



## ИЗВЕСТИЯ

списание на Икономически университет – Варна

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

## ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ КАТО ОСНОВЕН ФАКТОР ЗА РЕАЛИЗИРАНЕ НА КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ

Петя ДАНКОВА<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Катедра „Индустиален бизнес и логистика“, Икономически университет – Варна.  
Email: [dankova@ue-varna.bg](mailto:dankova@ue-varna.bg)

JEL: M14

Резюме

**Ключови думи:**

корпоративна социална отговорност, човешки ресурси, теория за заинтересованите лица, организационна справедливост

Като стъпва върху поредица от теоретични постановки и обобщава резултатите от множество емпирични проучвания, настоящата статия обосновава виждането, че човешките ресурси на организацията представляват основен фактор за реализиране на корпоративна социална отговорност. В социалнопсихологически план са изведени мотивите на работещите да очакват/изискват от организацията – работодател да се ангажира с корпоративна социална отговорност. Представен е модел на взаимодействието между човешките ресурси и корпоративната социална отговорност.

© 2021 Икономически университет – Варна

**Цитиране:** ДАНКОВА, П. (2021) Човешките ресурси като основен фактор за реализиране на корпоративна социална отговорност. *Известия. Списание на Икономически университет – Варна*, 65 (1), с. 43 – 54.

**Въведение**

В контекста на сътресенията в световната икономика през последните години бизнес лидерите, политическите лидери и обществото като цяло се изправят пред неизбежния въпрос за социалната отговорност на бизнеса и пътищата за реализирането ѝ в практиката на бизнес организациите (Brown 2006; Pierce, Madden 1999; Strandberg 2009). Успоредно с това, в условията на глобална „икономика на знанието“, се променя разбирането както за същността на човешките ресурси, така и за ролята им за развитието и оцеляването на бизнеса. Човешкият труд от производствен ресурс се превръща във фирмен капитал с пряко отражение както върху конкурентоспособността на компанията, така и върху нейната

пазарна цена. Създаването, съхраняването и прилагането на знание се разглеждат като източник на конкурентно предимство и ключов фактор за успех на бизнес организацията. Смит и Кели подчертават, че „в бъдеще икономически и стратегически предимства ще имат организациите, които най-ефикасно привличат, развиват и задържат разнообразна група от най-добрите човешки таланти“ (Smith, Kelly 1997).

**Цел на настоящата статия** е, на основата на поредица от теоретични постановки и резултати от множество емпирични проучвания, да се обоснове виждането, че човешките ресурси (ЧР) на организацията представляват основен фактор за реализиране на корпоративна социална отговорност (КСО). Дългосрочните оцеляване и успех на бизнес организацията изискват тя да поеме отговорност за въздействието си върху своите заинтересовани лица. В този смисъл настоящата статия стъпва върху разбирането, че КСО се дефинира като „отговорност на бизнес организацията за въздействието ѝ върху нейните заинтересовани лица, от взаимодействието с които зависи нейното дългосрочно успешно развитие“ (Данкова 2012, с. 44). Основно място в този процес заема човешкият ресурс на организацията, който представлява ключово заинтересовано лице и едновременно с това е „посредник“ между организацията и останалите заинтересовани лица. Считаме, че реализирането на социалната отговорност в практиката на организациите изисква преформулиране на организационната ценностна система и по-пълно интегриране на човешкия фактор в цялостния процес.

## **1. Влияние на социалната отговорност на организацията върху трудовото поведение на работещите и резултатите от труда**

През последните години са проведени редица проучвания, доказващи положителното въздействие на КСО върху нивото на мотивация на ЧР, лоялността им към организацията, производителността на труда и др. Ще обобщим основните резултати от тези проучвания:

- КСО на работодателя е сред най-важните фактори при кандидатстване за работа; социално отговорните компании по-успешно привличат ценни човешки ресурси (Aguilera et al. 2007; Greening, Turban 2000; Heslin, Ochoa 2008; Strautmanis 2008; Turban, Greening 1997).

- Тъй като хората са склонни да се идентифицират с организацията, за която работят, общественият престиж и възприеманият от обществото имидж на организацията – работодател са от по-голямо значение за работещите в нея, в сравнение с нейните пазарни и финансови резултати (Carmeli et al. 2007; Turban, Greening 1997).

- Работата за социално отговорна компания повишава себеоценката на работещите, допринася за идентифицирането им с организацията и оттук за удовлетворяване потребността им от принадлежност (Carmeli et al. 2007; Heslin, Ochoa 2008).

- КСО допринася за удовлетворяване на нуждата на работещите от принадлежност и обвързване (Aguilera et al. 2007).

- Някои хора са готови да работят за социално отговорна компания, дори ако това изисква да приемат по-ниско заплащане (Barbian 2001; Heslin, Ochoa 2008).

- Работата за социално отговорен работодател може да повиши удовлетвореността от труда, ангажираността и лоялността на ЧР (Aguilera et al. 2007; ; Brammer et. al. 2007; Glavas and Piderit, 2009; Glavas and Kelley, 2014; Heslin, Ochoa 2008; Maignan, Ferrell, Hult 1999; Viswesvaran et al. 2004).

- Значението на КСО за ангажираността на ЧР е поне толкова голямо, колкото е значението на удовлетвореността от труда (Brammer et al. 2007).

- Социално отговорната компания влияе върху готовността на ЧР да иницират и участват в дейности и проекти, свързани с КСО (Aguilera et al. 2007).

- Дейностите по КСО стимулират екипната работа в компанията (Melynyte, Ruzevicius 2008).

- Социално отговорните компании се отличават с по-висока креативност на човешките ресурси (Glavas, Piderit 2009).

- Когато работещите видят положителния ефект от дейността си върху обществото, те влагат повече усилия и търпение в работата си, което подобрява представянето им и повишава производителността на труда (Heslin, Ochoa 2008).

- Влияние върху работещите оказва не само отношението на организацията – работодател към самите тях, но и тяхната собствена оценка относно „честността“ на организацията като цяло. Когато работещите възприемат организацията, за която работят, като „честна“, силно се повишава и тяхната ангажираност и лоялност към организацията – работодател (Choi 2008).

- Социално отговорната компания се счита от работещите в нея за „честна“, което повишава доверието им в нея (Aguilera et al. 2007; Turban, Cable 2003).

- Социално отговорните компании се отличават с по-висока производителност на труда и по-ниски нива на текучество на персонала (Jones 2010).

- Когато работещите имат убеждението, че организацията, за която работят, допринася по един или друг начин за постигането на нещо добро в един по-широк план, за „превръщането на света в едно по-добро място“, самите те придобиват усещането за личен принос към някаква кауза. Това силно повишава удовлетвореността им от труда, желанието им да влагат усилия в работата си и ангажираността им към целите на организацията (Beadle, Knight 2012; Pratt, Ashforth 2003;

Rosso et al. 2010).

Можем да обобщим, че нивото на КСО на организацията оказва многостранно влияние върху нейните ЧР.

## **2. Корпоративната социална отговорност в контекста на теорията за организационната справедливост**

Като изследват мотивите на работещите да очакват / изискват от организацията – работодател да се ангажира с КСО, Агилера и съавтори установяват, че възприятието на работещите относно нивото КСО на организацията е свързано с тяхното по-общо възприятие за справедливост. Това възприятие, от своя страна, влияе върху отношението на работещите към организацията и поведението им на работното място (Aguilera et al. 2007). Казаното се потвърждава от редица проучвания в областта на организационната справедливост, които доказват, че възприеманата справедливост в работната среда се отразява положително върху състоянието на работещите по отношение удовлетвореността от труда, нивото на стреса, здравословното състояние, емоциите, а оттук – върху важни за организацията количествени и качествени показатели като производителност на труда, текучество, безпричинно отсъствие от работа и др. (Aquino et al. 2001; Ambrose et al., 2002; Tripp et al. 2002).

Стъпвайки върху класическата типология в научната литература в областта на организационната справедливост, Агилера и съавтори извеждат три типа преценки, които работещите правят в хода на формиране на своето възприятие си относно нивото на КСО на организацията (Aguilera et al. 2007):

- социалните мотиви в действията на организацията (което по същество препраща към процедурния аспект на КСО);
- резултатите от действията на организацията (което по същество препраща към дистрибутивния аспект на КСО);
- отношението на организацията към субектите вътре в нея и извън нея, при извършване на тези действия (което по същество препраща към интеракционния аспект на КСО).

В отговор на тези преценки, работещите извършват реципрочни действия спрямо организацията, които по своята същност могат да бъдат отговорни или безотговорни. Важно е да се подчертае, че тези преценки са „социално заразителни“, т.е. разпространяват се между индивидите и групите в цялата организация, като по този начин формират организационния климат за КСО, който, от своя страна, е свързан с цялостната репутация на организацията.

В пряка връзка с теорията за организационната справедливост, три групи мо-

тиви формират поведението на работещите, зависещо от очакването / изискването им организацията да бъде социално отговорна – инструментални, релационни и морални. Тези мотиви са свързани с индивидуалните потребности от контрол, от принадлежност и от смислено съществуване и могат да бъдат обобщени, както следва (Aguilera et al. 2007):

Инструменталните модели приемат, че индивидът се стреми към контрол, за да максимизира желаните от него резултати (Tyler 1987). Така процедурната справедливост в организацията позволява на индивида по-добре да предвижда бъдещи действия и формира очаквания за максимизиране на резултатите в дълъг срок. Приложени към сферата на КСО, инструменталните мотиви се проявяват по следния начин: работещите разглеждат социално ангажираната компания като компания, която е загрижена за хората по принцип, т.е. работещите считат, че ако компанията се отнася справедливо към своите заинтересовани лица като цяло, тя ще се отнася справедливо и към работещите в нея в частност. Така работещите се стремят да поощряват КСО на организацията, за да максимизират собствените си изгоди в дълъг срок (Folger et al 1996; Roberson 1999).

Според релационните модели организационната справедливост е свързана с взаимоотношенията между работещите и техните ръководители, като тези отношения оказват влияние върху чувството за идентичност и себеуважение на работещите (Tyler, Lind 1992). Релационната потребност от справедливост е тясно свързана с психологическата потребност от принадлежност, а справедливостта се разглежда като механизъм за обединяване на хората. Работещите очакват / изискват организацията –работодател да се ангажира с КСО, тъй като за тях това е знак, че работят ръка за ръка със своите ръководители за постигане на „нещо добро“. КСО усилва положителните социални взаимодействия както вътре в организацията, така и между организацията и външните общности (Clary, Snyder 1999). А това, от своя страна, това води до „верижна реакция“ от социално отговорни / безотговорни действия на организацията (Aguilera et al. 2007).

Моралните мотиви се свързват с потребността на индивида да води смислено съществуване. Тук акцентът се измества от загриженост за личното благополучие и принадлежност към загриженост за благополучието на другите, без оглед на личната изгода. По отношение на КСО това означава, че хората ще се стремят да работят за организации, чиито цели и стратегии са съвместими със собствената им морална рамка (Folger et al. 1996), както и че работещите ще желаят да се ангажират с инициативи, които считат добри за обществото.

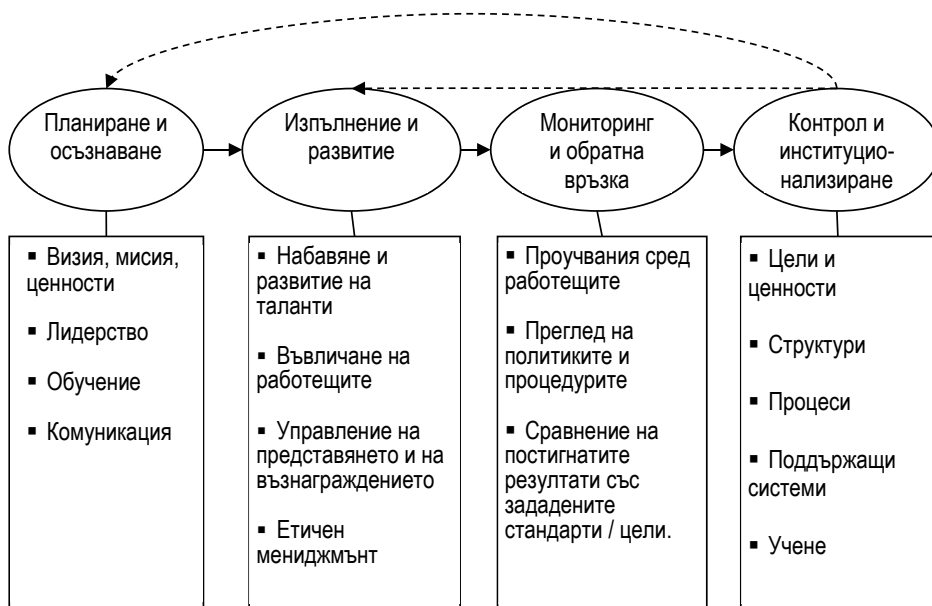
### 3. Човешките ресурси и организационните ценности

Ключовата роля на човешките ресурси за реализиране на КСО може да бъде аргументирана в четири основни аспекта (Lam, Khare 2010). Първо, КСО е свързана с организационните ценности (Strautmanis 2007). Взаимоотношенията между хората вътре в организацията, както и взаимоотношенията им с останалите заинтересовани лица, са продукт на организационната култура. От своя страна, организационната култура и решенията в областта на ЧР са от основно значение за създаване на устойчиво конкурентно предимство, тъй като те са „механизъм, който свързва в едно цяло всички ресурси на компанията“. (Fernandez et al. 2003). Второ, КСО изисква радикална промяна във философията и поведението на организацията, поради което основна роля при управлението на промяната следва да играе структурното звено по управление на човешките ресурси. То е най-добре информирано какво мотивира поведението на работещите в организацията и може да инициира съответни обучения, обвързване на възнаграждението с КСО резултатите и др. (Pettigrew 1985). Трето, почти всички насоки за въвеждане на КСО в практиката на организациите акцентират върху ролята на човешките ресурси (Dankova et al. 2014). От позицията на работещите отговорността на компанията спрямо тях се изразява в „честно заплащане, ефективен процес на комуникация, възможности за обучение и развитие, удовлетворителен труд, здравословни и безопасни условия на труд, равни възможности, сигурност на работното място, компетентно лидерство“ (Spiller 2000). Четвърто, човешките ресурси представляват своеобразно свързващо звено между организацията и външните заинтересовани лица.

До голяма степен утвърдените в организацията ценности определят доколко в нея ще бъдат възприети социално отговорни практики. В тази връзка могат да бъдат разграничени два противоположни организационни ценностни модела. Моделът на „ценностно безразличие“ се характеризира с „късогледство на ръководството“ спрямо етичните ценности. От друга страна, моделът на „ценностно хармонизиране“ се отличава с осъзнаване и възприемане на етични ценности от страна на ръководството, което на свой ред може да прерасне в КСО. За да се случи това обаче, не е достатъчно ръководството да вярва в определени етични ценности и да ги разпространява. Необходими са също така взаимност и сътрудничество от страна на работещите в организацията. За да улесни „ценностното хармонизиране“, организацията трябва да подбира човешки ресурси със съответни морални качества, да разработва системи за оценяване на резултатите и системи за възнаграждения, стимулиращи КСО, да предоставя съответни обучения, и т.н. (Orlitzky, Swanson 2006).

#### 4. Модел на взаимодействието между човешките ресурси и корпоративната социална отговорност

Един полезен за практиката на организациите модел, който обвързва ЧР и управлението на ЧР с постигането на КСО, е разработен от Лам и Кар (Lam, Khare 2010). Моделът е базиран на цикъла на Деминг за усъвършенстване на качеството и включва четири етапа: (1) Планиране и осъзнаване. (2) Реализиране и развитие. (3) Мониторинг и обратна връзка. и (4) Контрол и институционализиране (фиг. 1).



**Фиг. 1. Модел на взаимодействието между човешките ресурси и корпоративната социална отговорност**

*Източник: Lam, H., Khare, A. HR's Crucial role for successful CSR. // Journal of International Business Ethics, 2010, Vol. 3, No. 2, pp. 3-15.*

Четири етапа в модела включват следните основни моменти:

Етап „Планиране и осъзнаване“: Успешното реализиране на КСО изисква интегрирането ѝ в стратегията, структурата, процесите и културата на организацията, а като най-висша степен на осъзнатост се разглежда превръщането ѝ в „неразделна част от корпоративната идентичност“ (Fernandez et al. 2003). Поради това Лам и Кар препоръчват процесът да стартира с ревизиране на организацион-

ните визия, мисия и ценности, тъй като те формират специфични нагласи и очаквания у вътрешните и външните ЗЛ относно целите и приоритетите на организацията. Препоръчва се също така структурното звено по УЧР да играе централна роля в този процес, както и да бъдат привлечени лидерите, тъй като те „задават тона за останалите в организацията“ (Rocha et al. 2007). Разбирането на същността и предимствата на КСО сред всички лица в организацията изисква съответно обучение и комуникация, които могат да бъдат придружени и с провеждане на проучвания на позицията на работещите във връзка с КСО.

Етап „Изпълнение и развитие“. Инициативите на организацията за постигане на КСО се нуждаят от знаещи ЧР, приемащи принципите на КСО. Това може да бъде постигнато както на етапа на подбор на нови ЧР, така и чрез обучение на настоящите, което да акцентира върху запознаване със ЗЛ на организацията и техните специфики, създаване на умения за участие в КСО инициативи и др. Лам и Кар подчертават значимостта на въвлечането и упълномощаването на работещите, тъй като това би довело до съществено подобряване на качеството на трудовото им ежедневие, което, от своя страна, е съществен компонент на КСО. Според Банзал, „да се даде думата на работещите относно КСО може да има изключителен ефект за промяна в начина им на мислене“ (Bansal, 2002). Лам и Кар предлагат в процеса на индивидуалното целеполагане да се включват цели, свързани с КСО, които съответно да се отчитат при атестирането и се отразяват на възнаграждението. Под понятието „етичен мениджмънт“ Лам и Кар предвиждат спазването на човешките права, предоставянето на равни възможности и др. и, преди всичко, изграждането на организационна култура, която поддържа тези виждания.

На етапа „Мониторинг и обратна връзка“ се предвижда регулярно провеждане на вътрешен КСО одит. Лам и Кар предлагат таблица с въпроси, касаещи горните два етапа. На последния етап, „Контрол и институционализиране“, се оценява нивото на придържане към стандартите за КСО и коригирането му при необходимост. В областите, в които организацията се справя добре и не се налага коригиране, Лам и Кар препоръчват институционализиране на успешните инициативи и свързаните с тях структури, процеси и поддържащи системи. С институционализирането тези инициативи се формализират, вкл. със съответна документация.



## Заклучение

В настоящата статия бе обосновано, че реализирането на КСО в практиката на организациите е немислимо без активното ангажиране и включване на работещите в организацията. Хората, със своите специфични потребности, цели и поведения, формират цялостното поведение на организацията. Различни са мотивите, които стоят в основата на социално отговорното поведение на отделния индивид и на организациите като цяло. Изследването на тези мотиви в дълбочина е едно предизвикателство за бъдещите научни търсения в областта на социалната отговорност и бизнес етиката.

## Използвана литература

1. Данкова, П. (2012). Човешкият фактор в корпоративната социална отговорност. Варна: Геа - Принт.  
Dankova, P. (2012). Choveshkiyat factor v korporativnata sotsialna otgovornost. Varna: Gea - Print,
2. Aguilera, R. et al. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multi-level theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*. 32(3), pp. 836-863.
3. Ambrose, M. L., Seabright, M. A. and Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 89, pp. 947-965.
4. Aquino, K., Tripp, T. M. and Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, pp. 52-59.
5. Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Executive*. 16(2), pp. 122-131.
6. Barbian, J. (2001) The charitable worker. *Training*. Vol. 38, pp. 50-55.
7. Beadle, R. and Knight, K. (2012). Virtue and meaningful work. *Business Ethics Quarterly*. 22(2), pp. 433-50.
8. Brammer, S., Millington, A., Rayton, B. (2007) The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*. 18(10), pp. 1701-1719.
9. Carmeli, A., Gilat, G. and Waldman, D.A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*. Vol. 44, pp. 972-92.

10. Choi, J. (2008). Event justice perceptions and employees' reactions: Perceptions of social entity justice as a moderator. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, pp. 513–28.

11. Clary, E. G., Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science*. 8(5), pp. 156–159.

12. Dankova, P., Valeva, M., Štrukelj, T., (2014). A Comparative Analysis of International Corporate Social Responsibility Standards as Enterprise Policy/Governance Innovation Guidelines. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(2), pp.152-159.

13. Fernandez, E., Junquera, B., Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issues: A review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*. 14(4), pp. 634-656.

14. Folger, R. et al. (1996). Elaborating procedural fairness: Justice becomes both simpler and more complex. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 22, pp. 435 - 447.

15. Glavas, A., Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*. 24(2), pp.165-202.

16. Glavas, A., Piderit, S.K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 36, pp. 51-70.

17. Greening, D. W., Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*. Vol. 39, pp. 254–280.

18. Heslin, P. A., Ochoa, J. D. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*. 37(2), pp.125-144.

19. Jones, D.A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 83, pp. 857-78.

20. Lam, H., Khare, A. (2010). HR's Crucial role for successful CSR. *Journal of International Business Ethics*. 3(2), pp. 3-15.

21. Maignan, I., Ferrell, O.C., Hult, G.T.M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27, pp. 455 - 469.

22. Melynyte, O., Ruzevicius, J. (2008). Framework of links between corporate social responsibility and human resource management. *Forum Ware international*. No. 1, pp. 23-34.

23. Orlitzky, M., Swanson, D. L. (2006). Socially responsible human resource management. In: *Human Resource Management Ethics*. Deckop, J. R. (ed). Information Age Publishing Inc. Greenwich: CT.

24. Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist research and the study of organizational change processes. In: *Research methods in information systems*. Mumford, E., Hirschheim, R., Fitzgerald, G., Wood-Harper, T. (eds.) Amsterdam : Elsevier Science. pp. 53-75.

25. Roberson, Q. M., Moye, N. A., Locke, E. A. (1999). Identifying a missing link between participation and satisfaction: The mediating role of procedural justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 84, pp. 585–593.

26. Rocha, M., Searcy, C., Karapetrovic, S. (2007). Integrating sustainable development into existing management systems. *Total Quality Management*. 18(1-2), pp. 83-92.

27. Rosso, B.D., Dekas, K.H., Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 30, pp. 91–127.

28. Spiller, R. (2000). Ethical business and investment: A model for business and society. *Journal of Business Ethics*. 27(1-2), pp. 149-160.

29. Strautmanis, J. (2007). Acquiring corporate social responsibility approach through business study process. Riga: University of Latvia.

30. Strautmanis, J. (2008). Employees' values orientation in the context of corporate social responsibility. *Baltic Journal of Management*. 3(3), pp. 346-358.

31. Tripp, T. M., Bies, R. J., Aquino, K. (2002). Poetic justice or petty jealousy? The aesthetics of revenge. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 89, pp. 966–984.

32. Turban, D. B., Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*. No. 24, pp. 733-751.

33. Turban, D. B., Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*. Vol. 40, pp. 658–672.

34. Tyler, T. R. (1987). Conditions leading to value-expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 52, pp. 333–344.

35. Tyler, T. R., Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 25, pp. 115–192

36. Viswesvaran, Ch., Deshpande, S. P., Milman, C. (2004). The effect of corporate social responsibility on employee counterproductive behaviour. *Cross Cultural Management. An International Journal*, 5(4) pp. 5-12.

## HUMAN RESOURCES AS A MAIN FACTOR FOR THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Petya DANKOVA

### Abstract

Based on a series of theoretical formulations and numerous empirical studies, this article discusses the crucial role of the organization's human resources for achieving corporate social responsibility. In socio-psychological terms, the motives of the employees to expect / require the organization to engage in corporate social responsibility are explored. A model of the interaction between human resources and corporate social responsibility is presented.

**Key words:** *corporate social responsibility, human resources, stakeholder theory, organizational justice.*