



## ИЗВЕСТИЯ

списание на Икономически университет – Варна

<http://journal.ue-varna.bg>

## КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ – ТЕНДЕНЦИИ И ИНОВАТИВНИ ПРАКТИКИ НА ПАЗАРА НА ТРУДА И В СЕКТОРА НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ

Десислава СЕРАФИМОВА<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Катедра „Управление и администрация“, Икономически университет – Варна.  
Email: [serafimova\\_d@ue-varna.bg](mailto:serafimova_d@ue-varna.bg)

JEL: 14

Резюме

**Ключови думи:**

корпоративна социална отговорност (КСО), корпоративна устойчивост, социално отговорни практики към персонала, сектор висше образование, отговорно обучение по мениджмънт

Разбиранията за същността на корпоративната социална отговорност (КСО) излизат отвъд традиционните интерпретации за ролята ѝ в сферата на бизнеса и се обсъждат приложенията ѝ в публичния и в неправителствения сектор. Тя е едно от съвременните средства за баланс между интересите на заинтересованите страни, включително между работодателите и персонала. Целта на статията е да се аргументира необходимостта от трансформации в съвременните практики за КСО и да се очертаят тенденциите в прилагането им на пазара на труда. Характеризират се и средствата, чрез които висшите училища ангажират студентите си с тематиката за КСО и чрез които допринасят за изграждане на култура на КСО в българското общество.

© 2021 Икономически университет – Варна

**Цитиране:** СЕРАФИМОВА, Д. (2021) Корпоративна социална отговорност – тенденции и иновативни практики на пазара на труда и в сектора на висшето образование. *Известия. Списание на Икономически университет – Варна*, 65 (1), с. 9 – 27.

**Въведение**

Интересът към темата за КСО нараства непрекъснато и предлага разнообразни интерпретации. Виждания за използването ѝ се предлагат както от академичните и бизнес среди, така и от представители на публичния сектор и неправителствените организации. Аспектите на приложението ѝ са различни и са насочени към разнообразни стейкхолдъри, даващи възможност на мениджърите

да балансират между техните противоречащи интереси. В тази връзка едно от основните ѝ приложения е насочено към взаимоотношенията „работодател – служители и работници“.

Една от характерните особености в процеса на развитие на КСО се свързва с наличието на изключително разнообразна терминология. В исторически план еволюцията в използването на понятията започва от първоначалния термин *социални отговорности на бизнесмена*, въведен от Bowen (1953). По-късно преминава през: *социална отговорност на бизнеса, отговорен бизнес, отговорно бизнес поведение, социална ангажираност на бизнеса, устойчив отговорен бизнес*. Съществуват и модификации на понятието, отнасящи се специално за корпорациите (акционерните дружества): *корпоративна социална отговорност, корпоративно гражданство, корпоративна устойчивост*. Някои термини са фокусирани върху малкия и среден бизнес: *отговорно предприемачество, социална отговорност за малки и средни предприятия* (Social responsibility for SME). Други термини отразяват отделни аспекти от КСО, например екологичен – зелен мениджмънт, екомениджмънт, екотърговия, зелен начин на живот.

В крайна сметка, в последните години понятието и абривиатурата КСО се налагат като най-използвани и с обобщаващо звучене, прилагани не само в бизнес контекст, в частност за корпорациите, но и за отразяване на социално отговорните инициативи на различни по вид и правна форма бизнес компании, както и организации от публичния сектор, каквато е практиката и в България.

Независимо че идеята за прилагане на социална отговорност в публичния сектор е оспорвана от едни автори (с аргументи, че това е тяхна присъща функция и основна задача), други считат, че КСО намира приложение и в тяхната дейност (Crane et al. 2013, p. 14). Различни правителствени организации, като например Министерството на труда и социалната политика, имат активна роля в популяризиране на КСО. В много държави правителствата участват в предоставянето на продукти и услуги и формиране на БВП. Те са и един от големите работодатели. Освен това организациите от публичния сектор са изправени пред подобни екологични изисквания, подобни претенции за равни възможности за служителите и подобни очаквания за отговорно снабдяване, както и частните компании. Много публични организации и агенции, поради техния размер или квази монополистично положение, имат въздействие върху обществото, надхвърлящо въздействието на една голяма корпорация. В резултат на това изискванията за отговорно поведение от тяхна страна нарастват непрекъснато. Такива са очакванията за по-голяма отчетност от организациите в публичния сектор, представяна на обществото. Съществуват и специфични очаквания към тях – например за отговорно възлагане на обществени поръчки (Благойчева 2013), за оценяване на социалната

отговорност от гл.т. на различни стейкхолдъри в публичните болници (Lopez-Salazar et al. 2016). Специфичен аспект на интерпретиране на проблемите на КСО е въпросът за нормативното ѝ регламентиране като цяло и в частност на осигурителните права на работника (Андреева, Йолова 2020), връзката ѝ с работодателската власт (Андреева 2020), както и осигуряването на защита на индивидуалните субективни трудови права на работника и служителя (Андреева и др. 2020).

По подобен начин днес приложението на КСО се свързва с неправителствения или т.нар. трети сектор (Crane et al. 2013, p. 15). Неправителствени организации (социални предприятия, благотворителни организации, граждански инициативи) са ангажирани с разнообразни социални проекти. Други представители на третия сектор имат защитни или регулаторни функции (като напр. *Greenpeace*, *Save the Children* или *Amnesty international*). Те използват капацитета и ресурсите си, за да привличат общественото внимание и да оказват публичен натиск върху неетично поведение на представители на бизнес или публичния сектор, с което индиректно допринасят за прилагане на КСО.

КСО се възприема като средство за баланс между интересите на работодателите и служителите, както и с възможностите чрез нея да се усилят позитивните ефекти от дейността на организациите от трите посочени сектора и да се минимизират негативните им ефекти. Същевременно идеята е чрез прилагане на КСО да се намалява необходимостта от допълнително нормативно регулиране в тях.

В тази връзка актуалността на изследването се определя от необходимостта да се изведат възможностите за постигане на синергия от съвместното прилагане на КСО в трите сектора и ролята на висшите училища в този процес. Специфична съвременна тенденция в политиките и финансиращите програми на ЕК е идеята за обединяване на усилията на представителите от трите сектора с оглед мултиплициране на ефектите от прилагане на устойчиви политики в различни сфери. Такава е например целта, анонсирана от еврокомисар Мария Габриел за „развиване на синергии не само между сферата на науката, образованието и иновациите, но и между местните власти, частния сектор и академичните среди“ (<https://www.facebook.com/mariya.gabriel.eu/>). Това налага в изследването да се проучат възможностите висшите училища да се възползват от финансиращи програми на ЕК, които могат да се обвържат с проекти по изграждане на култура на КСО.

**Целта** на настоящата статия е да се аргументира необходимостта от трансформации в съвременните практики за КСО и корпоративна устойчивост и да се очертаят тенденциите в прилагането им на пазара на труда и в сектора на висшето образование. Основните изследователски задачи обхващат характеризиране на средствата, чрез които висшите училища ангажират студентите си с тематиката на КСО и чрез които те допринасят за изграждане на култура на КСО в съвремен-

ното българско общество, както и очертаване на възможностите за прилагане на отговорно обучение по мениджмънт, подкрепено чрез проекти, подпомагани от финансиращи програми на ЕК.

## 1. Трансформации в съвременните практики за КСО и корпоративна устойчивост

Необходимостта от трансформации в прилаганите практики за КСО се налага от факта, че въпреки усилията на академичната общност, бизнеса и публичния сектор, все още не са постигнати очакваните резултати за устойчиво развитие в глобален план, целящи подобряване условията на живот на хората и съхраняване на околната среда. Изминал е повече от половин век от публикуването на смятаната за основополагаща теоретична разработка за развитие на идеите за КСО „Социална отговорност на бизнесмена“ (Bowen 1953). Изминали са над 30 години от представянето на доклада „Нашето общо бъдеще“, известен още като доклада „Брунтланд“, разработен от Световната комисия за околна среда и развитие към ООН, който въвежда термина „устойчиво развитие“ (WCED 1987).

В този период идеите за КСО еволюират от класическото фокусиране върху удовлетворяването на интересите на акционерите чрез генериране на печалба, схващано като основна цел на бизнеса (Levitt 1958; Friedman 1962). След това се преминава през идеите, че бизнесът има не само да икономически цели, но също така и социални цели, чрез които да отчита очакванията на обществото (McGuire 1963; Drucker 1974), както и различни отговорности към стейкхолдърите (Carroll 1991). За се стигне до съвременните разбирания за КСО, схващана като източник на възможности, иновации и конкурентни предимства (Drucker 1992; Porter, Kramer 2002; Mintzberg 2002) и като съществена част от цялостните усилия за постигане на устойчиво развитие в международен план.

По подобен начин еволюира идеята за устойчиво развитие, като стремежът е към подсигуриране на синхрон и баланс между икономическите, екологичните и социалните аспекти в дейността както на бизнес организациите, така и на организации от публичния сектор.<sup>1</sup> Някои автори (Schaltegger 2009) правят раз-

<sup>1</sup> За разлика от историческото развитие на концепцията за КСО, при която от самото начало доминира фокусът върху социалната роля на бизнеса, проблемите за социалното неравенство и социалните аспекти в концепцията за **устойчиво развитие** добиват важност чак в през 80-те и 90-те години на ХХ век. Както е известно, при създаване на концепцията за устойчиво развитие, през 60-те и 70-те години на ХХ век, акцентът е върху екологичните й измерения (Meadows et al. 1968). В края на ХХ век икономическите измерения в концепцията са толкова значими, колкото и екологичните, а в началото на ХХI век социалните измерения в нея имат същото ниво на значимост, както екологичните и икономическите.

граничение между понятията *устойчивост* (цел на обществото за постигане на баланс между икономическото му развитие, въздействието върху околната среда и качеството на живота) и *устойчиво развитие* (предприеманите действия за постигане на устойчивост и по-конкретно на корпоративна устойчивост).

Днес взаимната връзка между КСО и *корпоративна устойчивост* се интерпретира по различен начин – някои автори ги възприемат като синоними (Baron 2014, p. 6; GRI 2015), други институции определят КСО като основен инструмент за постигане на устойчиво развитие (European Commission, UNIDO, GRI 2015), а трета група учени отстояват тезата, че корпоративната устойчивост произтича от комбинираното прилагане на четири управленски концепции – устойчиво развитие, КСО, теория за стейкхолдърите и практиките на корпоративна отчетност (Wilson 2003).

От 1960-те години до днес се създават изключително разнообразни инициативи и международни организации, подкрепящи практическото прилагане на КСО и постигане на корпоративна устойчивост. Сред първите такива са създадената в САЩ „Бизнес кръгла маса“ (1972), основаният в Европа след падане на Берлинската стена „Международен форум на бизнес лидерите“ (IBLF 1990), следван от Глобален договор на ООН (1999) и Бизнес инициативата за социално съгласие (BSCI 2003). Разработват се стандарти за сертифициране на социално отговорните компании – *SA 8000* (1998), *ISO 26000* (2010), както и някои специфични стандарти – например за подsigуряване на безопасни и здравословни условия на труд *BS OHSAS 18001* (1999). Броят на сертифицираните компании с най-разпространения стандарт за социална отговорност – *SA 8000* – се увеличава от 2478 през 2010 г. на 4668 през 2021 г., като в момента покрива повече от 2 млн. души персонал (<http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist>).

За стимулиране на инвестиционния интерес към социално отговорните и устойчиви компании са създадени специализирани борсови индекси – *Domini 400 Social Index* (1999), *Dow Jones Sustainability Index* (1999), *FTSE4Good Index* (2001), *ASPI Eurozone Index* (2001). Нараства броят на ежегодно провежданите международни, регионални или отраслово обособени конкурси за социално отговорен и устойчив бизнес.

Ежегодно се увеличава броят на компаниите, публикуващи социални доклади. В последните няколко години повече от 90% от 250-те най-големи корпорации в света са публикували информация, свързана със социално отговорните си бизнес практики и корпоративна устойчивост (KPMG 2017; GRI 2015). Подобна статистика представя и проучване на *Governance & Accountability Institute* (G&A 2020), според което делът на компаниите от индекса S&P 500, които публикуват отчети за КСО/ корпоративна устойчивост, нараства почти двойно от 53% през

2012 г. на 90% през 2020 г.

На 21 април 2021 г. ЕК прие предложение за „директива за корпоративно отчитане на устойчивостта“, която разширява обхвата на компаниите в ЕС, които трябва да оповестяват нефинансова информация за дейността си и тя да се верифицира чрез социален одит.

Очевидно е, че се отчита ръст на всеобщите усилия за прилагане на социално отговорни и устойчиви бизнес практики, популяризирани от различни международни инициативи и организации с оглед постигане на устойчиво развитие. Така се стига до **парадокса**, че все повече индивиди и организации се ангажират с популяризиране на КСО/корпоративна устойчивост, но на практика не се отчита голям напредък в някои конкретни негови измерители, отнасящи се за света като цяло (Hering 2014; Visser 2012). В тази връзка Hering (2014), цитирайки доклад на Ceres с резултати от проучване на 613 от най-големите публично търгувани корпорации в САЩ, коментира, че те отчитат съвсем малък напредък при постигане на конкретни резултати, свързани с намаляване на парниковите газове в периода 2012 г. – 2014 г. Същото проучване показва, че 37% от изследваните корпорации прилагат някаква програма за използване на възобновяема енергия, но само 6% от тях имат конкретни, количествено измерими, цели в тази връзка (Hering 2014).

По този повод Visser (2012, b) поддържа тезата, че прилаганите социално отговорни практики в края на 20-ти век не са били особено успешни и не са допринесли за постигане на реален напредък в желаното устойчиво развитие в глобален план. Той аргументира това свое становище, привеждайки поредица от статистически данни, показващи нарастване на глобалното екологичното замърсяване от 1960-те до днес трикратно, влошаване на LPI-индекса на WWF (Living Planet Index), отчитащо нарастване на изчезващите видове с 29% от 1970 г. насам, позовава се на данни на Програмата за развитие на Обединените нации (UNDP), според които 2,5 млрд. души разполагат с по-малко от \$2 на ден (Visser, 2012, b).

Поради липсата на реален напредък в постигането на устойчиво развитие се обосновава необходимостта от промяна в прилаганите стратегии и инициативи за КСО. Тази промяна се свързва дори с еволюция в използваната терминология – все повече изследователи си служат с понятия, обединяващи усилията за КСО и корпоративна устойчивост в едно, като например *корпоративна отговорност и устойчивост* (Visser 2012, a). Подобно понятие се използва и от български учени (Serafimova 2017, p. 99; Stefanova, Mihailov 2018, p. 6).

Еволюцията в използвания инструментариум за КСО през годините е продиктувана от наличието на различна икономическа среда и различен фокус върху отделните стейкхолдъри. Visser (2012,b) описва 5 икономически епохи, използващи 5 различни подхода за КСО. Първата той нарича епоха на „алчността“, в която

се прилага *отбранителен подход* към КСО, фокусиран върху удовлетворяване интересите на собствениците и евентуално върху опитите за намаляване на регулации или контрол от правителствата. Следва епохата на филантропията, при която доминира *подходът на благотворителността* с основен фокус върху благотворителни програми в помощ на различни общности. Третият етап е епохата на маркетинга, доминиран от прилагане на *промоционални техники за популяризиране на КСО* с цел подобряване на фирмения имидж и репутация. Четвъртият етап е епохата на мениджмънта, в която се използва *стратегически подход* към КСО, фокусиран върху разработване на стратегии и политики за корпоративна отговорност и устойчивост. Реалното им прилагане изисква следване на формализирани процедури, описани в стандарти и кодекси за поведение, наличие на персонал, пряко отговорен за реализиране на КСО политиките, приемане на стъпки за сертифициране със стандарти за социална отговорност, оповестяване на информация за КСО и корпоративна устойчивост и провеждане на социални одити. Така се стига до последния пети етап – епохата на отговорността – в която се прилага *холистичен (цялостен) подход към КСО*, за който Visser (2012) използва още термините *radical CSR or CSR 2.0.*, а малко по-късно и термина *Transformative CSR* (Visser 2014, p.16).

При въвеждане на термина *Transformative CSR 2.0.* авторът прави аналогия с трансформациите в интернет, довели до *Web 2.0.* Позовавайки се на интернет трансформациите, свързани с влиянието на социалните мрежи, по-свободния достъп до източници на информация и др., преходът към *CSR 2.0.* изисква отчитане на тяхното влияние и определяне на нови начини за реакция на екологичните и социалните предизвикателства.

В резултат на това прилагането на практика на *Transformative CSR* се свързва с креативността и процеса на иновации в организациите, които пряко кореспондират с ролята на съвременните концепции и практики за КСО като например социален бизнес, социално предприемачество, социални иновации, справедлива търговия (*Fair trade*), солидарно земеделие (*Community Supported Agriculture*), *Slow movement*, управление разнообразието на работната сила (*Workforce Diversity Management*) и др.

## **2. Тенденции в прилагането на социално отговорни практики в отношенията с персонала**

Все повече работодатели осъзнават ползите от прилагане на разнообразни социално отговорни практики в отношенията с персонала. В тази връзка в България, подобно на чуждестранната практика, се използват различни механизми и

средства за стимулиране на КСО на пазара на труда. Едно от проявленията им се свързва с инициативите на регионалните клонове на големи международни организации, разпространяващи КСО – БФБЛ, ГД на ООН, БИСС, мрежа на КСО. През 2018 г. се създава и Асоциация на специалистите по КСО в България. Ежегодно се провеждат разнообразни конкурси за КСО, които имат специален раздел, посветен на отговорните практики към персонала. Провеждат се и конкурси за най-добър работодател на годината общо и по браншове, както и „Награди за най-добър работодател с изключителни постижения в безопасността и здравето на работа“ например. Расте броят на компаниите, публикуващи социални доклади, расте броят на българските компании, сертифицирани със стандарти за КСО. Регулярно МТСП разработва Национална стратегия за КСО в България (за периодите 2009 г. – 2013 г.; 2014 г. – 2018 г.; 2019 г. – 2023 г.).

Съвременните интерпретации за ролята на КСО в МЧР най-често се свързват с възможностите за изграждане на добра корпоративна репутация и работодателска марка, чрез което компаниите са в състояние да привличат и задържат по-успешно квалифициран персонал от пазара на труда.

В развитите страни взаимоотношенията „работодател – персонал“ са добре регулирани, със силна законова защита на правата на работниците и служителите. В тях и синдикалните организации са традиционно силни с повече механизми за влияние върху работодателите. В такъв случай социално отговорните практики към персонала предполагат доброволни дейности, надграждащи законовите изисквания. Развиващите се страни се характеризират със слабо регулирано трудово законодателство, слаби синдикати, при което ролята на КСО във взаимоотношенията „работодател – персонал“ предполага по-широк обхват. КСО често се инициира от мултинационалните корпорации, благодарение на ролята на аутсорсинга чрез глобалните вериги за доставки.

Съществен фактор, водещ до необходимостта от прилагане на КСО от работодателите в Европа, вкл. в България, е трайната тенденция на застаряване на населението. Средна възраст на населението в ЕС е 43,1 години през 2019 г., а през 1990 г. е била 35,2 години. Средната възраст на населението в ЕС до 2050 г. се очаква да достигне почти 47 г. (по прогнозни данни на Евробарометър (<https://www.investor.bg>)). В западноевропейските държави тази тенденция се съпровожда от разнообразяване на профила на човешките ресурси в бизнеса. От 2012 г. до 2016 г. нетната миграция допринася с 80% за общия прираст на населението в ЕС в сравнение с по-малко от 20% от естествената промяна в популацията (<https://ec.europa.eu/eurostat>). Съвкупното влияние на горепосочените фактори е съпроводено от мащабно реструктуриране в индустрията – „Индустрия 4.0“, дигиталната трансформация на бизнеса и публичния сектор, подсилени от условията за



работа по време на пандемията „Ковид-19“.

Дигиталната трансформация налага все по-често използването на виртуални организационни структури или работа във виртуални екипи. Това предполага мениджърите да притежават специфични компетентности за управление на екипи, съставени от хора, работещи не просто в различни дивизии на една компания, а намиращи се в различни географски точки. Членовете на екипа имат различна култура, традиции, трудови нагласи. За ефективното им управление са необходими умения за управление на разнообразието на работното място (*managing diversity*), както и умения за управление на виртуални и мултикултурни екипи и умения за работа в мултикултурна среда (Casciaro 2019).

В тази връзка необходимостта от прилагане на отговорни практики от работодателите се налага все повече поради нарастване ролята на персонала, възприеман като критично важен източник за постигане на фирмен успех. Висококвалифицираният, добре обучен, мотивиран и удовлетворен персонал е ключов фактор при търсене на източници на иновации и постигане на конкурентни предимства. Тази негова роля е била важна и преди години, но днес, в бързо променящата се високотехнологична среда, функционираща в икономика, основана на знанията, е от решаващо значение. Тази тенденция кореспондира ясно с постепенното изместване на стратегическия фокус в управлението на бизнес организациите – от типичния за края на 19-ти век и началото на 20-ти век фокус върху удовлетворяване интересите на собствениците, преминава през популярната за втората половина на 20-ти век теза „клиентът винаги е на първо място“, за да стигне до разбирането на редица успешни мениджъри в началото на 21-ви век, че „компаниите трябва да поставят служителите на първо място“. Например *Branson* (2017) обяснява успеха на своята компания с правилото, че „*Virgin* дава приоритет на служителите на първо място, клиентите са на второ, а акционерите на трето място“.

Специфична роля имат социално отговорните практики за управление на разнообразието на работното място, свързана с нарастващата потребност от креативни екипи, които да подпомагат процеса на очаквано преориентиране на стратегиите за КСО от вътрешен към външен фокус. Има се предвид, че преобладаващата част от досегашните КСО стратегии на компаниите са с фокус върху усъвършенстване на вътрешната ефективност и върху проблеми вътре в организациите. Счита се, че в бъдеще той ще се пренасочи към инициативи, свързани с решаване на външни, глобални проблеми като например здравеопазване, замърсяване, изчерпване на невъзобновяеми енергийни източници (Lovegrove 2014). В опита си да дадат решения на такива глобални проблеми компаниите разработват и предлагат на пазара нови, „по-отговорни и устойчиви“ продукти, услуги, производства и становища. Тези иновации свързват отговорното бизнес

поведение с желанието на външни заинтересовани страни да ползват по-здравословни, безопасни и „зелени“ продукти, услуги и технологии. В последните години е популярно обозначаването им с наименования като *smart mobility*, *smart energy*, *smart buildings*, *smart manufacturing*, разглеждани като част от т.нар. „нетна положителна ангажираност на компанията“ (Lovegrove 2014). За организациите стават критично важни креативността и ролята на персонала в процесите на организационни трансформации и иновации, за да се възползват те от тези нови бизнес възможности и източници на нововъведения.

Прилагайки отговорни практики за управление на разнообразието, компаниите увеличават своите шансове да имат креативни и работещи екипи, способни да предлагат нови идеи, както и да подпомагат преодоляване на съпротивата срещу въвеждане на промени от страна на други членове от персонала. Разнообразявайки работната ръка с хора от различни държави, религии, култури, живели в различни условия и използвали различни средства за адаптация, компаниите увеличават източниците си на нови идеи и иновации. Това означава, че колкото по-успешно се управлява тази разнообразна работна ръка, толкова повече нараства шансът за намиране на алтернативни източници за увеличаване на трансформационния капацитет на организационните иновации.

Това предполага не само МЧР, който избягва дискриминация на определени групи хора, а МЧР, който активно стимулира тяхното привличане, взаимодействие с останалите и мотивиране да бъдат активна страна в търсене и предлагане на нови източници на иновации.

Добрите социално отговорни практики към персонала могат да се характеризират и в зависимост от ключовите области в МЧР. На първо място са изискванията за подсигуриране на *здравословни и безопасни условия на труд*. Сред тях особено актуални днес в условията на пандемия са физическите и психологически аспекти на работна среда и организацията на работа, отдалечена от офиса (т.нар. *home office*). Следват практиките за осигуряване на честно и справедливо заплащане на труда, даване на равни възможности на работниците и служителите и борба с дискриминацията във всички нейни форми (на база пол, религия, етнос, възраст и др.). Изискванията за осигуряване на свобода на сдружаването и колективно трудово договаряне, свързана с ефективна работа на синдикатите и липсата на всякакви форми на затруднения или дискриминация на техните членове.

В областта *набор, подбор и адаптация на служителите* КСО включва честни и недискриминационни практики в обявите за свободни работни места (избягване на елементи, които биха могли да дискриминират кандидатите по възраст, външен вид, увреждане и т.н.). Типичен пример за КСО тук е склонността на работодателя да наема лица с увреждания или да наема хора, които традиционно

са избягвани, като например млади жени, току-що сключили брак, хора от възрастовата група над 50 г. Специфична проява на КСО е склонността за наемане на „кандидати без опит“, с което се дава шанс за старт в кариерата на кандидати, които не са били наемани на работа до момента. В тази област КСО се изразява също в провеждането на етично интервю за работа и практики за лесна адаптация на служителите.

КСО практики при *мотивация на персонала* включват справедливо възнаграждение, прозрачни и обективни критерии за оценяване на приноса на отделните служители и определяне на възнагражденията, навременно изплащане на възнаграждения, допълнително осигуряване (пензионно и здравно), застраховане на персонала, както и участие на служителите в процеса на вземане на управленски решения.

Социално отговорните практики при *оценяване и атестация на персонала* обхващат прозрачност на системата за периодични оценки на изпълнението, обективност на критериите за оценка, отстраняване на грешки в процеса на периодични оценки и провеждане на конструктивни интервюта за оценка. С оглед осигуряване *развитие на персонала* отговорните практики включват: инвестиране в развитие на служителите, осигуряване на равен достъп до обучение, подкрепа за развитие на служителите чрез менторство, консултиране и подкрепа на персонала по отношение на професионалното управление на кариерата.

*Практиките за здравна профилактика и борба със стреса обхващат* семинари за справяне със стреса, обучение и семинари по здравословно хранене, осигуряване на ваксинации, модификации на работните места, ориентирани към здравето, осигуряване на зали и съоръжения за спортни дейности или карти за спорт, осигуряване на стаи за почивка (молитва, медитация, хранене и др.) на работното място, допълнителни отпуски по здравословни причини за възстановяване, за справяне със стреса, осигуряване на периодичните здравни прегледи на служителите, спазване на браншови изисквания за здраве и безопасност, ангажирамент за ергономичен дизайн на работното пространство.

*Добри КСО практики при управление разнообразието на персонала обхващат* програми за интеграция на чуждестранни работници и служители, програми за осигуряване на равни възможности, подобрения за осигуряване на лесен и безопасен достъп на хора с увреждания, изграждане и управление на мултикултурни екипи, програми за баланс между професионален и личен живот (гъвкави форми на заетост, допълнителни материални или финансови придобивки за родители на новородени деца, допълнителен отпуск за родители – бащинство и майчинство).

*Развиването на позитивни отношения и нагласи в подкрепа на КСО* се постига чрез изграждане и поддържане на прозрачни правила за общуване, сти-

мулиране на корпоративно доброволчество (например доброволно участие на персонала в международни или национални социални кампании), предотвратяване на изолацията, натиска или дискриминацията от една група служители върху друга, вкл. осигуряване на политики за предотвратяване на тормоз, разработване и прилагане на етични кодекси.

*Социално отговорни практики при реструктуриране на заетостта (при съкращения на персонала)* включват разработване и внедряване на политики за гарантиране зачитането на човешкото достойнство и правата на служителите при съкращения, осигуряване на справедливи и ясни дисциплинарни процедури, ясни политики при заместване на служители. При съкращаване на персонал компанията плаща на външна фирма, която да помага на съкратения служител в търсене на нова работа (подпомага го при писане на автобиография, дава му съвети за договаряне на заплата на новото работно място, подпомага го при писане на мотивационно писмо, предоставя му персонален консултант по кариерно развитие).

В обобщение, КСО може да допринесе за повишаване ефективността в управлението на персонала чрез включване на потребностите на служителите в стратегиите за развитие на организациите. Това, от своя страна, води до по-голямо приобщаване и ангажиране на персонала и създава предпоставки за по-голяма удовлетвореност от труда. Така се постига оптимално използване на потенциала на служителите с едновременно зачитане на техните права и потребности, защото те се третираат като ключови заинтересовани страни.

### **3. Добри практики за ангажиране на студентите с тематиката на КСО и устойчиво развитие в процеса на тяхното обучение**

В България, подобно на останалите бивши социалистически страни, инициативите за стимулиране на социалната отговорност на бизнеса се утвърждават с известно изоставане в сравнение с развитите пазарни икономики. У нас до 1989 г. в условията на централизирано планово стопанство липсват подобни интерпретации за ролята на бизнес организациите в обществото. В този период социалната отговорност не се свързва със стопанската практика, а само с функциите на държавата, което обяснява и липсата на подобни преподавани учебни дисциплини в университетите преди 1990 г.

Теоретични интерпретации на въпросите за социалната отговорност на бизнеса у нас първоначално се предлагат в някои публикации от последното десетилетие на 20-ти век. Най-често те присъстват в икономическата и управленската литература, предлагани от водещите тогава български висши икономически учебни заведения – в София, Варна и Свищов. Обикновено са част от темите,

преподавани в отделни учебни дисциплини като например „Основи на управлението“ или „Въведение в мениджмънта“ (Ангелов 1995; Каменов 1997; Христов 1997; Янкулов 1997). След това тематиката за КСО се появява като самостоятелни раздели в курсовете по „Бизнес етика“. Едва след 2000 г. по-широка популярност добива практиката за преподаване на самостоятелни учебни дисциплини, най-често наричани КСО, или „Социална отговорност на бизнеса“.

Разнообразието на учебни дисциплини, които пряко или косвено се свързват с тематиката на КСО, нараства след 2010 г. Такива са предлаганите курсове по „Устойчиво развитие“, „Устойчиво развитие на публичния сектор“, „Социално отговорни практики в МЧР“, „Маркетинг и устойчиво развитие“, „Брандинг и устойчиво развитие“, „Социално отговорно инвестиране“, „Екоикономика“, „Екомениджмънт“, „Зелен бизнес“, „Зелен мениджмънт“, „Зелена икономика“ и др. Най-новите вариации на преподавани дисциплини, които са свързани с КСО, представляват курсовете по „Социално предприемачество“ и „Социални иновации“.

В последните години дигиталните технологии, дигиталната трансформация и глобализацията променят драстично средата за правене на бизнес и изискванията към квалификацията и компетентностите на студентите по „Бизнес и мениджмънт“ (управленски и стопански науки), което налага промени в начините на преподаване и обучение на студентите.

От друга страна, в резултат на усилващата се конкуренция в образователния сектор, университетите са принудени да търсят иновативни начини за привличане на студенти, което води и до по-бързата трансформация в моделите им за управление (Moules 2020). Така от бизнес училищата и преподавателите се изисква да следват по-пазарно ориентирано поведение, което е типично за т.нар. „предприемачески ориентирани университети“. Дигиталната трансформация обаче не е единственият фактор, който налага тези промени, поради което е необходимо нейното влияние да се разглежда съвместно с влиянието и на други фактори, влияещи върху висшето образование. Такива са например особеностите на представителите на Z поколението (родените между 1995 г. и 2010 г.) по отношение на нагласите им за обучение и професионална кариера. Проучвания в международен план показват интерес към създаване на „устойчиви“, социално отговорни и „зелени“ университети, което води до засилване на обучението по „отговорни управленски практики“ (Jack 2020).

Някои бизнес училища не само предлагат все повече курсове, посветени на КСО, устойчивостта, етичното и отговорно бизнес поведение, но създават цели такива програми. Например *Presidio Graduate School* в Сан Франциско предлага магистърска програма по „Устойчиви решения“, *Otago* в Нова Зеландия – магис-

търска програма „Устойчив бизнес“, университетът в Уелс – онлайн магистърска програма „Лидерство за устойчивост“ (Jack 2020). През 2003 г. в България е създадена магистърска програма „КСО и финансов мениджмънт“ от Частното висше училище по застраховане и финанси в София и местния клон на Глобалната мрежа на ООН.

Отговорното обучение на студенти по „Бизнес и мениджмънт“ и създаването на култура на КСО във висшите училища включва също дейности по привличане на студенти за участие в национални и вътрешни научноизследователски и консултантски проекти на техните преподаватели по реални проблеми на бизнеса и публичния сектор, както и в международни и национални научни конференции, семинари, олимпиади по теми на КСО, устойчиво развитие, зелен мениджмънт. Студентите се привличат за участие и в съвместни проекти между висшите училища и общините, посветени на идеите за устойчиво управление на градската среда.

Една от най-разпространените практики за обучение на студенти и създаване на култура за КСО са разработваните от тях курсови проекти и практически казуси, насочени към решаване на проблеми на местните общности. По този начин студентите не само създават идея за такъв проект, а разработват бизнес с описание на планираните дейности и с конкретен бюджет. Те също така инициират взаимодействието между различни участници за реализирането му – работодатели, мениджъри и персонал от местни компании, представители на общините, неправителствени организации, ученици от училищата, в полза на възрастни хора, хора в неравностойно положение и др.

По-нататъшната реализация на идеите за създаване на култура на КСО от висшите училища се свързва с разширяване на практиките за отговорно обучение по мениджмънт (Laasch, Gherardi 2019; Moosmayer, D. et al. 2020). Практическата му реализация се подкрепя не само от академични институции, но и от международни организации като ООН и ЕК.

Възможностите за изграждане на култура на КСО във висшите училища днес се свързват и със създаване на интердисциплинарни образователни модели. В случая се има предвид не само идеята за създаване на хибридни специалности, като например „Дигитални технологии в мениджмънта“, в която студентите се обучават от преподаватели от различни факултети („Мениджмънт“ и „Информатика“) и получават компетентности от двете професионални направления. Има се предвид идеята на ЕК за усилване на междусекторното сътрудничество чрез съвместни инициативи от представители на бизнес, публичен и неправителствен сектор, както и чрез съчетаване на дигитални технологии, управленски и стопански науки, култура, архитектура, творчески индустрии, спорт, екология и др. с

оглед постигане целите на екологичния и цифровия преход в условията на многообразие, диалог и развитие на ЕС (<https://ec.europa.eu/info/topics/education>).

През новия програмен период 2021 г. – 2027 г. висшите училища могат да се възползват от разнообразни финансиращи програми на ЕК за практическо реализиране на идеята за „развиване на синергии не само между сферата на науката, образованието и иновациите, но и между местните власти, частния сектор и академичните среди“ (<https://www.facebook.com/mariya.gabriel.eu/>). В тази връзка ключова роля имат възможностите на „Хоризонт Европа“, която ЕК обяви за най-мощната в света програма за научни изследвания и иновации, насочена към постигане целите на екологичния и цифров преход в ЕС. Програмата за мобилност „Еразъм“ подкрепя новите форми на смесена мобилност, комбиниращи онлайн сътрудничество и физическо присъствие. Тя предлага модификации, насочени към различни категории хора. Така например „Дигиталния Еразъм“ (Digital Erasmus+) предлага възможности за краткосрочна физическа мобилност, комбинирана с онлайн обучение и работа в екип, както и популяризиране на цифрови стажове в партньорство с бизнеса. Практическата реализация на такива хибридни мобилности ще се подкрепя от използването на Европейската студентска карта. „Приобщаващият Еразъм+“ (Inclusive Erasmus+) предоставя възможности за мобилност на хора с различен културен, социален и икономически произход, индивидуален и класен обмен за ученици и за възрастни обучаващи се, както и на хора, живеещи в селски и отдалечени райони. Програмата „Зелен Еразъм“ (Green Erasmus+) предоставя финансова подкрепа за участници с ангажименти към опазване на околната среда.

Програмата „Творческа Европа“, клъстерът „Култура, творчество и приобщаващо общество“ и фондовете за кохезионна политика „Цифрова Европа“ имат за цел стимулирането на използването на пълния потенциал на научните изследвания в сектора на културата. Насочени са към опазване на културното наследство, възстановяване и укрепване на културните и творчески индустрии в Европа, силно засегнати от пандемията „Ковид-19“.

Новата европейска програма „Баухаус“ стимулира създаването на модерни интердисциплинарни образователни модели, интегриращи европейските ценности „устойчивост, естетика и приобщаване“ в учебните програми на университетите. Цели се използването на иновативни методи на преподаване, основани на интердисциплинарното използване на науката, изкуствата и социалните изследвания (<https://europe.eu/new-european-bauhaus>). Общата програмна инициатива „JPI Urban Europe“ финансира научни изследвания на висшите училища, фокусирани върху различни проблеми на устойчивото градско развитие (<https://jpi-urbaneurope.eu/projects/>). Целта им е да допринесат за превръщане на европей-

ските градове в по-удобни места за живеене, с достъпна среда, функциониращи екологично и даващи възможност за развитие на културата, образованието и икономиката в тях.

## Заклучение

Очертаните тенденции показват, че темата за КСО присъства все по-активно както в дейността на бизнес компаниите, така и в публичния и неправителствения сектор. Висшите училища, от своя страна, реагират своевременно на нарастващия публичен интерес към проблемите на КСО и корпоративната устойчивост, като предлагат все по-разнообразни курсове и програми, чрез които допринасят за изграждане на култура на КСО в България. По този начин те формират нагласи за прилагане на социално отговорни практики в настоящите студенти и бъдещи участници в пазара на труда – и като хора, търсещи работа, и като мениджъри и работодатели.

За разширяване на практиките за отговорно обучение по мениджмънт, българските висши училища могат да се възползват от финансиращите програми на ЕК. Те са насочени към развиване на сътрудничество между образователни, научни, бизнес и публични институции и към създаване на нови образователни модели, търсещи синергия между наука, технологии, културни и творчески индустрии, архитектура, екология.

Създаването на култура на КСО във висшите училища може да се обвърже и с трансформацията на висшето образование по посока на по-висока свързаност и възможностите на европейски университетски алианси. ЕК възприема тези алианси като „двигател към изграждането на модерно и устойчиво, по-цифрово и екологосъобразно висше образование, способно да осигури високи постижения с приобщаващ подход“. По този начин българските студенти се приобщават към общоевропейските ценности и усилия за налагане на културата на КСО, допринасяща за регионално и бизнес развитие, реализиране на цифров и екологичен преход и устойчиво управление на градската среда, в която живеем.

## Литература:

1. Андреева, А. (2020). По някои въпроси на работодателската правоспособност, работодателска власт и социалната отговорност. Известия. Варна: Наука и икономика, 64, 2020, 3, 227 – 243

Andreeva, A. Po nyakoi vaprosi na rabotodatelskata pravospobnost, vlast i socialna otgovornost. Izvestiya. Varna: Nauka I Ikonomika, 64, 2020, 3, 227 – 243.



2. Андреева, А., Йолова, Г. (2020). Съвременни тенденции във философията на трудовите и осигурителни права. Известия на Съюза на учените - Варна. Сер. Хуманитарни науки, Варна: Съюз на учените - Варна, 2020, 1, 9 -14  
Andreeva, A., Yolova, G. Savremenni tendencii v filosofiyata na trudovite i osiguritelni prava. Izvestiya. Varna: Seriya humanitarni nauki, Varna: Sauz na uchenite, 2020, 1, 9 -14
3. Андреева, А., Йолова, Г., Благойчева, Х., Александров, А., Банов, Х., Йорданова, З. (2020). Защита за индивидуалните субективни трудови права (на работника или служителя). Варна: Наука и икономика, ИУ-Варна.  
Andreeva, A., Yolova, G., Blagoicheva, H., Aleksandrov, A., Banov, H., Yordanova, Z. (2020). Zashchita na individualnite subektivni trudovi prava (na rabotnika I slujitelya). Varna: Nauka I Ikonomika.
4. Благойчева, Х. (2013) Социално отговорно възлагане на обществени поръчки. Варна: Известия на ИУ – Варна, бр. 4  
Blagoicheva, H., (2013). Socialno otgovorno vazlagane na obshtestveni porachki. Varna: Izvestiya na IU Varna, br. 4.
5. Baron, R. (2014). The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance. Background paper for the 30th Round Table on Sustainable Development. OECD Headquarters, Paris. <https://www.oecd.org/sd-roundtable/papersandpublications>.
6. Bowen, H. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper.
7. Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 1991, 34:39–48.
8. Casciaro, T., Edmondson, A., Jang, S. (2019). Cross-Silo Leadership. Harvard Business Review, issue May–June 2019 (pp.130–139)
9. Crane, A., D. Matten, L. Spence. (2013) Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in a Global Context, 2nd Ed. Routledge
10. Drucker, P. (1974). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row
11. Friedman, M. (1962). Capitalism and Freedom. Chicago: University of Chicago Press. 1962
12. GRI. (2015). G4 Sustainability Reporting Guidelines. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
13. Jack, A. (2020). The rise of the ‘sustainable’ MBA: Employers and students alike seek a greater focus on teaching responsible business. Financial Times, 22 Jan 2020
14. KPMG. (2017). The road ahead: The KPMG Survey of Corporate

Responsibility Reporting 2017 // [www.kpmg.com/crreporting](http://www.kpmg.com/crreporting)

15. Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 1958, 36:41–50
16. Laasch, O., Gherardi, S. (2019). Delineating and reconnecting responsible management, learning, and education: A research agenda through a social practices lens. *Academy of Management Annual Meeting*. Boston.
17. Lopez-Salazar, A., Ojeda-Hidalgo, J. & Rios-Manriquez, M. (2016). Factors Influencing the Social Responsibility of a Public Hospital. *International Journal of Business Administration*. Vol. 7, No.6, 42-56
18. McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*, New York: McGraw-Hill
19. Meadows, Donella, Meadow, Dennis, Randers, Jorden and Behrens, William. (1968). *The Limits 40 Growth a Report for the club of Romes, Project the Predicament of Mankind*, London, Earth Island
20. Mintzberg, H., Simons, R. & Basu, K. (2002). Beyond selfishness. *MIT Sloan Management Review*, 2002, 44:67–74
21. Moosmayer, D. et al. (2020) *The SAGE Handbook of Responsible Management Learning and Education*. SAGE
22. Moules, J. (2020). Business schools revamp traditional MBA. *Financial Times*, 20 Jan 2020
23. Porter, M. & Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 2002, Dec.:57-69
24. Serafimova, D. (2017). CSR Disclosure in Large Bulgarian Companies. *International Conference on Marketing and Business Development Journal*. Bucharest: The Bucharest University of Economic Studies Publ. House. Vol III, No. 1/2017, pp. 97-106.
25. Schaltegger, St. (2009). From CSR to Corporate Sustainability. *Centre for Sustainability Management, Leuphana University of Lueneburg, Germany*.
26. Stefanova, M., Mihailov, S. (2018). State of CSR in Bulgaria: annual review. *Strategies Ltd., Bulgaria*.
27. Visser, W. (2012, (a). The Future of CSR: Towards Transformative CSR, or CSR 2.0. *Kaleidoscope Futures Paper Series*, No. 1, 2012.
28. Visser, W. (2012, (b). *Management Innovation Exchange*. Available at: [Accessed Nov 28 2017]  
Visser, W. (2014). *CSR 2.0. Transforming Corporate Sustainability and Responsibility*. *SpringerBriefs in Organisational Studies*. DOI: 10.1007/978-3-642-40874-8\_2.
29. WCED (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, Published as Annex to General Assembly document

A/42/427, Development and International Co-operation: Environment, August 2, 1987  
30. Wilson, M. (2003). Corporate Sustainability: what is it and where does it come from? Ivey Business Journal. Issues: March/April 2003.

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY -  
TRENDS AND INNOVATIVE PRACTICES ON THE LABOR MARKET  
AND IN THE HIGHER EDUCATION SECTOR**

**Desislava SERAFIMOVA**

**Abstract**

The understandings of the nature of Corporate Social Responsibility (CSR) go beyond traditional interpretations of its role in business and discuss its applications in the public and non-governmental sector. It is one of the modern means of balancing the interests of various stakeholders, including between employers and employees. The aim of the article is to argue the need for transformations in modern practices of CSR and to outline the trends in their application in the labor market. The means by which higher education institutions engage their students with the topic of CSR and through which they contribute to building a culture of CSR in Bulgarian society are also characterized.

**Key words:** *Corporate social responsibility (CSR), Corporate sustainability, Socially responsible practices in HRM, Higher education sector, Responsible management education.*