



Стопански
факултет

Социално- икономически анализи

Книга 1/2015 (7)

Яница Димитрова

КОРПОРАТИВНА КУЛТУРА И КОНЦЕНЦИЯТА ЗА КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ

CORPORATE CULTURE AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Abstract: Changes that occur in the attitudes and needs of society requires the implementation of amendments in the nature of business organizations - in the strategies of competitiveness, in understanding the importance of the relations and interactions that occur with their stakeholders, the management of human capital, understanding the importance the added value to the overall performance, which is reflected in constructs such as corporate culture, reputation, good management practices, which include the principles of the concept of Corporate Social Responsibility.

Key words: Corporate Social Responsibility, Corporate Culture, Stakeholders, “Added Value”, Corporate Governance

Съвременната организация трябва непрестанно да преодолява заплахите и да позитивира възможностите, които ѝ предлага заобикалящата я бизнес среда. За да повиши своя капацитет на продуктивност, да повиши конкурентните си предимства, тя трябва да притежава доверието и подкрепата на всички групи стейкхолдъри, с които взаимодейства и от които зависи успешното ѝ съществуване. Необходимо условие за това е нейното социално отговорно поведение, чрез което декларира стриктното спазване на правните, икономическите и екологичните си задължения като произвежда висококачествени стоки и предлага съответните услуги, създава нови работни места и безопасна работна среда, подпомага благосъстоянието на общността, в която е ситуирана, проявява максимална коректност при спазване договорните отношения с клиенти, доставчици, служители и др. Не на последно място, съвременната организация трябва да бъде ангажирана с благотворителност, подпомагане развитието на обществото чрез инвестиции в образованието, изкуството, културата и да осъществява цялостната си дейност с презумпцията да не нарушава благосъстоянието на бъдещите поколения. Възприемането на идеите на концепцията за Корпоративна социална отговорност (КСО) са свързани със съществуващата в компанията корпоративна култура. Процесът е многопластов – от една страна, културата предразполага имплементирането на концепцията за КСО в политиките и практиките на компанията, от друга страна, тя трябва да бъде предразположена към промяна в съответствие с осъществяваните дейности в контекста на КСО.

Корпоративната култура е съставена от ценностите и нормите, които са споделяни от членовете на организацията (Hill and Jones, 2001), както и от основните, ментални допускания, които направляват поведението им в процеса на адаптация към окръжаващата среда (Schein, 1985; Ravasi and Schultz, 2006; Goffee and Jones, 1998), взаимоотношенията вътре в организацията, както и тези с външните стейкхолдъри (Hill and Jones, 2001). Корпоративната култура и управлението на организацията са взаимно детерминирани (Schein, 1985; Kotter and Heskett, 1992). Комуникациите на организацията управляват функционирането на корпоративната култура (Trice and Byer, 1993; Hatch, 2006). Не на

последно място, корпоративната култура е рамката, в която съществуват останалите „невидими ценности“ на организацията – организационната идентичност, корпоративната идентичност, имиджите и репутацията. Тя представлява и съществено условие за повишаване конкурентните предимства на компанията (Димитрова, 2013; 2012).

Корпоративната социална отговорност (КСО) (corporate social responsibility – CSR) е политиката на компанията по отношение на социума, целяща възможно най-доброто ѝ вписване в публичните режими на обществената ангажираност. Според дефиницията, създадена от Европейската комисия, корпоративната социална отговорност е „концепция, съгласно която компаниите доброволно решават да допринесат за подобряване състоянието на обществото и за по-чиста околна среда“ (European Commission Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper, 2001: 5).

Концепцията за КСО се отнася до проблемите на опазването на околната среда, управлението на човешките ресурси, създаването на здравословна и безопасна работна среда, изграждането и поддържането на взаимоотношения с локалната общност, на чиято територия е ситуирана компанията, създаването и управлението на взаимоотношенията с доставчици и клиенти. Така представеният цялостен подход спрямо организацията я разглежда като пълноправен партньор в обществените взаимоотношения, придава ѝ лице на институцията, която полага грижи за благосъстоянието на обществото.

Възприемането на концепцията за КСО се обуславя от такъв тип корпоративна култура на организацията, която се характеризира с възможности за предоставяне на подходящ отговор на социалните потребности и очакванията на обществото, на неговия етос и правната му защита. С тези приоритети трябва да са съобразени както отделните корпоративни програми, така и стратегиите за развитие на компанията и те трябва да бъдат заложени в основата на цялостната корпоративна политика.

Холм и Уатс (Holme and Watts, 2000) определят пет ключови момента в концепцията за КСО:

Човешките права като израз на уважение към местните културни различия и икономическата ситуация в региона, в който компанията осъществява бизнес дейността си. Компаниите трябва да допринасят за зачитането на човешките права посредством инвестиции в района, в който функционират и повишаване на използването на местни стоки и услуги за осъществяване на дейността си.

Правата на работниците като една от основните задачи на корпоративната социална отговорност. Разглежда възможността за повишаване на знанията и уменията на служителите и чрез провеждане на обучения за подсигуряване на професионалното им бъдеще. Зачитането на културните различия на служителите също е от изключително значение за поддържане на позитивния организационен климат, а оттам – и за нормалното протичане на работния процес. Не на последно място стои и въпросът със заплащането и коректността при различните видове компенсации.

Защитата на околната среда е компонент с огромно значение за прилагането на концепцията за корпоративната социална отговорност. Съгласуваността му със законовите постановки и регулации е основна при осъществяването. Необходимо е внедряването на щадящи околната среда и пречистващи технологии, както и осъществяване на самонаблюдение и контрол на производствата, които замърсяват и представляват заплаха за околната среда.

Обществената отговорност представлява създаване и подсигуряване на подходящи системи, предпазващи здравето и сигурността на обществото. Такива са например взаимоотношенията, които организацията поддържа с местната общност, филантропията и благотворителността. Взаимоотношенията с местната общност трябва да бъдат позитивни, продължителни, основани на открит диалог, който да подпомага съвместните действия за подобряване на благосъстоянието на района и за постигане на положителни резултати от присъствието на компанията в него.

Отношенията с доставчиците трябва да се изграждат и поддържат на базата на осъществяване на обмяна на знания, технологии и идеи между доставчиците и компаниите.

Тези области са със съществен приоритет за мениджърите на компанията с цел създаване и постигане на благоприятен имидж сред техните стейкхолдъри. Предизвикателството се състои в начините за комуникиране на корпоративните цели, изразени в стратегиите и ежедневните процедури при общуването със стейкхолдърите и хармонизацията им с техните цели и очаквания.

Компаниите, приели принципите на корпоративната социална отговорност, не трябва да го правят с цел да получат одобрение „отвън“ за изявата си като отговорни и спазващи етичните принципи

организации. Принципите на КСО трябва да бъдат откривани в процесите по вземане на решения в рамките на тези компании, т.е. трябва да се превърнат в неделима част от бизнес процедурите и политиките им. Движеща сила на компаниите, които се стремят да прилагат принципите на КСО, са вътрешната мотивация на мениджърите и служителите, както и влиянията на околната среда (например общественият натиск), които се разглеждат като външни мотиватори (Graafland & Van de Ven, 2006; Mirvis, Googins, 2006a). С цел възприемането на принципите на КСО и хармонизацията на корпоративната стратегия с тях, е необходимо насърчаването на вътрешната мотивация на служителите за повишаване на отдадеността към компанията като социално отговорна такава. Съответно в тези организации трябва да бъдат провеждани тренинги за обучение за действия съгласно принципите на КСО, да бъдат създадени комуникационни програми за разясняване и въвличане на служителите в КСО програмите, реализирани от компанията, да бъде осъществяван непрекъснат мониторинг на нагласите на членовете на персонала спрямо тях.

Модели на концепцията за корпоративна социална отговорност

Създадени са различни модели на концепцията за КСО, като ние ще се спрем на следните:

Карол (Carroll, 1991) формулира на пирамидален принцип създадения от него модел на КСО (1979 г.). Нивата на модела са: икономическите отговорности (economic responsibilities) на компанията, правните отговорности (legal responsibilities), следвани от етичните отговорности (ethical responsibilities). На върха на пирамидата се намират филантропичните прояви на компанията като добър корпоративен гражданин (philanthropic responsibilities – be good corporate citizen). Този модел впоследствие се трансформира в 4CR multi – dimensional модел (Katsoulakos & Katsoulakos, 2006), който се състои от:

- **Икономическите отговорности** на компанията (Economic Responsibilities) – корпоративната конкурентоспособност (Corporate Competitiveness), стратегическото управление (Strategic Management), устойчивостта на постиженията (Performance Stability), социалният капитал (Social Capital);
- **Правните отговорности** (Legal Responsibilities) – корпоративното управление (Corporate Governance), политика за конкуренция и регулация (Competitive Policy and Regulation);
- **Етичните отговорности** (Ethical Responsibilities) – корпоративното гражданство, социалната отчетност (Corporate Citizenship, Social Accountability);
- **Отговорности спрямо устойчивостта** (Sustainability Responsibilities) – корпоративна стабилност (Corporate Sustainability).

Икономическата дейност на компанията се явява основата на политиката ѝ за прилагане на концепцията за КСО. Тази дейност трябва да бъде високоефективна, при минимален разход на ресурси и да е насочена към генериране на дълготрайни конкурентни предимства, удовлетворявайки потребностите и изискванията на пазарите, на които оперира. Същевременно трябва да бъде осъществявана в съответствие с правните изисквания, налагани от законите и регулациите в сферата, в която организацията реализира своята дейност, при спазване на стандартите за осигуряване на безопасност както на всички процеси, свързани с производството, така и с опазването на околната среда. Прозрачността на политиките и практиките на компанията, в унисон с бизнес етиката, е задължителна с цел поддържане доверието на ключовите стейкхолдъри и на обществото като цяло.

Моделът на КСО, определян като **Triple Bottom Line** (познат също като „Хора, Планета, Печалба“ (People, Planet, Profit) обхваща и представя широкия спектър от ценности и критерии за измерване на корпоративния (а и на обществения) успех в рамките на икономическото развитие, социалните параметри и заинтересоваността към проблемите на околната среда.

Важно за разбирането на същественото значение на модела е улавянето на връзките и взаимодействията между елементите му (Zadek, 2001):

- **Икономически** (Economic), които се отнасят към създаването на материални блага – например финансовите резултати и активите на компанията;
- **Социални** (Social), в които се включват качеството на живота, равноправието между индивидите, обществата и нациите. В рамките на тези елементи се отчита влиянието на организацията върху обществото, като се имат предвид служителите, клиентите, бизнес партньорите, локалната общност;
- **Околната среда** (Environment) в разбирането за опазването ѝ и запазването на екоравновесието.

Класическият подход към КСО е разглеждането ѝ като перспектива, насочена към акционерите (shareholders), като основният акцент е повишаване на ползите за акционерите на компанията (Jensen, 2001).

В съвременните условия концепцията за корпоративната социална отговорност е пряко насочена към *стейкхолдърите* (stakeholders) на компанията. Разгръщането на програми с директен социален ангажимент представлява средство за поддържане и изграждане на корпоративния имидж и възможност за поддържане на позитивни взаимоотношения между компанията и нейните стейкхолдъри (Snider, Hill and Martin, 2003).

Пост и Берман (Post & Berman, 2001) отбелязват, че промяната на отношенията на хората към компаниите се състои в по-високата степен на критичност спрямо действията им, както и в нарастване на загрижеността за повишаване на бизнес етиката и социално отговорните инвестиции. В контекста на това е необходимо компаниите да възприемат социално отговорно поведение.

Диалогът и непрестанните взаимодействия със стейкхолдърите са възможност за преодоляване на възникването на репутационен риск, както и на минимизиране на негативните последици при наличието на такъв (Бакърджиева, 2014).

Стейкхолдър група с голямо значение за дадена компания обикновено са нейните потребители. От тях директно зависи развитието и ръстът на печалбите ѝ. Корпоративната социална отговорност спрямо клиентите се изразява в спазването на технологията на производството, предлагане на висококачествена продукция, грижа за тяхното здраве и безопасност, както и в намирането на адекватни методи, които да ги провокират да участват в промоции, рекламни кампании и т.н. Обикновено инвеститорите се стремят техният имидж да се гради въз основа на обвързаността им с компании, които са добри корпоративни граждани. Социалната отговорност спрямо тях се изразява в разгръщането на практики и стратегии, които са обществено и екологично отговорни, като философия и политика, и спомагат за запазването на доброто име на източниците на инвестиране.

Външните стейкхолдъри на компанията най-често се съобразяват с репутацията ѝ при вземане на решения за инвестиция, покупка или ползване на услуги, предлагани от нея, както и при кандидатстване за работа (Dowling, 1986).

Обект на специално внимание от страна на компанията са нейните служители, които са заинтересовани от чисто социални фактори като: размера на заплатите, спазването на трудовото законодателство, оптимални трудови условия, отговорно отношение към социалните и здравните осигуровки, възможността за кариерно развитие и допълнителна специализация. Безпроблемната работа със служителите е отличен фундамент за изграждане на позитивен корпоративен имидж. Не случайно успешната политика за налагането на определен вид корпоративна култура е насочена най-вече към вътрешно-организационната проблематика, която дава позитивни резултати във външен план. Служителите се чувстват много по-удовлетворени и убедени във високия морал на компанията, за която работят, когато тя е ангажирана в подпомагането на разрешаването на проблеми с обществена значимост (Cushman & Carroll, 1989). По този начин компанията, както нееднократно подчертахме, поддържа и своя позитивен имидж.

Значимостта на концепцията за стейкхолдърите се проявява и в тенденцията за дефиниране на нов тип мениджмънт, а именно мениджмънт на взаимоотношенията между стейкхолдърите. Интеракциите на компаниите, стейкхолдърите, идеята за устойчиво развитие и концепцията за КСО, стоят в основата на т.нар. SRM /Stakeholder relations management/ (Бакърджиева, 2014).

Като цяло, корпоративната социална отговорност носи положителен резултат по отношение на осигуряването на финансова стабилност на компанията, увеличаване на печалбите, наемане на квалифицирани служители, увеличен достъп до инвестиции и капитали, законосъобразно поведение, намаляващо риска от санкциониране от институциите на изпълнителната и съдебна власт, намиране на лоялни клиенти.

Един от основните двигатели на КСО са неосезаемите ценности (intangible values) на компаниите, включващи имиджа, идентичността и репутацията, както и социално отговорните ѝ ангажименти (Miles and Kavin, 2000).

Концепцията за КСО е пряко свързана с много от аспектите на организацията и представлява обект на изследване на теоретични и практико-приложни разработки. Например тя е в пряка връзка с повишаването на конкурентните предимства на компанията в икономически и финансов аспект

(Berman, Wicks & Jones, 1999; Donaldson & Preston, 1995; Jones, 1995; Maignan, Ferrell & Hult, 1999; Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003; Waddock & Graves, 1997; Бакърджијева, 2014), както и с корпоративната култура (Ardichvili et al., 2009; Maignan, Ferrell & Hult, 1999), с теорията за социалния капитал (Bakurdjieva, 2009). Социалната отговорност и ангажиментът към включване и последващо разрешаване на проблеми от социален и екологичен характер, подпомагат стратегическото управление за максимизиране на печалбите, увеличават пазарния дял, подсигуряват устойчивост и високо ниво на конкурентно представяне (Porter and Kramer, 2006; Owen and Scherer, 1993). Възприемането на концепцията за устойчивост и пряко свързаната с нея концепция за КСО са алтернатива на традиционния модел за максимизиране на печалбата (Wilson 2003) и подпомагат цялостното представяне на компанията, поставяйки акцент на „човешкото ѝ лице“ – етичните отговорности, социално отговорно поведение, действията на корпоративен гражданин, предопределени от постулатите на корпоративната култура.

Корпоративната култура и системата от ценности, споделяни от членовете на организацията, детерминират в голяма степен приемането на принципите на КСО и действията на членовете на организацията в съзвучие с тях (Collier & Esteban, 2007; Maignan, Ferrell & Hult, 1999; Smith & Yanowitz, 1999; Swanson, 1995; Van Marrewijk & Werre, 2003).

Концепцията за КСО е пряко свързана и с мотивацията на членовете на организацията, както и с привързаността към организацията (organizational commitment) (Collier & Esteban, 2007; Graafland & Van de Ven, 2006). Според Ханас (Hanas, 2007) „невидимите ценности“, открити в мотивацията на служителите и удовлетворението им не само от работата, но и от принадлежността им към компанията, както и лоялността към бранда, са свързани с повишаване на конкурентното ѝ представяне.

Теорията за стратегическо лидерство също се прилага към разглеждането на теоретичните аспекти на концепцията за КСО. Уалдмън, Сайгъл и Джавидан (Waldman, Siegel and Javidan, 2004) считат, че някои аспекти на трансформиращото лидерство оказват позитивно влияние върху развитието на компанията и насърчават ангажимента към приемането и реализирането на принципите на КСО, както и стратегическото им прилагане. Концепцията за КСО се разглежда като рамка, която обхваща споделяната ценност, която повлиява стратегията и направлява мениджърите в процесите по вземане на решения (Porter and Kramer, 2006; Pant & Lachman, 1998).

Теорията за стейкхолдърите е една от основните теми в свързаните с КСО изследвания (Carroll, 1991; Clarkson, 1995; Friedman & Miles, 2006; Jones, Wicks & Freeman, 2002; Roberts, 1992; Wood, 1991). Тя задава рамка за оценяване на КСО чрез социалните дейности, които реализира компанията. Възможността на организацията да създава и поддържа взаимоотношения с всички свои ключови стейкхолдъри в условията на непрестанни взаимодействия и продължителен ангажимент, гарантира не само дълготрайното ѝ съществуване, но и създаването, управлението и повишаването на капацитета ѝ за създаване на ценност (Post, Preston and Sachs 2002; Clarkson, 1995). Бизнес ценността, създавана от организацията, трябва да бъде поддържана чрез КСО програми, които акцентират на ценностите, хармонизиращи с концепцията, които поддържат ключовите стейкхолдъри (Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005; Polonsky, 1995).

Разпространението на съобщенията за действията на компанията, в контекста на концепцията за КСО, се осъществява чрез традиционните комуникационни канали (които включват и формалните КСО отчети), като все по-широко приложение намира и присъствието им в социалните мрежи. Интернет позволява по-бързото им разпространение, защото чрез него те достигат и до по-широк кръг от публики (Marcken, 1998). Същевременно компанията става по-прозрачна за своите стейкхолдъри. Целта на комуникацията по отношение на дейностите, които осъществява компанията в светлината на принципите на КСО, е да я представи като етична, социално отговорна и открита. Комуникацията на КСО инициативите на компанията трябва да подсигури и подкрепата за осъществяването им и от страна на външните стейкхолдъри (Scott and Lane, 2000). С цел повишаване ефикасността и ефективността на комуникацията на КСО е наложително измерването и оценката на ефекта от нея, реализирана чрез различни медии, както и използването на разнообразни канали.

Комуникацията за планираните и осъществените КСО практики, основани на непрестанния диалог между компанията и заинтересованите страни, с които взаимодейства, подпомага легитимирането ѝ като социалноотговорна не само пред ключовите ѝ стейкхолдъри, но и пред обществото като цяло, чрез повишаване на разбирането за действията ѝ. Стейкхолдърите също трябва да инициират

комуникация с компанията, относно КСО, с цел да повлияват предприемането на нови социалноотговорни инициативи, да я мотивират да се придържа към социално отговорно поведение и да подсиgurяват разбирането от нейна страна на претенциите и потребностите, които те имат по отношение иницирането и осъществяването на конкретни програми, свързани с КСО. В действителност, „не съществуват ограничения за социалната отговорност. Следователно основното предизвикателство пред организациите е да управляват очакванията на стейкхолдърите” (Nielsen and Thomsen 2007:29), хармонизирайки ги със собствените си перцепции и действия по отношение на КСО политиките и практиките, които осъществяват или планират да въвеждат в действие.

Концепцията за КСО се асоциира и с теорията за „споделената ценност” (“shared value”) (Porter and Kramer, 2011). Последната се явява връзката между КСО и теорията за конкурентните предимства на компанията. Според теорията за „споделената ценност”, компаниите трябва да управляват бизнес дейностите си с презумпцията за общественото благополучие – да създават икономическа ценност, която е едновременно и ценност за обществото, защото подсигурява решения за предизвикателствата, пред които то е изправено. Чрез „споделената ценност” успехът на компанията и социалният прогрес са взаимно свързани. Това се постига чрез преосмисляне на концепцията на предлаганите продукти и пазарните стратегии, редефиниране на продуктивността във веригата на стойността, изграждане на индустриални клъстери. Гореописаното е предусловие за въвеждане на иновации и нарастване на производителността в условията на глобална икономика, които изискват нагласата на управленските екипи за удовлетворяване на потребностите на стейкхолдърите, за активно участие в глобалните пазари, за реализираните разходи за подпомагане на социалните дефицити, които водят до повишаване на конкурентното представяне. Споделената ценност изисква промяна в мисленето на мениджърите, придобиване на нови компетенции и умения, които са в домейна на корпоративната култура, която насърчава и създава условия за успешното им реализиране.

Връзка с теорията за стейкхолдърите има т.нар. *интегриран възглед за КСО* (integrated view of CSR) (Freeman, Harrison et al., 2010: 258), според който концепцията за КСО се разглежда като интеграция на социалните, етичните въпроси и проблемите на околната среда спрямо управленските критерии за създаване и реализиране на корпоративна стратегия. Този подход за разглеждане на концепцията за КСО изисква редефиниране на същността на компанията на един бъдещ етап в светлината на разбирането за значимостта на създаването на бизнес ценност, а не само и единствено на генериране на печалба.

Фриймън, Харисън и др. (Freeman, Harrison et al., 2010: 263) предлагат замяна на термина „корпоративна социална отговорност“ с тяхната идея за „отговорност на компанията към стейкхолдърите“ (company stakeholder responsibility), която предполага нова интерпретация на целта на КСО практиките. Идеята е адекватна на основната цел на КСО, която представлява създаване на ценност за ключовите стейкхолдъри за изпълнение на отговорностите на компанията спрямо тях. Тази идея разглежда бизнеса и обществото в тяхната взаимна обвързаност и предопределя, че когато взаимоотношенията със стейкхолдърите са управлявани компетентно, ще доведат до повишаване на конкурентните предимства на компанията. В тази връзка е необходимо да бъде осъзнато към кого точно организацията има определени отговорности и какъв е техният характер.

Концепцията за Корпоративна социална отговорност представлява интегрирането на социалните и на екологичните програми както в цялостните бизнес действия на организацията, така и във взаимодействията ѝ със стейкхолдърите.

Концепцията за КСО е пряко свързана със системата за корпоративно управление, което в принципите на ОИСР се определя като „система от взаимоотношения между ръководството на компанията, съвета на директорите, акционерите и другите заинтересовани страни” (OECD Guidelines, цит. в Бакърджијева, 2014: 86). Могат да бъдат посочени основните инструменти на КСО в системата на корпоративното управление, които са: мисия и ценност, кодекси на корпоративната етика, концепции за управление на нефинансови рискове и взаимодействия със стейкхолдъри, бизнес дейности в контекста на КСО и устойчивото развитие, социална отчетност. КСО, в контекста на корпоративното управление, се основава на перманентните взаимоотношения и взаимодействия със стейкхолдърите, целящи поддържането на позитивен корпоративен имидж и положителна репутация, позитивиране на конкурентоспособността и затвърждаване на устойчивостта на добрите практики, прилагани от компанията (Бакърджијева, 2014).

Концепцията за КСО изисква силна привързаност към социалните задължения на компанията и се изразява в интернализирането на принципите ѝ, които трябва да бъдат заложени в корпоративната култура с цел въвличането на всички членове на организацията в полагането на усилия за осъществяването им. Идеята в случая е организацията, която иска да възприеме принципите на концепцията за КСО, да създаде ориентирана към устойчивостта корпоративна култура (Crane, 1995).

С приемането на принципите на КСО компанията неминуемо променя и своята бизнес етика, която вече „зависи от индивидуалните ценности на членовете на организацията и от постулатите на корпоративната култура, които висшият мениджмънт въвежда, както и от принципите, които биват формализирани и действат в организационната реалност“ (Welford, 1995: 29). Можем да отбележим, че променената бизнес етика хармонира и с промяна в корпоративната култура, т.е. създава се такава корпоративна култура, която е „в съзвучие с концепцията за устойчиво развитие“ (Welford, 1995: 114). Както вече отбелязахме, компаниите възприемат политиката на социална отговорност под влиянието на външни и вътрешни фактори с цел повишаване на възможностите си да отговорят на нарастващите изисквания на стейкхолдърите и на предизвикателствата на средата, в която реализират бизнес дейността си. Давайки отговор на променените социални очаквания, част от които се явява възприемането на принципите на концепцията за КСО и хармонизацията им със стратегическите цели, компаниите имат реална-та възможност не само да променят своята корпоративна култура, но и да осъществят социална промяна (Aguiera et al., 2007). Тъй като концепцията за КСО е многоаспектна, промяната на корпоративната култура трябва да бъде извършена на всички нива (Schein, 1985) с цел успешното възприемане на практиките в съзвучие с КСО и адаптацията към тях (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Задължително условие е и включването към добрите практики на КСО, на перманентно изготвяне на интегриран отчет (включва финансовия, промишления, интелектуалния, човешкия, социалния, природния капитали), който предоставя информация относно стратегията, управлението, идеите за бъдещо развитие на организациите, както и презумпцията за средата, в която реализират своите дейности, с цел създаване на предпоставки за увеличаване на тяхната ценност. Интегрираната отчетност е и стратегически инструмент за създаване и на ценност за обществото в дългосрочна перспектива (Бакърджиева, 2014). Необходимо е и възприемането на т.нар. социално одитиране, което да се превърне в редовна практика за компаниите, които реализират своята дейност в съзвучие с идеите, заложени в концепцията за КСО. Съществен показател за имплементирането на концепцията за КСО в политиките на компанията е осъществяването на бизнеса при спазване изискванията, заложени в стандартите – AA1000, ISO 26000, SA 8000 и подsigуряване на необходимата прозрачност при информирането относно резултатите от социалния одит (Пейчева, 2015).

Приемането на принципите на КСО и хармонизирането на цялостната политика на компанията в съответствие с тях е гаранция за повишаване на конкурентните ѝ предимства в средата, в която реализира своята бизнес дейност.

Хьоенсгард и Уолбърг (Højensgerd and Wahlberg, 2002) посочват четири основни характеристики, на които трябва да отговорят принципите на КСО, прилагани към дейността на една компания:

1. Интеграция (Integration). Корпоративните ръководители са отговорни за интеграцията на бизнес стратегиите на компанията с принципите на КСО, като инициират възприемането и осъществяването им от членовете на цялата организация.

2. Иновация (Innovation). Корпоративното ръководство разбира практиките на организацията в съзвучие с принципите на КСО, като възможност за генериране на иновации и създаване на бизнес ценности.

3. Отговорност (Accountability). Корпоративните ръководители разбират и поемат отговорността за въведените цели и принципи, както и за осигуряване на приемствеността им.

4. Ангажимент (Engagement). Ръководството на компанията е пряко ангажирано в комуникацията с ключовите стейкхолдъри и в осигуряването на непрекъснат креативен диалог, в условията на който се споделят и знания.

Подчертаваме, че авторите отдават основно значение на интеграцията на бизнес стратегиите с принципите на КСО за цялата организация – ръководството и персонала.

В турбулентната бизнес среда, в която съществуват съвременните компании, е важно наличието на устойчиви параметри, които да гарантират бизнес успеха им. Такива са очертаните от Дервисиотис (Dervitsiotis, 2003):

1. Комуникациите на компанията и тяхното качество по отношение на създаването на доверие, споделено разбиране и иновационни решения. Степента на различие между членовете на организацията, която повлиява на колективната интелигентност и повишава капацитета за креативност и въвеждане на иновации.

2. Многообразието на връзките, съществуващи между членовете на организацията, определящи наличието на възможност за отличаване на организацията в средата, която я заобикаля.

3. Степента, до която членовете на организацията се чувстват свободни или съответно ограничени, повлиява на собствената им успешна реализация, свързана с изпълнението на служебните задължения. Ако служителите не са овластени, то не съществуват пред условия за реализиране на положителни промени, за креативност и предлагане на иновативни решения в съответствие с промените, настъпващи в окръжаващата организация среда.

4. Степента на овластяване на служителите в организацията има пряка връзка с бизнес постиженията.

Съгласно Молнар и Мълвил (Molnar & Mulvihill, 2003) устойчивостта задължително трябва да кореспондира с корпоративната култура, мисията и визията на компанията. Те подчертават и необходимостта от хармонизацията на основните ценности и основните допускания с принципите на устойчивото развитие на компанията.

Емпиричното изследване, проведено от Ардичвили, Митчел и Джондл (Ardichvili et al., 2009), разглежда характеристиките на етичната корпоративна култура. Участници в изследването са 54 бизнес лидери и 13 експерти и научни работници от САЩ. В резултат на изследването се очертават пет клъстера от етични корпоративни култури:

- Ръководени от мисията и ценностите (Mission-and values-driven) – тези компании интегрират своята мисия и ценностите, на които се основава корпоративната култура, с бизнес стратегиите. Етичните ценности са институционализирани и по този начин се гарантира устойчивостта им за дълъг времеви период.

- Баланс на стейкхолдърите (Stakeholder balance) – този тип компании са ангажирани с проблемите и потребностите на различните стейкхолдъри – служители, клиенти, локалната общност.

- Ефективност на ръководството (Leadership effectiveness) – корпоративните ръководители на компании от този вид демонстрират етично поведение и лична почтеност.

- Интегрираност на процесите (Process integrity) – този тип компании са се посветили на почтеността към своите служители, на качеството на процесите, които осъществяват, и на продуктите, които предлагат.

- Дългосрочна перспектива (Long-term perspective) – тези компании насърчават дългосрочните цели, свързвайки ги със социалната отговорност, устойчивостта на околната среда и печалбата.

Посочените характеристики на корпоративната култура са път към постигането на успех на КСО програмите, разработвани от компаниите, които се обединяват около тях. Петстадийният модел на корпоративното гражданство (corporate citizenship)¹, създаден от Мирвис и Гугинс (Mirvis, Googins,

¹ Концепцията за КСО има пряка връзка и с разбирането за компанията като „корпоративен гражданин“. Терминът „корпоративно гражданство“ (corporate citizenship) не притежава еднакво значение за всички, които го използват в теорията и практиката. Могат да бъдат диференцирани три възгледа за „корпоративното гражданство“ (Matten, 2003):

- ограничен (limited view), в рамките на който терминът се използва в светлината на възгледите за корпоративна филантропия, социално инвестиране или някои отговорности на компанията, насочени конкретно към локалната общност;

- използване на термина „корпоративно гражданство“ като равнозначен на възгледа за корпоративна социална отговорност;

- по-всеобхватен възглед за корпоративното гражданство (an extended view of corporate citizenship), който разглежда възможността някои компании да „изземат“ функциите на институциите на властта, съгласно традиционните възгледи за политическо управление.

Трите възгледа се концентрират около отговорностите и дейностите на бизнеса с цел подобряване благосъстоянието на обществото. Създаване на ползотворни взаимоотношения с локалните общности и с неправителствените организации;

2006а) също представя връзката между концепцията за КСО и корпоративната култура. Според авторите, компаниите, които се намират на различни стадии на корпоративното гражданство, са повлияни от различни обществени въздействия, динамичните процеси на индустрията, влиянията на други бизнес сектори и от корпоративната култура. Стадиите, обособени в модела, са следните:

1. Първоначален (Elementary stage), който акцентира на възприемането и действието, съгласно законовите норми и стандартите, наложени от индустрията и еднопосочната комуникация със стейкхолдърите.

2. Ангажираният (Engaged stage) е този, в който компанията реагира на проблемите на околната и на социалната среда – човешките права и използването на екологични технологии; прилага се двупосочна комуникация със стейкхолдърите.

3. Иновативният стадий (Innovative stage) се наблюдава тогава, когато има крос-функционална координация на КСО практиките, системи за наблюдение на промените, настъпващи в заобикалящата организацията среда, успешно установени практики и взаимовръзки със стейкхолдърите, основани на ad hoc и реагиращите инициативи.

4. Интегративният (Integrative stage), в рамките на който се интегрират корпоративното гражданство и основните корпоративни ценности, както и операционните и управленските системи, чрез използване на ключови за успешното развитие на компанията индикатори и чрез изграждане на позитивни взаимоотношения със стейкхолдърите в стремежа за възприемане на политика на корпоративен гражданин от страна на компанията.

5. Трансформационният стадий (Transformative stage), при който се създават нови пазарни стратегии, базирани на основната мисия на КСО за превръщане на света в по-добро място за реализиране на бизнес партньорства.

В модела са въведени седем критерия, които разкриват стадиите на компанията в проявлението ѝ на корпоративен гражданин:

- Концептуализация на корпоративното гражданство от компанията;
- Стратегически намерения;
- Стиллове на управление;
- Организационни структури;
- Управление на проблеми;
- Взаимоотношения със стейкхолдъри;
- Нива на откритост.

Моделът е гравиден, компаниите, придвижващи се от най-ниския към трансформационния стадий, неминуемо хармонизират своите КСО практики с ценностите на корпоративната култура, които предполагат прилагане на политиката на корпоративното гражданство и възприемане на принципите, на които се основава концепцията за КСО.

В зависимост от различните типове корпоративна култура, съществуваща в компаниите, служителите ще акцентират на различни аспекти при възприемането на принципите на КСО (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Но трябва да подчертаем общата характеристика, която предопределя, че възприемането на принципите на концепцията за КСО е възможно само когато корпоративната култура на организацията предполага това. За да е създадена и да функционира успешно в организацията такъв тип корпоративна култура, основаваща се на ценности, които хармонират с постулатите на КСО, е необходимо наличието на управленски екип и на служители, които да са отдадени на споделяните ценности и визия, включващи прилагането на принципите на КСО спрямо обществото като цяло, на членове на организацията, които в ежедневната си дейност и чрез организационното поведение, експресират политиките и стратегиите на компанията и към външните стейкхолдъри.

Възприемането на принципите на КСО и действията на организацията в съответствие с тях, изискват променено отношение към цялостната същност на компанията в условията на съвременния свят и осъществяване на действия, насочени към подобряване благосъстоянието на обществото не само към настоящия момент, но реализирани с мисъл и грижа за бъдещите поколения.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Бакърджиева, Р.** Основни теоретични концепции и подходи при изследване на корпоративната социална отговорност. – В: *Корпоративно управление за XXI в.* София: ГорексПрес, 2014, с. 66 – 97.
1. **Bakardzhieva, R.** Osnovni teoretichni kontseptsii i podhodi pri izsledvane na korporativnata sotsialna otgovornost, v: *Korporativno upravlenie za XXI v.* S=: GoreksPres, s. 66–97, 2014.
2. **Димитрова, Я.** Организационната идентичност – „невидимата ценност” на съвременната компания. София: АИ „Проф. Марин Дринов”, 2013.
2. **Dimitrova, Ya.** Organizatsionnata identichnost – „nevidimata tsennost” na savremennata kompaniya. S.: AI „Prof. Marin Drinov”, 2013.
3. **Димитрова, Я.** Корпоративната култура като конкурентно предимство. София: АИ „Проф. Марин Дринов”, 2012.
3. **Dimitrova, Ya.** Korporativnata kultura kato konkurentno predimstvo. S.: AI „Prof. Marin Drinov”, 2012.
4. **Пейчева, М.** Социален одит и одит на човешките ресурси. София: ИК АТЛ-50, 2015.
4. **Peycheva, M.** Sotsialen odit i odit na choveshkite resursi, IK ATL-50, S. 2015
4. Aguiera, R., D. Rupp, C. Williams, J. Ganapathi. Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. – *Academy of Management Review*, 32, 2007, № 3, 836 – 863.
5. **Ardichvili, A., J. A. Mitchell & D. Jondle.** Characteristics of ethical business cultures. – *Journal of Business Ethics*, 85, 2009, № 4, 445 – 451.
6. **Bakurdjieva, R.** Corporate Social Responsibility of the Firms in Bulgaria, *Икономически изследвания*, 2009, кн. 2, с. 33 – 63.
7. **Berman, S. L., A. C. Wicks & T. M. Jones.** Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. – *Academy of Management Journal*, 42, 1999, № 5, 488 – 506.
8. **Carroll, A. B.** The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. – *Business Horizons*, July – August, 1991, 39 – 48.
9. **Clarkson, M. B. E.** A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. – *Academy of Management Review*, 20, 1995, № 1, 92 – 117.
10. **Collier, J. & R. Esteban.** Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics*. – *A European Review*, 16, 2007, № 1, 19 – 33.
11. **Crane, A.** Rhetoric and Reality in the Greening of Organizational Culture. – *Greener Management International*, 12, 1995, 49 – 62.
12. **Cushman, R. & A. B. Carroll.** *Business & Society – Ethics & Stakeholder Management.* Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1989.
13. **Dervitsiotis, K. N.** The pursuit of sustainable business excellence: Guiding transformation for effective organizational change. – *Total Quality Management*, 14, 2003, № 3, 251 – 26.
14. **Donaldson, Th. and L. Preston.** The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. – *The Academy of Management Review*, 20, 1995, № 1, 65 – 91.
15. **Dowling, G. R.** Managing your corporate images. – *Industrial Marketing Management*, 15, 1986, № 2, 109 – 115.
16. **Freeman, Ed., J.** Harrison et al. *Stakeholder Theory. The State of the Art.* New York, Cambridge University Press, 2010.
17. **Friedman, A. L. & S. Miles.** *Stakeholders: Theory and practice.* New York, Oxford University Press, 2006.
18. **Goffee, R and Jones, G.** *The Character of a Corporation,* HarperCollins, 1998.
19. **Graafland, J. & B. van de Ven.** Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. – *Journal of Corporate Citizenship*, № 22, 2006, 111 – 123.
20. **Hanas, J.** A world gone green. *Advertising Age*, 78(24), S1–2p, 2007.
21. **Hatch, M. J.** *Organization theory.* New York, Oxford University Press, 2006.
22. **Hill, C.W.L. and Jones, G. R.** *Strategic Management 5th Ed.* Houghton Mifflin, Means Business, Inc., 2001
23. **Højensgård, N. & A. Wahlberg.** It simply works better!: Campaign report on European CSR excellence. Copenhagen, The Copenhagen Center, 2002.
24. **Holme, R. and P. Watts.** *Corporate social responsibility: Making good business sense.* World Business Council for Sustainable Development, 2000.

25. **Jensen, M. C.** Value Maximisation, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function. – *European Financial Management*, 7, 2001, № 3, 297 – 317.
26. **Jones, T. M.** Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. – *Academy of Management Review*, 20, 1995, № 2, 404 – 437.
27. **Jones, T. M., A. C. Wicks & R. E. Freeman.** Stakeholder theory: The state of the art. – In: Bowie, N. E. *The Blackwell guide to business ethics*. Oxford, Blackwell Publishers, 2002, 19 – 37.
28. **Katsoulakos, P. & Y. Katsoulakos.** A Multi-Dimensional View of Corporate Responsibility, 2006 <<http://www.csrquest.net/uploadfiles/4CR%20A1.5.pdf>> (03.02.2012).
29. **Kotter, J. P. & J. L. Heskett.** Corporate Culture and Performance. New York, The Free Press, 1992.
30. **Linnenluecke, M. & A. Griffiths.** Corporate Sustainability and Organizational Culture. – *Journal of World Business*, 2010, № 45, 357 – 366.
31. **Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L.** A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956 – 977, 2005
32. **Maignan, I., O. C. Ferrell & G. T. M. Hult.** Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. – *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 1999, № 4, 455 – 469.
33. **Marken, G. A.** The Internet and the Web: The Two-way Public Relations High-way. – *Online Public Relations*, 43, 1998, № 1, 31 – 33.
34. **Matten, D. A.** Crane and W. Chapple Behind de Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. – *Journal of Business Ethics*, 45, 2003, № 1–2, 109 – 120.
35. **Miles, M. P. and J. G. Covin.** Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. – *Journal of Business Ethics*, 2000, № 23, 299 – 311.
36. **Mirvis, P. H., B. Googins.** Stages of Corporate Citizenship. – *California Management Review*, 48, 2006a, № 2, 104 – 126.
37. **Molnar, E. & P. R. Mulvihill.** Sustainability-focused organizational learning: Recent experiences and new challenges. – *Journal of Environmental Planning and Management*, 46, 2003, № 2, 167 – 176.
38. **Nielsen, A.E., & Thomsen, C.** Reporting CSR – what and how to say it? *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (1), 25 – 40, 2007.
39. **Orlitzky, M., F. L. Schmidt & S. L. Rynes.** Corporate social and financial performances: A meta-analysis. – *Organization Studies*, 24, 2003, № 3, 403 – 441.
40. **Owen, C. L., & Scherer, R. F.** Social responsibility and market share. *Review of Business*, 15(1), 11 – 16, 1993.
41. **Pant, P. N., & Lachman, R.** Value incongruity and strategic choice. *Journal of Management Studies*, 35(2), 197 – 212, 1998.
42. **Polonsky, M. J.** A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10(3), 29 – 46, 1995.
43. **Porter, M. and Kramer, M.** Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January-February, 2006, pp. 16 – 19.
44. **Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S.** Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6–28, 2002
45. **Post, J. P. and S. L. Berman.** Global Corporate Citizenship in a dot.com World. – In: Andriof, J. and M. McIntosh. *Perspectives on Corporate Citizenship*. Sheffield, UK, Greenleaf Publishing Ltd., 2001.
46. **Roberts, R. W.** Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. – *Accounting Organizations and Society*, 1, 1992, № 6, 595 – 612.
47. **Schein, Ed.** Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1985.
48. **Schultz, M. and D. Ravasi.** Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. – *Academy of Management Journal*, 49, 2006, № 3, p. 433 – 458.
49. **Scott, S. G. and V. R. Lane.** A stakeholder approach to organizational identity. – *Academy of Management Review*, 2000, № 25, 43 – 62.
50. **Smith, B. & J. Yanowitz.** Sustainable innovation. – In: Senge, P. M., A. Kleiner, C. Roberts, R. B. Ross, G. Roth & B. J. Smith. *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. New York, Doubleday, 1999, 529 – 536.
51. **Snider, J., R. P. Hill and D. Martin.** Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A view of the world's most successful firms. – *Journal of Business Ethics*, 2003, № 48, 175 – 187.
52. **Swanson, D.** Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. – *Academy of Management Review*, 20, 1995, № 1, 43 – 64.

53. **Trice, H. and J. Beyer.** Cultural Leadership in Organizations. – Organization Science, 2, 1993, № 2, 149 – 169.
54. **Van Marrewijk, M. & M. Werre.** Multiple levels of corporate sustainability. – Journal of Business Ethics, 44, 2003, № 2–3, 107 – 119.
55. **Waddock, S. A. & S. B. Graves.** The corporate social performance-financial performance link. – Strategic Management Journal, 18, 1997, № 4, 303 – 319.
56. **Waldman, D., D. Siegel and M. Javidan.** CEO transformational leadership and corporate social responsibility, mimeo, 2004.
57. **Welford, R.** Environmental Strategy and Sustainable Development. The Corporate Challenge for the Twenty-First Century. London, Routledge, 1995.
58. **Wilson, M.** Corporate sustainability: What is it and where does it come from? Ivey Business Journal, 67(6), 1 – 5, 2003.
59. **Wood, D. J.** Corporate social performance revised. – Academy of Management Review, 16, 1991, № 4, 691 – 718.
60. **Zadek, S.** The Civil Corporation – the New Economy of Corporate Citizenship. London, Earthscan Publications Ltd., 2001.