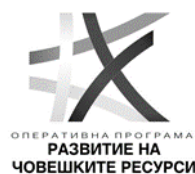


ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>наставничеството и това е един от факторите за устойчив икономически ръст на компаниите.</b></p>   | <p>какви взаимоотношения очакват, какви ползи и т.н. На тази основа да се изгради съвременна платформа за менторство и наставничество и тя широко да се популяризира сред предприятията от машиностроенето.</p> <p><b>Развитието на менторството и наставничеството трябва да върви паралелно с иницирането на широки пакети от стипендиантски програми и производствени стажове.</b></p>  | <p><b>възвърне под формата на стотици добре обучени и способни млади специалисти.</b></p>  |
| <p><b>13.5. Специфичен и ключов ГАП по отношение на бранш "Машиностроене и металообработване" е липсата на целенасочена работа за създаване в публичното пространство на позитивни нагласи към машиностроенето като ключов отрасъл на българската икономика.</b></p> <p><b>При изработването на рекламни клипове да се издирят опитни (и дори вече пенсионирани) специалисти от бранша, които с удоволствие ще споделят своя опит и могат в значителна степен да допринесат за създаването на позитивни нагласи.</b></p> | <p><b>Практиките в областта на КСО могат да се използват много гъвкаво за създаването на позитивни нагласи в обществото към машиностроенето като цяло и машиностроителните предприятия. Факт е, че машиностроителните предприятия провеждат разнообразни и богати КСО практики, но това се знае в най-добрия случай от работещите в тези предприятия и от техните близки.</b></p> <p><b>Какво е нужно да се направи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Чрез подходящи рекламни кампании да се популяризират и адекватно да се представят в обществото стратегиите на машиностроителните предприятия в областта на КСО и на тази основа да се гради позитивен публичен имидж на бранша като цяло.</b></li><li><b>2. Да се изследват задълбочено нагласите, оценките и очакванията на българското общество към машиностроенето сред пълнолетното население в България. На тази основа да</b></li></ol> | <p><b>След като през годините на трансформиране на българското общество бяха изгубени добрите нагласи по отношение на българското машиностроене, сега трябва да се тръгне от "началото" и да се гради отново. Промяната на обществените нагласи и стереотипи е трудна работа и продължителен процес, който отнема десетилетия.</b></p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <p>се изведат препоръки за провеждане на подходящи ПР-кампании за промяна на тази част от сегашните стереотипи, които тласкат към пасивно или открито negliжиране на възможностите за работа в машиностроителни предприятия.</p> <p>3. Да се стартира широка обществена информационна кампания под примерен надслов "Българското машиностроене - какво знаем за него и какво е то за българската икономика?"</p> <p>Посредством разработени от ПР-специалисти инструменти да се даде възможност за представяне на силните страни на машиностроенето, с акценти върху значимостта на машиностроенето за българската икономика, както и специален фокус върху възможностите, които работата в машиностроителни предприятия дава за професионално и кариерно развитие на работната сила.</p> | <p>Най-важното сега е да се стартира с адекватни действия, да се поставят основите на целенасочени публични информационно разяснителни действия и да се работи устойчиво за продължителен времеви период (минимум 15-20 години).</p> |
| <p><b>14. Специфични ГАП-полета в областта на КСО в бранш "Електротехника и електроника"</b></p>  |   |  |
| <p><b>14.1.</b> В бранш "Електротехника и електроника" са създадени специализирани сдружения с участие на учебни заведения и компании от реалната икономика в подкрепа на развитие на професионалното образование и квалификационното развитие на човешките ресурси. Анализите на</p> | <p>Получава се парадокс. От една страна, средните професионални училища ежегодно бълват нови кадри за бранша и би следвало да се каже, че кадри има в изобилие. Но тъкмо тук е проблемът - тези кадри не са подготвени качествено и те могат да докажат своята професионална принадлежност само на "хартия", но не са годни за реалните нужди на производствата в бранша.</p>   | <p>Създаването на качествени кадри за предприятията от бранш "Електротехника и електроника" е проблем, назряващ от години и достигнал своя пик към момента.</p>  |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

практиката на предприятията от бранша показват, че и в момента ежегодно се предвиждат достатъчен брой паралелки по четирите професии.

**Проблем обаче има и той е много сериозен: това е ниското качество на средното професионално обучение и неговата тотална неадекватност спрямо потребностите на предприятията от бранша.**

**В този смисъл, сериозният ГАП е как чрез практиките и подходите на КСО е да се подобри качеството на средното професионално образование и обучение и то да стане адекватно на потребностите на предприятията от бранша.**

Така в крайна сметка се оказва, че качествени кадри за бранша няма и идентифицираните четири основни за бранша професии изпитват сериозен недостиг от подготвени кадри.

Този проблем би могъл да бъде преодолян най-вече чрез непосредственото и активното участие на предприятията от бранша в изготвянето и ежегодното осъвременяване на учебните планове и програми на средните професионални гимназии, подготвящи кадри за предприятията от бранша. В това отношение би могло да се препоръча да се прилага практиката на Ежегодни двустранни дискусии между представителите на средните професионални гимназии и предприятията от бранша. Препоръчително е тези дискусии да се провеждат на регионално ниво и на тях да се коментират дисбалансите в търсенето и предлагането на работна сила в даден регион. Тъй като потребностите на отделните региони са специфични, провеждането на регионални срещи ще даде възможност за прецизно отчитане на потребностите на предприятията от региона и активиране на усилията на местните професионални училища.

**Достига се до парадоксалната ситуация едновременно 1) на пазара на труда да има голям брой безработни лица с квалификационни характеристики, търсени от предприятията от бранша, и 2) в същото време работодателите от бранша не успяват да наемат нужните им специалисти, защото те се оказват негодни за изпълнението на съответните производствени операции. Очевидно, налице е разминаване между формално притежаваните професионални характеристики**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>и реалните възможности на тези специалисти за упражняването на съответните професии. Ето защо препоръчаните Регионални срещи на бизнеса и предприятията от бранша ще спомогнат за намиране на общ език и привеждане на образователните програми в професионалните училища в съответствие с потребностите на предприятията от бранша.</p> |
| <p>14.2. Проблеми има и по отношение на университетското образование, създаващо кадри за предприятията в бранш "Електротехника и електроника". То страда от същите недостатъци, както средното професионално образование и</p> | <p>Решението на проблема е в поддържането на тесни контакти и реално сътрудничество между висшите училища и предприятията от бранша. Нужно е бизнесът да участва активно в разработването на образователните програми, а след това в процеса на обучение да предоставя възможности</p> | <p>Грижата за създаването на специалисти трябва да обхване и образованието в системата от висшите училища. Там се създават нови</p>   |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>обучение:</b> остарели образователни програми, обучението на студентите се провежда на стари машини и се отнася до остарели технологии, студентите не получават възможност да се запознаят със съвременни технологии. В резултат на това завършващите висше образование се оказват с дипломи, но без да имат практическа пригодност за успешна реализация в предприятията от бранша.</p>                           | <p><b>за провеждане на производствени стажове и обучение на студентите в реални производствени условия.</b><br/>И в тази връзка могат да се предвидят периодически (веднъж на 3 години) <b><u>Двустранни дискусии, на които представителите на висшите училища и представителите на бранша</u></b> да уточняват какви са потребностите от специалисти и паралелно с това да се сключват <b><u>Споразумения</u></b> за включването на бизнеса в разработването на обучителните програми, както и в предоставянето на възможности за <b>стажуване</b> на студентите в предприятия от бранша.</p>  | <p><b>инженерни кадри, от които браншът изпитва остра потребност. Ако този процес бъде добре обмислен от страна на бизнеса и висшите училища, резултатите ще бъдат много по-добри и младите специалисти ще излизат с добра теоретическа и практическа подготовка.</b></p> |
| <p><b>14.3. Недостатъчни или неадекватни форми на привличане и стимулиране на младите специалисти:</b><br/>Експертите от бранш а идентифицират добри практики по отношение на структурите, отговарящи за професионалното образование, но в същото време налице са емпирични доказателства за това, че младите специалисти не получават нужното внимание и не са мотивирани за започване на работа в предприятията от</p> | <p><b>За разрешаване на съществуващия ГАП е препоръчително да се разработи <u>Система от стипендиантски програми и производствени стажове</u>, насочени както към учениците от последните класове на средните професионални гимназии, така и към студентите от последните курсове (техническите вузове).</b><br/><b>Световната практика сочи, че големите компании предприемат масирани мотивиращи действия и истинска битка за нови таланти, като не се ограничават дори в национален мащаб. Ежегодно предлагат широки пакети от стипендиантски програми и производствени стажове и по</b></p> | <p><b>Намирането на адекватен подход към младите хора е от ключово значение за повишаване привлекателността на професиите.</b></p>  |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>бранша. Както показват дълбочинните интервюта, има интерес към мултинационалните компании, но не и към националните компании.</p> <p>Това е индикация, че по отношение на създаването и мотивирането на млади специалисти е налице ГАП - поле и то се свежда до това, че все още се използват неефективни или неадекватни механизми за създаване и мотивиране на млади специалисти по професиите, от които браншът има остра необходимост.</p> | <p>този начин си гарантират набирането на нужните им специалисти.</p> <p>Тези подходи принципно не са нови - те са добре известни на българските работодатели. Въпросът е предприятията от бранша да подхождат с разбиране към създаването на работещи програми от този тип и да ги прилагат ефективно. Като начало може да се стартира със <u>склучване на Договор за сътрудничество</u> с една или повече професионални гимназии, постепенно да се разработят ефикасни подходи за съвместна работа и след това тези подходи да се мултиплицират и в други гимназии или висши училища.</p> | <p>Допълнителен механизъм за откриване на млади таланти и специалисти е да се проведе <u>представително проучване сред младите хора</u> (ученици в горните класове и студенти от горните курсове) и да се установят очакванията на младите хора, както и какво би ги привлякло з работа в бранш "Електротехника и електроника".</p> |
| <p><b>14.4. Създаването на по-добри условия на труд:</b> практиката показва, че в бранш "Електротехника и електроника" се извършват много различни и специфични дейности. Също така, в бранша се откриват както предприятия с много добри условия на труд, така и други предприятия и фирми,</p>  | <p>Създаването на добри и здравословни условия на труд се сочи от работниците в бранша като една от ключовите предпоставки за повишаване привлекателността на основните професии в бранша.</p> <p>За да има разбиране между работодатели и работници по тези въпроси, добре е чрез <u>Анкетно проучване работодателите веднъж на 3 години да проверяват до каква степен</u></p>   | <p>Подобряването на условията на труд е изключително важно от гледна точка на повишаването на привлекателността на основните професии в</p>   |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>в които условията на труд не са особено задоволителни.</p> <p>Тъй като създаването на добри и здравословни условия на труд е един от аспектите на КСО, нужно е този аспект да получи подобаващо внимание и там, където това до момента не е направено.</p> | <p><b><u>работниците са удовлетворени от условията на труд и кои аспекти (характеристики) биха желали да бъдат подобряни.</u></b></p> <p>Една такава емпирично верифицирана КСО политика би имала поне три благоприятни ефекта:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Ще създаде сред работниците позитивно усещане и позитивни нагласи, тъй като ще стане ясно, че работодателят се грижи за тях и се допитва до тяхното мнение.</li><li>2) Ще спести на работодателите средства, като ще подсказва кои и какви конкретни промени се очакват от работниците. съответно, в тези области мога да бъдат инвестирани средства и това ще рационализира политиките на работодателя за подобряване условията на труд.</li><li>3) В предприятието ще се създаде атмосфера на взаимно доверие и разбирателство, което в контекста на съвременните концепции за управлението на човешките ресурси играе ключова роля, като спомага за изграждането на чувство за съпричастност и усещане, че работниците са част от проектирането и изпълнението на политиките за КСО.</li></ol> | <p>бранша. Дълбочинните интервюта в бранша показаха, че работниците държат изключително много на условията на труд и дори в много от случаите, когато имат претенции за по-високо възнаграждение, ги обосновават с лошите условия на труд. Поради това считаме, че подобряването на условията на труд ще бъде от ключово значение за повишаване привлекателността на основните професии в бранша.</p> |
| <p><b>14.5. Ниската популярност на основните професии в бранша: налице е сериозен атитюден ГАП - както в обществото като цяло, така и сред младите хора.</b></p>  | <p>За да бъдат привлечени към основните професии в бранш "Електротехника и електроника", младите хора трябва да получават по атрактивен начин информация за професиите и за възможностите за кариерно и професионално развитие,</p>  | <p>Популяризирането на професиите в бранша е задължително условие за повишаване при-</p>  |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Това е много сериозен проблем за предприятията от бранша. От една страна, професиите от бранша не са популярни и не се ползват с благоприятни оценки сред обществото като цяло. Това създава негативен общ фон, който силно пречи на привличането на качествени специалисти към бранша. От друга страна, младите хора не са чували за тези професии, нямат представа в какво точно се изразяват тези професии или си представят неща, които не отговарят на действителността.

**които те предоставят.** Така например, според 20 % от интервюираните машинни оператори, това е професия предимно за млади хора, защото тя предполага работа с нови технологии и съвременни, скъпо струващи машини. За нея се изискват хора с афинитет към дигиталните и компютърните технологии, хора с бърза мисъл и умения за концентрация, с висока психологическа издръжливост. Всичко това не е известно на младите хора и те не проявяват интерес към професията на машинните оператори.

**За създаване на позитивен публичен имидж на основните професии в бранша** е целесъобразно да се ползват специализирани проучвания **се установи какви са силните и страни и предимствата на бранша и на тяхна основа се създадат атрактивни рекламни клипове и популяризиращи материали.**

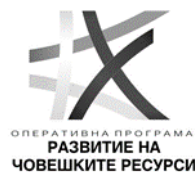
Да се стартира поредица от рекламни клипове под примерен надслов **"Българската електротехника и електроника - какво знаем за тях и какъв е техният принос за българската икономика?"** Тези клипове да са с акценти върху значимостта на бранша за българската икономика, както и със специален фокус върху възможностите, които работата в машиностроителни дава за професионално и кариерно развитие.

Тази поредица да бъде разработена с цел позитивно въздействие както върху младите хора, така и върху техните родители, защото

**влекателността на тези професии. Практиката показва, че тези професии, за които се говори и пише, придобиват по-атрактивен статус и са предпочитани от младите хора.**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p>изборът на професионално поприще в голяма част от случаите става в резултат от съветите на семействата, на близки и роднини, и приятели.</p> <p>При изработването на рекламни клипове да се издирят опитни (и дори вече пенсионирани) специалисти от бранша, които с удоволствие ще споделят своя опит и могат в значителна степен да допринесат за създаването на позитивни нагласи.</p>   |  |
| <p><b>15. Специфични ГАП-полета в областта на КСО в бранш "Транспорт и спедиция"</b></p>  |  |  |
| <p><b>15.1. Прилагането на концепцията за логистичната социална отговорност (LSR):</b></p> <p>Тази концепция е специфична и се нуждае от допълнително промотиране сред компаниите от бранш "Транспорт и спедиция".</p> <p>В тази връзка, към дадения момент можем да говорим за съществуването на информационен дефицит и респективно, <b>информационен ГАП</b>, който от своя страна води до създаването на <b>управленски ГАП</b>, т.е. невъзможност за ефективно прилагане на логистичната</p> | <p>Приложението на КСО в сферата на транспорта и логистиката е широко познато като Логистична социална отговорност (logistics social responsibility - LSR). Тя се дефинира като „<i>социално отговорното управление на веригата за доставки от между функционална гледна точка (cross-functional perspective)</i>“.</p> <p>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.</p> <p>Логистичната социална отговорност залага на използването на принципите на хоризонталното сътрудничество. Известни са две успешни стратегии в тази област:</p> <p><b>Възможност 1: Стратегии за обратен превоз:</b> една от целите на хоризонталното сътрудничество в логистиката е да се намалят</p> | <p><b>В бранш "Транспорт и спедиция" има натрупан опит в прилагането на различни КСО практики, в това число се правят опити за въвеждане на принципите на хоризонтално сътрудничество. Но тази област все още не е достатъчно разработена и концепцията за Концепцията за логистичната социална отговорност е препо-</b></p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

социална отговорност в предприятията и компаниите от бранша.

празните обратни превози или превозите без товар. Според доклад на Европейската комисия от 2011 година, 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.

**Възможност 2: Сливане на депа:** идеята е вместо всеки доставчик на услуги да определя свой собствен набор от маршрути за доставки до клиентите си (групата възли, представлявани от общ символ), да се изработи сценарий на сътрудничество, при който всеки клиент получава доставка от най-близкия спрямо него доставчик.

По наша преценка, съществуващите информационен и управленски дефицит по отношение на логистичната социална отговорност могат да се преодолеят чрез създаване на **Регистър на добрите практики в областта на логистичната социална отговорност, с акцент върху практиките за прилагане на принципите за хоризонтално сътрудничество.**

**ръчително да се вземе под внимание, така че да се повиши привлекателността на професиите в бранша.**

**Създаването на Регистър на добрите практики в областта на логистичната социална отговорност ще повиши ефективността на работа на предприятията и компаниите от бранш "Транспорт и спедиция" и ще направи професиите в бранша по-атрактивни.**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>15.2. В бранша се идентифицира недостиг на паралелки, обучаващи специалисти за професиите "спедитор" и "машинист".</b></p> <p>При сегашния годишен държавен прием са предвидени определени бройки, но оценките показват, че предвидените паралелки не са достатъчни, за да създадат необходимите кадри за тези два подотрасъла на бранша.</p> | <p>Установеният ГАП е най-вече по отношение държавния прием за спедитори и машинисти.</p> <p>Решението на този проблем би могло да бъде чрез активното включване на браншовите експерти в процеса по дефиниране на годишния държавен прием, като в режим на конструктивен диалог се определят необходимия брой паралелки, така че в средносрочен план да се обучават достатъчно кадри от двете професии.</p> <p>Паралелно с откриването на повече паралелки трябва да се предприемат адекватни популяризиращи действия, за да може да се попълнят всички открити паралелки. Това изисква полагане на специални и най-вече, професионални усилия, в резултат на които да се променят обществените нагласи към тези две професии, те да бъдат представени в атрактивна светлина и в резултат на това да се събуди интересът на младите хора към професиите на спедитора и машиниста.</p> | <p>Обучението на спедитори и машинисти не страда от ниско качество, но е недостатъчно като количество. За да стане професията по-достъпна за овладяване и по-привлекателна, трябва да се предвидят релевантни инструменти за привличане на по-голям брой млади хора към тези професии.</p> |
| <p><b>15.3. Спедиторите и машинистите се обучават по програми, които не отговарят на реалните условия на една спедиторска или машиностроителна компания.</b></p>  | <p>Дълбочинните интервюта в бранша сочат, че и спедиторите, и машинистите настояват за промяна в структурата и съдържанието на образователните програми по тези две професии.</p> <p>За да настъпи позитивна промяна, е необходимо браншовите представители да установят тесни контакти с</p>  | <p>Подотрасловите съвети за професионално образование и обучение имат много важна роля в дефинирането на параметрите на профе-</p>   |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>Това е сериозен информационен и педагогически ГАП, който следва да бъде подходящо адресиран.</p>  | <p>професионалните гимназии, обучаващи спедитори и машинисти, и в режим на диалог и дискусия да стигнат до създаване на съвременни образователни програми, които продуцират напълно пригодни и качествено подготвени специалисти за тези две професии. За целта трябва да се активизира (преосмисли и ревизира, ако е необходимо) работата на <u>подотрасловите Съвети за професионално образование и обучение</u>, тъй като такива съвети вече са изградени. Тяхна е задачата да намерят общ език с професионалните гимназии и да приведат професионалното обучение в унисон с потребностите на предприятията от тези два отрасъла.</p> | <p>сионалното образование и обучение. От тяхната ефективна работа зависи дали професиите в бранша ще станат по-привлекателни и по-достъпни за овладяване.</p>   |
| <p><b>15.4. Специфични проблеми и ГАП - полета се откриват по отношение обучението на летци-пилоти:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Първият ГАП е по отношение на ниския брой летци, проектирани с годишния държавен прием. Този прием е в пъти по-нисък, отколкото са реалните потребности от летци-пилоти;</li><li>○ Вторият ГАП е в политиката на самолетните компании, които очакват да получат напълно подготвени пилоти, без</li></ul> | <p>За да са отстранят съществуващите празноти и проблеми, трябва да настъпят сериозни промени в сегашната практика за обучение на летци-пилоти:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Обучението трябва да се гарантира с държавни поръчки и стипендии, което ще даде възможност на желаещите да се насочат към тази професия и ще я направят много по-достъпна за овладяване.</li><li>2. Наложително е да се промотира промяна в политиката на самолетните компании: ако те помагат при обучението на пилоти за различни типове самолети, това ще повиши</li></ol>   | <p>Решаването на посочените три проблема е от изключително значение за повишаване привлекателността на професията на летеца-пилот. <b>Макар принципно да се смята, че тази професия има висок публичен престиж, нейното</b></p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>компанията да има принос към процеса на обучение. Предвид спецификата на този отрасъл, това се оказва непечеливша политика;</p> <p>○ Третият ГАП или по-скоро недоглеждане е в липсата на обвързаност между скъпо струващото обучение на летците-пилоти и тяхната заетост след приключване на обучението.</p> | <p>вероятността професията на пилота да е по-достъпна за овладяване.</p> <p>3. Висок позитивен ефект би имало, ако обучението на стипендиантите се обвърже с гарантиране на трудов договор за определен срок. Това би направило много по-лесно овладяването на професията, а също така би удовлетворило голяма част от пилотите, тъй като обучението е много скъпо, изцяло се плаща от обучаемите лица. това налага да се вземат кредити, без обаче да има гаранции, че след приключване на обучението тези лица ще бъдат наети на работа.</p> <p><b>Посочените три възможни промени са желателни и очевидни, но тяхното внедряване в практиката изисква да се предприемат действия на национално ниво - от работодателски и браншови организации, за да се защитят интересите на работната сила в този бранш и да се гарантира, че исканията ще бъдат чути.</b></p> | <p><b>овладяване се оказва много трудно и в крайна сметка, професията се оказва сред не особено атрактивните.</b></p> <p><b>Решения има и те изискват обединяване на усилията на браншовите експерти и националните органи, които са компетентни по тези въпроси.</b></p> |
| <p><b>15.5. Установява се ГАП и по отношение на условията на труд в бранша:</b></p> <p>○ Този ГАП е особено силен в работата на машинистите: основната причина е остарелият локомотивен парк и произтичащите от това негативи (стари локомотиви, неуплътнени, с много</p>  | <p><b>Решението на проблема изглежда самоочевидно:</b></p> <p><b>1. Каквито и КСО практики да се прилагат, те не биха имали ефект, ако се работи с остарели машини и остаряло оборудване. Затова препоръката е да се инвестира в технологично обновяване на локомотивния парк, закупуване на нови тежкотоварни автомобили и нови летателни машини.</b></p>   | <p><b>Подобряването на условията на труд е необходима предпоставка за повишаване привлекателността на основните професии в</b></p>  |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>въздушни течения, вредни изпарения, силен шум, много високи температури лете и много ниски температури зиме);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Проблемът се проявява остро и при шофьорите на тежкотоварни автомобили, които изтъкват аргументация, аналогична на тази на машинистите;</li> <li>○ Проблемът съществува и в авиацията, като и тук недобрите условия на труд са следствие от използването на остарели летателни машини.</li> </ul> <p><b>Посочените три вида ГАП - полета са следствие от неприлагането на съвременни подходи за конструиране на адекватни политики по отношение на условията на труд.</b></p> | <p><b>Ясно е, че става дума за значителни капитални инвестиции, но също така трябва да бъде пределно ясно, че тези инвестиции ще намерят бърза възвръщаемост под формата на по-висока производителност на труда, от една страна, а от друга страна ще създадат по-добри условия на труд, което ще повиши привлекателността тези професии и ще реши проблема с човешките ресурси в бранш "Транспорт и спедиция".</b></p> <p><b>2. Веднъж на 3 години е целесъобразно да се оценява до каква степен работниците са удовлетворени от условията на труд и какво според тях би следвало да се промени. Освен, че ще заздравя отношенията между работодателя и работника, една такава КСО политика ще позволи да се направи оптимизация на разходите за подобряване на условията на труд, като се постави фокус върху тези характеристики на работната среда, които според работниците се нуждаят от подобрене. По същество, това вече е прилагане на подхода, при който КСО стратегиите се разработват с активното участие на работниците.</b></p> | <p><b>бранш "Транспорт и спедиция".</b></p>   |
| <p><b>15.6. Установява се нормативен ГАП по отношение на оптималната възраст за пенсиониране при машинистите и летците:</b></p>   | <p><b>На браншово ниво е добре да се подготви Становище за оптималната пенсионна възраст на машинистите и летците, като се даде солидна аргументация защо е желателно пенсионната възраст да бъде по-ниска, отколкото е за</b></p>  | <p><b>Обмислянето на оптимална възраст за пенсиониране е важен момент, тъй като</b></p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |  |   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Машинистите</b> настояват възрастта за пенсиониране за тяхната професия да се намали, като се аргументират с много високото ниво на рискове за здравето и безопасността, включително с това, че за машиниста доброто зрение е абсолютно задължително, а то с годините се загубва;</li> <li>○ <b>Летците</b> също изтъкват, че тяхната професия е изхабяваща и трябва внимателно да се обмисли въпроса за пенсионната възраст.</li> </ul> | <p><b>останалите професии в бранша. Да се помисли за осигуряване на навършилите определена възраст летци и машинисти ротация на служебните задължения, посредством преместването им на други длъжности, които не изискват толкова висока концентрация.</b></p>   | <p><b>създава предпоставки за безопасен труд на лицата с тези професии. Това от своя страна повишава ниво-то на атрактивност на професиите, защото показва, че за тези лица се полагат специални грижи.</b></p> |
| <p><b>15.7. Налице е ГАП по отношение действията за популяризиране на КСО политиките, провеждани в подотраслите на бранша.</b></p> <p>Както и другите три бранша, обект на настоящия проект, бранш "Транспорт и спедиция" също се нуждае от специални действия за популяризиране на бранша и професиите в него, в това число чрез прилаганите КСО практики.</p>  | <p><b>Препоръчва се прилагането на широк спектър от информационно популяризиращи, разяснителни и рекламни дейности (рекламни клипове, документални филми, специализирани предавания), в резултат на което да бъдат създадени позитивни публични нагласи към професиите в бранша.</b></p> <p><b>От промени се нуждаят нагласите както на младите хора, така и на техните семейства, защото те са силен фактор при избора на професия.</b></p> | <p><b>Промените в публичните нагласи настъпват бавно, затова е необходимо постоянство и продължителни усилия във времето.</b></p>   |
| <p><b>16. Специфични ГАП-полета в областта на КСО в бранш "Медицина и услуги за красота и здраве"</b></p>  |  |   |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”

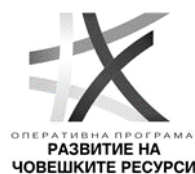




ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>16.1. Установява се сериозен нормативен ГАП по отношение на българското здравеопазване. Практиките в областта на КСО в бранша имат минимален ефект, тъй като здравеопазването "боледува" от сериозни нормативни пропуски и недомислия и докато те не бъдат отстранени, не може да се очаква КСО практиките да постигат висок ефект сред медицинските работници.</b></p> | <p><b>По мнението на експертите и работниците от бранша, процесите по оздравяването на здравеопазването трябва да се стартират от държавата.</b></p> <p><b>За позитивни промени в българското здравеопазване е необходимо на първо място да се разработи адекватна държавна политика за развитие и функциониране на лечебните заведения и българската медицина като цяло. Да се обмислят финансовите механизми и финансирането на лечебните заведения, с което да се създадат предпоставки за нормалното им функциониране и създаването на добри условия на труд.</b></p> | <p><b>Нормативната уредба по отношение на здравеопазването е неадекватна, объркана, пълна с противоречия. Това създава много трудности пред нормалното функциониране на българското здравеопазване, включително и системен недостиг на лица, упражняващи ключови професии в бранша.</b></p> |
| <p><b>16.2. Медицинските професии предполагат постоянно усъвършенстване и професионално израстване. В българския случай обаче, поради недостиг на финансови средства, медицинските работници са изправени пред системен дефицит на възможности</b></p>  | <p><b>Решението на проблема е като се използва световния опит в областта на КСО, да се създадат широки възможности за професионално развитие и усъвършенстване на медицинските кадри, в това число:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Възможности за повишаване на квалификацията и допълнителни обучения в областта, в която се работи;</li><li>○ Възможности за израстване в кариерата;</li></ul>   | <p><b>Българските медици са признати за едни от най-добрите в света. Това обаче рядко е резултат от институционални грижи за медицинските работници - в повечето</b></p>  |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>за <b>професионално израстване и развитие.</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Възможности за обмяна на добри практики с водещи капацитети в медицината;</li> <li>○ Възможности за участие в международни научни форуми и конференции;</li> <li>○ Възможности за публикуване на опита и достиженията на българските медици.</li> </ul> <p>Трудно е да се препоръчат кардинално нови КСО подходи в това отношение. по-скоро тук става дума за създаването на по-добри финансови условия за упражняването на медицинските професии. При това се изискват мащабни инвестиции и закупуване на ново, съвременно оборудване, защото добра и качествена медицина със стара апаратура не се прави.</p> | <p><b>случаи е плод на индивидуални усилия, постоянство и много труд.</b></p>   |
| <p><b>16.3. Установява се ГАП по отношение на условията на труд в лечебните заведения:</b> за лоши условия на труд съобщават предимно акушерките, медицинските сестри и лаборантите.<br/><b>Работата в лоши условия на труд поставя сериозни предизвикателства пред предоставянето на качествени медицински услуги.</b></p> | <p><b>Задължителен елемент от създаването на по-добри условия на труд е закупуването на нова медицинска апаратура, качествени материали и реактиви, обзавеждането на съвременни лаборатории. Това би позволило на медицинските работници да прилагат съвременни методи на работа и да постига по-добри резултати при лечението на пациентите.</b></p> <p><b>В тази връзка се препоръчва следния КСО инструмент:</b></p> <p><b>1. Периодично да се проверява</b> до каква степен медицинските работници са удовлетворени от условията на труд и какво според тях би следвало да се промени. По този начин ще се създадат по-</p>                          | <p><b>Създаването на по-добри условия на труд е задължителна предпоставка за повишаване привлекателността на професиите в бранша.</b></p> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>стабилни отношения между работодателя и работника. Освен това, щ есе оптимизират разходите за подобряване на условията на труд, като се постави фокус върху тези характеристики на работната среда, които според работниците се нуждаят от подобрене.</p> <p><b>2. Комитетите по условия на труд (КУТ) да засилят своите функции, а където няма такива, да бъдат създадени. това е работещ инструмент, чрез който работниците могат да изкажат своите мнения и те да достигнат до ръководствата на лечебните заведения.</b></p>                         |  |
| <p><b>16.4. По отношение на създаването на медицински кадри, проблемът в този бранш е специфичен: качеството на образованието е много високо, също така има умерен интерес към медицинските специалности. Но ГАП има и той е в дефицита на държавни стипендии, които да облекчат продължителния и скъпо струващ процес на образование на медицинските работници.</b></p> | <p><b>Решението е:</b></p> <p><b>1. Да се разработи Система за предоставяне на държавни стипендии за обучение по медицинските специалности, срещу ангажимент за определен период на работа в България, като по този начин се стимулират талантливите и умните млади хора, имащи желание да се развиват като медицински работници.</b></p> <p><b>Разработването на една такава система да стане с прякото участие на браншовите организации, които са наясно с проблемите в процеса на обучението и могат да предложат работещи, ефективни решения.</b></p> |  |
| <p><b>16.5. Ниската популярност на основните професии в бранша: налице е сериозен</b></p>  | <p><b>За да бъдат привлечени към основните професии в бранш "Медицина и услуги за красота и здраве", младите хора</b></p>  |  |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

**атитюден ГАП - както в обществото като цяло, така и сред младите хора.**

Това е много сериозен проблем за предприятията от бранша. От една страна, професиите от бранша не са популярни и не се ползват с благоприятни оценки сред обществото като цяло. Това създава негативен общ фон, който силно пречи на привличането на качествени специалисти към бранша. От друга страна, младите хора не познават добре същността на част от основните медицински професии поради това не могат да си изградят адекватна представа за тях.

**трябва да получават по атрактивен начин информация за професиите и за възможностите за кариерно и професионално развитие, които те предоставят.**

**За създаване на позитивен публичен имидж на основните професии в бранша е целесъобразно да се ползват професионалните услуги на ПР-агенции, като чрез специализирани проучвания се установи какви са силните и страни и предимствата на бранша и на тяхна основа се създадат атрактивни рекламни клипове и популяризиращи материали.**

**Да се стартира поредица от рекламни клипове и документални филми под примерен надслов "Българската медицина - какво знаем за нея и какво е тя за българското общество?"** Тези клипове да са с акценти върху значимостта на бранша за българското общество и за здравето на нацията, както и със специален фокус върху възможностите, които медицината дава за професионално и кариерно развитие.

Тази поредица да бъде разработена с цел позитивно въздействие както върху младите хора, така и върху техните родители, защото изборът на професионално поприще в голяма част от случаите става в резултат от съветите на семействата, на близки и роднини, и приятели.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

При изработването на рекламни клипове да се издирят опитни (включително и вече пенсионирани) специалисти от бранша, които с удоволствие ще споделят своя опит и могат в значителна степен да допринесат за създаването на позитивни нагласи.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



## Използвана литература

Бакърджијева Радостина, Международни стандарти за корпоративна социална отговорност, във: Времена на несигурност и рискове: възможности и перспективи за развитие, П., Издателство „Паисий Хилендарски“, 2014 г., стр. 28 – 40.

Бакърджијева Радостина, Международни стандарти за корпоративна социална отговорност, във: Времена на несигурност и рискове: възможности и перспективи за развитие, П., Издателство „Паисий Хилендарски“, 2014 г., стр. 28 – 40.

Гогова, Теодора Димитрова, Корпоративна социална отговорност и стойността на компанията. Интернационални тенденции и български измерения, дисертационен труд за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ по научна специалност 05.02.10 „Световно стопанство и международни икономически отношения (Управление на външно икономическата дейност)“, Научен ръководител: проф. д. ик. н. Бистра Боева, С., 2011 г.

Димитров, Митко, Спартак Керемедчиев, Пламен Чипев, Радостина Бакърджијева, Вълчин Даскалов, Надежда Иванова, Корпоративно управление за XXI век. Утвърждаване на стандарти за добро корпоративно управление в България, Горекспрес, С., 2014 г.

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, С., 2015 г.

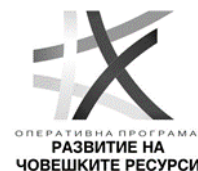
Становище на Икономическия и социален съвет на Р. България - „Корпоративна социална отговорност – достижения и предизвикателства“ (разработено по собствена инициатива). Докладчици: Веселин Митов, председател на постоянната Комисия по социална политика на ИСС, член на постоянната Комисия по международно сътрудничество и европейска интеграция, конфедерален секретар на КТ „Подкрепа“ и Милена Ангелова, член на постоянната Комисия по социална политика на ИСС, главен секретар на Асоциация на индустриалния капитал в България. Окончателно прието на Пленарна сесия на Икономическият и социален съвет на 27. 11. 2015 г.

Харис, Томас Л., Добавената стойност на публичен рилейшънс. Тайното оръжие на интегрирания маркетинг, Изд.: „Рой Комюникейшънс“, 2002 г.

Цанов Иван, Корпоративна социална отговорност, Българска асоциация на конфликтолозите, С., 2015 г.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



Acevedo, Christian George F., Corporate Social Responsibility in Recruitment Practices, [https://www.academia.edu/27530881/Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_Recruitment\\_Practices](https://www.academia.edu/27530881/Corporate_Social_Responsibility_in_Recruitment_Practices)

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., <https://researchbank.rmit.edu.au/eserv/rmit:14603/Adams.pdf>

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

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

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

Arciniega, Luis M. and Luis González, Other – Oriented Values and Job Satisfaction, Problems and Perspectives in management, No 4, 2005, pp. 128 – 132, [http://www.luisarciniega.org/uploads/1/9/2/9/1929011/paper\\_ppm\\_2005\\_arciniega\\_gonzlez.pdf](http://www.luisarciniega.org/uploads/1/9/2/9/1929011/paper_ppm_2005_arciniega_gonzlez.pdf)

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

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

Barney, Jay B., Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17, 1991, pp. 99 – 120, [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)

Barney, Jay B., Looking inside for competitive advantage, Academy of Management Executive, 9 (4), 1995, pp. 49 – 61, <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/gest/Barney.%201995.pdf>

Batt, Rosemary, Managing customer services: Human resource practices, turnover and sales growth (CAHRS Working Paper #00-07), Ithaca, New York, Cornell University, School of <https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, June 29, 2000, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1085&context=cahrswp>

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

Becker, Brian and Barry Gerhart, The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No 4, August, 1996, pp. 779 – 801, [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-](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)

[disposition=inline%3B%20filename%3DThe\\_impact\\_of\\_human\\_resource\\_management.pdf](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)  
Becker, Brian, Huselid, Mark A. and Dave Ulrich, *HR Scorecard: Linking people, strategy and performance*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001, executive summary available at: <http://u.camdemmy.com/sysdata/doc/6/66a0d0004ae87eb8/pdf.pdf>

Bhattacharya, C. B., Sankar Sen and Daniel Korschun, Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent, *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](file:///E:/CSR_and_HR/2008_Using_Corporate_Social_Responsibility_to_Win_the_War_of_Talent.pdf)

Brammer Stephen, Gregory Jackson and Dirk Matten, Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance, *Socio-Economic review*, No 10, 2012, pp. 3 – 28, [http://www.wiwiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/management/jackson/team/gjackson/09\\_02\\_04\\_publicationen/Socioecon\\_Rev-2012-Brammer-Jackson-Matten.pdf](http://www.wiwiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/management/jackson/team/gjackson/09_02_04_publicationen/Socioecon_Rev-2012-Brammer-Jackson-Matten.pdf)

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

Building a sustainable world through responsible, ICT-enabled transformation, GeSI, Global eSustainability Initiative, ICT Sustainability Trough Innovation, [http://gesi.org/About\\_ICT\\_sustainability](http://gesi.org/About_ICT_sustainability)

„Building the Canadian Advantage: A Corporate Social Responsibility Strategy for the Canadian Extractive Sector Abroad”, 2009, <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse-2009.aspx?lang=eng>

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”

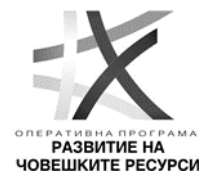




ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Canada's Enhanced Corporate Social Responsibility Strategy to Strengthen Canada's Extractive Sector Abroad, November 14-th, 2014, <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse.aspx?lang=eng>

Cappelli Peter and Neumark David, Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes ?, Industrial and Labor Relations Review, 54, 2001, pp. 737 – 775, <http://www.uark.edu/ua/youngw/BUHPO/LitReview/cappelli2001.pdf>

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

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

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, <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>

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

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, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No 3, 2001, pp. 425 – 445, <http://leeds-faculty.colorado.edu/dahe7472/Colquitt%202001.pdf>

Crowther David and Güler Aras, Corporate Social Responsibility, Ventus Publishing ApS, BOOKBOON.com , <http://mdos.si/Files/defining-corporate-social-responsibility.pdf>

CSR Profile of Electronics Industry Citizenship Coalition, CSR wire – The corporate Social Responsibility Newswire, July 02-nd 2017, <http://www.csrwire.com/members/16535-Electronic-Industry-Citizenship-Coalition>

Dash, Snigdha and Manosi Chaudhuri, Leadership and Organisational Citizenship Behaviour: A Mantra to Success, The International Journal of Business & Management, Vol. 3, Issue 8,

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



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)

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, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1024&context=cahrswp>

Davis, Stephen, Jon Lukomnik and David Pitt-Watson, The New Capitalists, Harvard Business School Press, Boston, 2006, <https://www.questia.com/read/1G1-167843522/the-new-capitalists>

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, Journal of Applied Psychology, Vol. 94, N0 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)

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

Devex Impact Editor, Strategic Questions for Corporate responsibility Coalitions, Devex Impact, March 12-th, 2013, <https://www.devex.com/news/strategic-questions-for-corporate-responsibility-coalitions-80486>

Dunnette, Marvin D. and Leaetta M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 2, 1991, Consulting Psychologists Press, California.

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

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

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

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



Evans, W. Randy, Walter D. Davis and Dwight D. Frink, An Examination of Employee Reactions to Perceived Corporate Citizenship, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 41, Issue 4, 2011, pp. 938 – 964, <http://psychsource.bps.org.uk/details/journalArticle/3048581/An-Examination-of-Employee-Reactions-to-Perceived-Corporate-Citizenship.html>

Evans, W. Randy and Walter D. Davis, An Examination of Perceived Corporate Citizenship, Job Applicant Attraction and CSR Work Role Definition, *Business Society*, Vol. 50, 2011, <https://marastan.files.wordpress.com/2017/03/job-applicant-attraction-csr.pdf>

European Commission, EU Trade Commissioner De Gucht launches Global Sustainability Compact in response to Bangladesh tragedy, Press Release, Brussels, 8 July 2013, [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-667\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-667_en.htm)

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

Fombrun, Charles J., Naomi A. Gardenberg, Michael L. Barnett, Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk, *Business and Society Review*, Vol. 105, No 1, 2000, pp. 85 – 106, <http://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Top20/fombrunetal2002.pdf>

From corporate social responsibility to corporate sustainability: Moving the agenda forward in Asia and the Pacific, *Studies in Trade and Investment*, No 77, United Nations publication, UN ESCAP, 2013, [http://www.unescap.org/sites/default/files/0%20-%20Full%20Report\\_3.pdf](http://www.unescap.org/sites/default/files/0%20-%20Full%20Report_3.pdf)

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

Gebler, David, Is Your Culture a Risk Factor?, Working Values Ltd, <http://www8.gsb.columbia.edu/rfiles/leadership/DGeblerCultureRisk05.pdf> налично и на адрес:

<https://community.corporatecompliance.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.aspx?DocumentFileKey=5668c673-1a94-4501-8b62-71dc72523ef0>

Grant, Robert M., Towards a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp. 109 – 122, [http://www.hillsdaleinv.com/portal/uploads/Toward\\_a\\_Knowledge-Based\\_Theory\\_of\\_the\\_Firm%2C.pdf](http://www.hillsdaleinv.com/portal/uploads/Toward_a_Knowledge-Based_Theory_of_the_Firm%2C.pdf)

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,

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



[https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report\\_26\\_GraysonBus-LedCRCCoalitions.pdf](https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_26_GraysonBus-LedCRCCoalitions.pdf)

Grayson, David and Jane Nelson, Corporate Responsibility Coalitions. The Past, Present and Future of Alliances for Sustainable Capitalism, Stanford University Press, 2013.

Grayson, David, How to Optimize Involvement in Corporate Responsibility Coalitions ?, Devex Impact, March 11-th, 2013, <https://www.devex.com/news/how-to-optimize-involvement-in-corporate-responsibility-coalitions-80475>

Greenberg, Daniel W. and Daniel B. Turban, Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, Business and Society, Vol. 39, No 3, September 2000,

[https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/greening\\_turban\\_2000\\_bs\\_1.pdf](https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/greening_turban_2000_bs_1.pdf)

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,

[http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf)

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, Personnel Psychology, Vol. 66, Issue 4, December 2013, pp. 935 – 973, [https://www.researchgate.net/publication/259555018\\_A\\_Mediated\\_Moderation\\_Model\\_of\\_Recruiting\\_Socially\\_and\\_Environmentally\\_Responsible\\_Job\\_Applicants](https://www.researchgate.net/publication/259555018_A_Mediated_Moderation_Model_of_Recruiting_Socially_and_Environmentally_Responsible_Job_Applicants)

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>

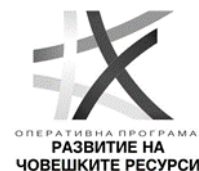
Guthrie J. P., High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand, Academy of Management Journal, Vol. 44, No 1, 2001, pp. 180 – 190, <http://amj.aom.org/content/44/1/180.abstract>

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 5-th 2004, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=cahrswp>

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, IAP – Information Age Publishing Inc., pp. 153 – 180, [https://www.researchgate.net/profile/Jason\\_Dahling/publication/243800377\\_Managing\\_organ](https://www.researchgate.net/profile/Jason_Dahling/publication/243800377_Managing_organ)

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



[izational deviance Focusing on causes not symptoms/links/54a457e40cf257a6360724e8/Managing-organizational-deviance-Focusing-on-causes-not-symptoms.pdf](https://www.eufunds.bg/izizational-deviance-Focusing-on-causes-not-symptoms/links/54a457e40cf257a6360724e8/Managing-organizational-deviance-Focusing-on-causes-not-symptoms.pdf)

Hamidu, Aminu Ahmadu, Harashid Md Haron and Azlan Amran, Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives, Mediterranean Journal of Social Sciences, MCSER Publishing, Vol. 6, No 4, July 2015, Rome - Italy, [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)

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, International Business and Management, Vol. 9, No 2, 2014, pp. 41 – 52.

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, [http://etheses.dur.ac.uk/480/1/Thesis\\_Nasr.pdf?DDD2+](http://etheses.dur.ac.uk/480/1/Thesis_Nasr.pdf?DDD2+)

Henderson, David, Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility, Hobart Paper, Institute of Economic Affairs, London, 2001, p. 142.

Henderson, David, The Case Against “Corporate Social Responsibility”, Policy: A Journal of Public Policy and Ideas, Vol. 17, No 2, Winter, 2001, pp. 28 – 32, <http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=200113933;res=IELAPA>

Henderson, David, Misguided Corporate Virtue: The Case Against CSR and the true Role of Business Today, Economic Affairs, Vol. 29, Issue 4, December 2009, pp. 11 – 15, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0270.2009.01941.x/full>

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, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No 1, pp. 170 – 178, [https://msu.edu/~morgeson/hofmann\\_morgeson\\_gerras\\_2003.pdf](https://msu.edu/~morgeson/hofmann_morgeson_gerras_2003.pdf)

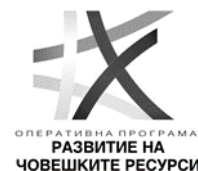
Höllerer, Markus, Dennis Jancsary, Renate E. Meyer and Oliver Vettory, Imageries of Corporate Social Responsibility: Visual Recontextualization and Field – Level Meaning, Research in the Sociology of Organisations, Vol. 39, Part B, 2013, pp. 139 – 174, <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/S0733-558X%282013%290039AB018>

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

Huselid, Mark A., The Impact of Human resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, Academy of Management Journal, Vol. 38, No 3, 1995, pp. 635 – 672, [http://yjs.ujn.edu.cn/course/kc/GLJ0003\\_SS091013/uploadfile/201404/AMJ1995%20The%2](http://yjs.ujn.edu.cn/course/kc/GLJ0003_SS091013/uploadfile/201404/AMJ1995%20The%2)

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



0Impact%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practices%20on%20Turnover,%20Productivity,%20and%20CORPORATE%20financial%20performance.pdf

Ichinowski Casey, Kathryn Shaw and Giovanna Prensushi, The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing lines, The American Economic Review, Vol. 87, No 3, pp. 291 – 313, [http://houdekpetr.cz/data/public\\_html/papers/Ichniowski%20et%20al%201997.pdf](http://houdekpetr.cz/data/public_html/papers/Ichniowski%20et%20al%201997.pdf)

IFC Performance Standards on Environmental and Social Sustainability, Effective Januari 01-st 2012, International Finance Corporation, International Finance Corporation – World Bank Group,

[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c8f524004a73daeca09afdf998895a12/IFC\\_Performance\\_Standards.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c8f524004a73daeca09afdf998895a12/IFC_Performance_Standards.pdf?MOD=AJPERES)

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, Consulting Psychologists Press, California.

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, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No 5, March 2011, [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)

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, Academy of Management Journal, Vol. 57, No 2, April 2014, pp. 383 – 404, <http://www.ioatwork.com/how-corporate-social-performance-attracts-job-seekers/>

Jun Woo Lee and Hojin Bang, High Performance Work Systems, person-Organization Fit and Organizational Outcomes, Journal of Business Administration Research, Vol. 1, No 2, 2012, <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>

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

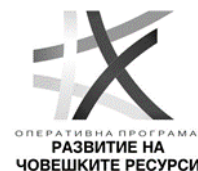
Kim, Ji-Hern, Yong J. Hyun, A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector, Industrial Marketing Management, No 40, 2011, pp. 424 – 438, <http://www.isihome.ir/freearticle/ISIHome.ir-22047.pdf>

King, Stephen, Review: Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility, New Zealand Business Roundtable, Wellington, 2001, Agenda, Vol. 9, No 1, 2002, pp. 83 – 86, <http://press-files.anu.edu.au/downloads/press/p89621/pdf/9-1-BR-1.pdf>

Koch, Marianne J. and McGrath Rita Guther, Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter, Strategic Management Journal, Vol. 17, pp. 335 – 354, 1996, [https://www.researchgate.net/profile/Rita\\_Gunther\\_Mcgrath/publication/229506829\\_Improvi](https://www.researchgate.net/profile/Rita_Gunther_Mcgrath/publication/229506829_Improvi)

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



[ng\\_Labor\\_Productivity\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Policies\\_Do\\_Matter/links/5800d7e408aec560638d8597.pdf](http://trove.nla.gov.au/work/11594017?selectedversion=NBD10769342)

Kochan, Thomas A. and Paul Osterman, The mutual gains expertise, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994. summary available at:

<http://trove.nla.gov.au/work/11594017?selectedversion=NBD10769342>

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, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 68, 1996, pp. 234 – 245.

Korten, David, When Corporations Rule the World, Earthscan Publications, 1996, [http://www.thirdworldtraveler.com/Korten/WhenCorpsRuleWorld\\_Korten.html](http://www.thirdworldtraveler.com/Korten/WhenCorpsRuleWorld_Korten.html)

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, *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, Issue 3, 2010, pp. 457 – 469, <http://scholarscorner.sbs.ox.ac.uk/database/effects-corporate-social-responsibility-brand-performance-mediating-effect-industrial-brand>

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, available at: <https://www.strategy-business.com/article/12257?gko=60b2b>

Lester, Scott W., Bruce M. Meglino and M. Audrey Korsgaard, The Role of Other Orientation in Organizational Citizenship Behaviour, *Journal of Organizational behavior*, Vol. 29, August 2008, pp. 829 – 841, [https://www.researchgate.net/publication/229614072\\_The\\_role\\_of\\_other\\_orientation\\_in\\_organizational\\_citizenship\\_behavior](https://www.researchgate.net/publication/229614072_The_role_of_other_orientation_in_organizational_citizenship_behavior)

Levine, David I., Reinventing the workplace: How business and employers can both win, Brookings Institution, Washington, DC, 1995, review by Chris Tilly available at: [http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol4\\_1/Tilly.pdf](http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol4_1/Tilly.pdf)

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

Macduffie, John Paul, Human resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, No 2, January 1995, pp. 197 – 221, [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](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)

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Maignan, Isabelle, O. C. Ferrell and G. Tomas M. Hult, Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No 4, 1999, pp. 455 – 469, <http://e-businessethics.com/wp-content/uploads/Corporate-Citizenship.pdf>

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

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

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

McWilliams, Abigail, Donald S. Siegel, Patrick M. Wright, Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, *Rensselaer Working Papers in Economics*, department of Economics, Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York, No 0506, May 2005, <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/1179/1/Corporate%20social%20responsibility%20strategic%20implications.pdf>

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

Meglino, Bruce M., Elizabeth C. Ravlin, Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Research, *Journal of Management*, Vol. 24, No 3, 1998, pp. 351 – 389, [https://www.academia.edu/28239832/Individual\\_values\\_in\\_organizations\\_Concepts\\_controversies\\_and\\_research](https://www.academia.edu/28239832/Individual_values_in_organizations_Concepts_controversies_and_research)

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, <https://digitalcampus.co.za/sites/default/files/the-2020-workplace-meister-en-13028-copy.pdf>

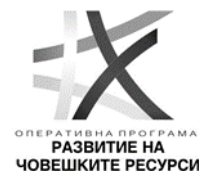
Morrison, Elizabeth Wolfe, Role Definitions and Organizational Citizenship Behaviour: The Importance of the Employee's Perspective, *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No 6, December 1994, pp. 1543 – 1567, [https://www.jstor.org/stable/256798?seq=2#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/256798?seq=2#page_scan_tab_contents)

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

Mullerat, Ramon, Corporate Social Responsibility: A European Perspective, Jean Monnet/Robert Schuman Paper Series, Vol. 13, No 6, June 2013, Jean Monnet Chair of the <https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”





University of Miami in co-operation with the Miami-Florida European Union Center of Excellence, a partnership with Florida International University (FIU), [http://aei.pitt.edu/43368/1/Mullerat\\_CSR\\_Europa.pdf](http://aei.pitt.edu/43368/1/Mullerat_CSR_Europa.pdf)

Mullerat, Ramon, Quo Vadis Corporate Social Responsibility ? New trends of CSR, [http://www.fbe.org/IMG/pdf/Ramon\\_Mullerat-4.pdf](http://www.fbe.org/IMG/pdf/Ramon_Mullerat-4.pdf)

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, [https://www.researchgate.net/publication/309236777\\_Managing\\_Work-Role\\_Performance\\_Challenges\\_for\\_21st\\_Century\\_Organizations\\_and\\_Employees](https://www.researchgate.net/publication/309236777_Managing_Work-Role_Performance_Challenges_for_21st_Century_Organizations_and_Employees)

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), Global Journal of Human Resource Management, Vol. %, No 4, pp. 54 – 69, May 2017, <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>

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, [http://etheses.whiterose.ac.uk/11365/1/Metamorphosis%20of%20a%20logic-AAASNaqvi\\_Thesis\\_Uni\\_Of\\_leeds.pdf](http://etheses.whiterose.ac.uk/11365/1/Metamorphosis%20of%20a%20logic-AAASNaqvi_Thesis_Uni_Of_leeds.pdf)

Nelson, Jane, Corporate Social Responsibility: Emerging Good Practice For a New Era, OECD Observer, No 299, Q2 2014, [http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4369/Corporate\\_Social\\_Responsibility:\\_Emerging\\_good\\_practice\\_for\\_a\\_new\\_era.html](http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4369/Corporate_Social_Responsibility:_Emerging_good_practice_for_a_new_era.html)

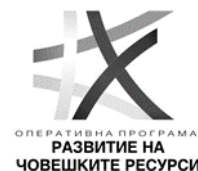
OECD Guidelines for Multinational Enterprises. 2011 Edition, OECD Publishing, 2011, <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>

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, Review of Business Management, São Paulo, Vol. 15, No 46, January – March, 2013, pp. 22 – 38, <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/1291/926>

Newell Peter and Jedrzej George Frynas, Beyond CSR ? Business, poverty and social justice: an introduction, Third World Quarterly, Vol. 28, No 4, Routledge, 2007, pp. 669 – 681, <http://courses.arch.vt.edu/courses/wdunaway/gia5524/newell07.pdf>

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



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

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, Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, 2003, pp. 389 – 416, <https://pdfs.semanticscholar.org/fc47/485b86aa685633f00c6a63b0e459247b279f.pdf>

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

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

Peterson, Richard A. and N. Anand, The Production of Culture Perspective, Annual Review of Sociology, Vol. 30, 2004, pp. 311 – 334, [https://www.sfu.ca/cmns/courses/2011/488/1-Readings/Peterson\\_ProductionofCulture.pdf](https://www.sfu.ca/cmns/courses/2011/488/1-Readings/Peterson_ProductionofCulture.pdf)

Petty, Richard E., John T. Cacioppo, The Elaboration Likelihood Model of Persuasion, <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, Academic Press. Orlando, Florida, pp. 123 – 205, <https://www.elsevier.com/books/advances-in-experimental-social-psychology/berkowitz/978-0-12-015219-3>

Pfeffer, J, Competitive advantage through people, California Management Review, 36 (2), 1994, pp. 9 – 28.

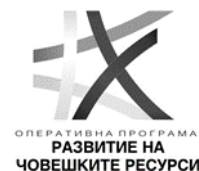
Pfeffer, J, Competitive advantage through people, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994.

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

Pierick, E. ten, V. Beekman, C.N. van der Weele, M.J.G. Meusen, 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, <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/29081/1/rp040503.pdf>

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



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, *Leadership Quarterly*, Vol. 1, Issue 2, Summer 1990, pp. 107 – 142,

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984390900097>

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

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

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, *Scientific Journal of Modern Marketing Research*, Vol. 2, Issue 4, 2013, pp. 182 – 195 (на персийски език).

Raynard, Mia, Michael Lounsbury and Royston Greenwood, Legacies of Logics: Sources of Community Variation in CSR Implementation in China, 2013, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2274855](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2274855)

Rehman, Muhammad Zia-ur, Mahwish Khan and Safdar Nazeer, A Human Resource Perspective on Policies to Support Corporate Social Responsibility, *Pakistan Business Review*, October 2015,

[https://www.researchgate.net/publication/286937914\\_A\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_PERSPECTIVE\\_ON\\_POLICIES\\_TO\\_SUPPORT\\_CORPORATE\\_SOCIAL\\_RESPONSIBILITY](https://www.researchgate.net/publication/286937914_A_HUMAN_RESOURCE_PERSPECTIVE_ON_POLICIES_TO_SUPPORT_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY)

Reich, Robert, *Supercapitalism: The Transformation of business, Democracy and Everyday Life*, Alfred A. Knopf, New York, 2007.

Reset. Corporate social responsibility in the global electronics supply chain, GoodElectronics Pauline Overeem & CSR Platform (MVO Platform), October 2009, <http://electronicswatch.org/reset-corporate-social-responsibility-in-the-global-electronics-sector-6126.pdf>

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

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

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

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



Human Resource Studies, 1990 г.

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1388&context=cahrswp>

Rynes, Sara L., Recruitment, job choice and post-hire consequences, In: Dunnette, Marvin D. and Leatta M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 2, 1991, pp. 399 – 444, Consulting Psychologists Press, California, [https://www.researchgate.net/publication/37150563\\_Recruitment\\_Job\\_Choice\\_and\\_Post-Hire\\_Consequences\\_A\\_Call\\_For\\_New\\_Research\\_Directions](https://www.researchgate.net/publication/37150563_Recruitment_Job_Choice_and_Post-Hire_Consequences_A_Call_For_New_Research_Directions)

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

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, [http://etd.uum.edu.my/5415/2/s91909\\_abstract.pdf](http://etd.uum.edu.my/5415/2/s91909_abstract.pdf)

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, [https://getd.libs.uga.edu/pdfs/shabana\\_kareem\\_m\\_200805\\_phd.pdf](https://getd.libs.uga.edu/pdfs/shabana_kareem_m_200805_phd.pdf)

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

Sharma, Suparn, Joity Sharma and Arti Devi, Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resource Management, Business Intelligence Journal, Vol. 2, No 1, January 2009, [https://www.academia.edu/4437427/CORPORATE\\_SOCIAL\\_RESPONSIBILITY\\_THE\\_KEY\\_ROLE\\_OF\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT](https://www.academia.edu/4437427/CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_THE_KEY_ROLE_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT)

Slager, Rieneke, Jean-Pascal Gond and Jeremy Moon, Standartization as Institutional Work: The Regulatory Power of a responsible Investment Standard, Organisation Studies, Vol. 33, Issue 5 – 6, 2012, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840612443628>

Slaughter, Jerel E. and Gary J. Greguras, Initial Attraction to Organizations: The Influence of trait inferences, International Journal of Selection and Assessment, Vol. 17, No 1, March 2009, [https://www.academia.edu/31596956/Initial\\_Attraction\\_to\\_Organizations\\_The\\_influence\\_of\\_trait\\_inferences](https://www.academia.edu/31596956/Initial_Attraction_to_Organizations_The_influence_of_trait_inferences)

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, Business & Society, Vol. 40, 2001, pp. 266 – 294.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

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, <http://corostrandberg.com/wp-content/uploads/2009/12/csr-hr-management.pdf>

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

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

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

Trevino, Linda Klebe, The Ethical Context in Organization: Influences on employee attitudes and behavior, Business Ethics Quarterly, Vol. 8, Issue 3, 1998, pp. 447 – 476, <https://philpapers.org/rec/TRETEC>

Trevino, Linda Klebe and Katherine A. Nelson, Managing business ethics: Straight Talk How to Do It Right (3<sup>rd</sup> edition), Hoboken, New Jersey, 2004, John Wiley & Sons Inc.

Tsai, Chen Tsang (Simon) and Ching-Shu Su, Leadership, Job Satisfaction and and Service Oriented Organizational Citizenship Behaviours in Flight Attendants, African Journal of Business Management, Vol. 5, Issue 5, March 4-th, 2011, pp. 1915 – 1926, [http://www.academicjournals.org/article/article1380705650\\_Tsai%20and%20Su.pdf](http://www.academicjournals.org/article/article1380705650_Tsai%20and%20Su.pdf)

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

Turban, Daniel B. and Greening, Daniel W., Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, Academy of Management Journal, Vol. 40, No 3, 1996, pp. 658 – 672, [https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/turban\\_greening\\_1997\\_amj.pdf](https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/turban_greening_1997_amj.pdf)

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

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), Conference of Development and innovation management in management

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



empowerment, 2014, pp. 1 – 23 (на персийски език). Цитирано по: Esmaelipour, Majid, Sahebeh Barjoei, The Impact of Corporate Social Responsibility and Image on Brand Equity, *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 8, No 3, 2016, <https://www.gbmr.ioksp.com/pdf/vol.%208%20no.%203/V8N3-5.pdf>

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, <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/19634/1/Vourvachis%2C2009%2C%20In%20search%20of%20explanations%20for%20CSR%20%28full%29.pdf>

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, [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-981-4560-58-0\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-981-4560-58-0_2)

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

Wang, Heli, Li Tong, Riki Takeuchi and Gerard George, (from the editors), Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions, *Academy of Management Journal*, Vol. 59, No 2, Thematic Issue on Corporate Social Responsibility, 2016, pp. 534 – 544, [https://aom.org/uploadedFiles/Publications/AMJ/April\\_2016\\_FTE\\_2.pdf](https://aom.org/uploadedFiles/Publications/AMJ/April_2016_FTE_2.pdf)

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

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

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

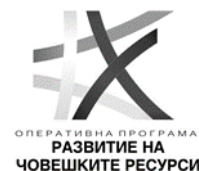
Wong, Renfred, Corporate Social and Environmental Reporting: A User Perspective, a thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, University of Bath School of Management, April, 2011, [http://opus.bath.ac.uk/32254/1/UnivBath\\_PhD\\_2012\\_R\\_Wong.pdf](http://opus.bath.ac.uk/32254/1/UnivBath_PhD_2012_R_Wong.pdf)

Wood, Donna J., Corporate social performance revisited, *Academy of management Review*, Vol. 16, No 4, 1991, pp. 691 – 718, <http://amr.aom.org/content/16/4/691.short>

Wood, Donna J., Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance, *Journal of Management*, Vol. 17, No 2, 1991, pp. 383 – 406, [https://www.researchgate.net/profile/Donna\\_Wood2/publication/247569982\\_Social\\_Issues\\_in](https://www.researchgate.net/profile/Donna_Wood2/publication/247569982_Social_Issues_in)

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



[Management Theory and Research in Corporate Social Performance/links/571fbd1008aead26e71b716e.pdf](#)

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

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

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

Abdulrahman, Muhammad D., Angappa Gunasekaran and Nachiappan Subramanian, Critical barriers in implementing reverse logistics in the Chinese manufacturing sectors, *International Journal of Production Economics*, Vol. 147, 2014, pp. 460 – 471, [https://www.academia.edu/19179215/Critical\\_barriers\\_in\\_implementing\\_reverse\\_logistics\\_in\\_the\\_Chinese\\_manufacturing\\_sectors](https://www.academia.edu/19179215/Critical_barriers_in_implementing_reverse_logistics_in_the_Chinese_manufacturing_sectors)

Bahinipati, Bikram K., Arun Kanda and S. G. Deshmukh, Horizontal Collaboration in Semiconductor Manufacturing Industry Supply Chain: An Evaluation of Collaboration Index, *Computers and Industrial Engineering*, Vol. 57, Issue 3, 2009, pp. 880 – 895, [https://www.academia.edu/7423290/Horizontal\\_collaboration\\_in\\_semiconductor\\_manufacturing\\_industry\\_supply\\_chain\\_An\\_evaluation\\_of\\_collaboration\\_intensity\\_index](https://www.academia.edu/7423290/Horizontal_collaboration_in_semiconductor_manufacturing_industry_supply_chain_An_evaluation_of_collaboration_intensity_index)

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.

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, [https://www.instituteforsupplymanagement.org/files/sr/capsarticle\\_purchasingscontribution.pdf](https://www.instituteforsupplymanagement.org/files/sr/capsarticle_purchasingscontribution.pdf)

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

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

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



Council of Supply Chain Management Professionals, Supply Chain Management Terms and Glossary, August 2013,

<http://logistics.nankai.edu.cn/upload/article/7c/7a/3200c62b40ebae99f505e64e51e7/9cdc011c-660a-496b-8fc5-1ca0809949c4.pdf>

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

Crujssen, Frans, Wout Dullaert and Hein Fleuren, Horizontal Cooperation in Transport and Logistics: A Literature Review, Transportation Journal, Vol. 46, No 3, Summer 2007, pp. 22 – 39, [http://www.jstor.org/stable/20713677?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/20713677?seq=1#page_scan_tab_contents)

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

Hill, Nikolas, Charlotte Brannigan, Richard Smokers, Arni Schrotten, 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, <http://www.eutransportghg2050.eu/cms/assets/Uploads/Reports/EU-Transport-GHG-2050-II-Final-Report-29Jul12.pdf>

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

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

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

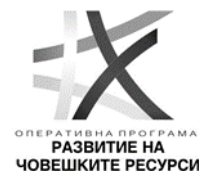
Pulina, Pietro and Giuseppe Timpanaro, Ethics, Sustainability and Logistics in Agricultural and Agri – Food Economics Research, Italian Journal of Agronomy, Vol. 7, No 3, 2012, <http://agronomy.it/index.php/agro/article/view/ija.2012.e33/664>

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

Sevastjanov, Pavel and Ludmila Dymova, Stock Screening with Use of Multiple Criteria Decision Making and Optimization, Omega, Vol. 37, Issue 3, 2009, pp. 659 – 671, <https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”





<https://docslide.com.br/documents/stock-screening-with-use-of-multiple-criteria-decision-making-and-optimization.html>

Schmoltzi, Christina and Carl Marcus Wallenberg, Horizontal cooperations between logistics service providers: motives, structure, performance, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 41, Issue 6, 2011, pp. 552 – 575, <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09600031111147817>

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

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

<https://core.ac.uk/download/pdf/82048736.pdf>

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, Publishers: Finnwatch, Swedwatch (chapter 4), December 2012, <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2012/12/From-Congo-with-no-blood-2.pdf>

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, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@sector/documents/meetingdocument/wcms\\_161665.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/meetingdocument/wcms_161665.pdf)

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

Khan, Abu Saeed, Global mobile penetration hits 50% today, LIRNEasia, November 29-th, 2007, <http://lirneasia.net/2007/11/global-mobile-penetration-hits-50-today/>

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, <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2011/07/Roundtable-on-conflict-minerals-legislation.pdf>

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

Strategy Analytics: Nokia Reaches 40 Percent Global Share as Mobile Phone Shipments Hit 1.12 Billion Units in 2007, Business Wire, January 24-th, 2008, 07:35 AM EST, <http://www.businesswire.com/news/home/20080124005480/en/Strategy-Analytics-Nokia-Reaches-40-Percent-Global>

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Van Os, Roos and Esther de Haan, Mobile connections. Supply chain responsibility of 5 Mobile Phone Companies, SOMO Paper, September 2008, [http://www.swedwatch.org/sites/default/files/SOMO\\_Mobile\\_Connections\\_Sept\\_20081\\_0.pdf](http://www.swedwatch.org/sites/default/files/SOMO_Mobile_Connections_Sept_20081_0.pdf)

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

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP0011.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”