

ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ
ЦЕННОСТИ И МОТИВАЦИЯТА
НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ПРЕЗ ПРИЗМАТА
НА МОРАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ
В БИЗНЕСА

Грета Николова*

ORGANIZATIONAL VALUES
AND EMPLOYEE MOTIVATION
AS SEEN THROUGH MORAL
RESPONSIBILITY IN BUSINESS

Greta Nikolova

Abstract: In today's dynamically developing business environment, organizations face different moral issues and challenges, not only in terms of their competitiveness but also in terms of the most important assets of each company – its employees. Organizational management often overlooks the impact of values as a key component of organizational culture and individual's motivation, which have a direct impact in decision-making on a given action, inactivity and behavior of employees in a work environment. Recognizing employees as the primary carrier of ethical commitment in the working atmosphere, the paper examines the link between the issue of moral responsibility in business with organizational values and the motivation of employees.

Keywords: individual and organizational values; employee's motivation; moral responsibility in business.

Увод

В съвременните условия на бурни икономически и политически промени, технологично развитие и безкрайна надпревара за запазване и подобряване на пазарните позиции както за малките предприятия, така и за големите корпорации проблемът за моралната отговорност в бизнеса става все по-актуален.

* Грета Николова – докторант по Социална психология, катедра Психология, Философски факултет, ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, e-mail: greta.nikolova@gmail.com

През последните десетилетия, белязани от множество скандали в сферата на бизнеса, въпросът за корпоративната морална отговорност става все по-значим не само от гледна точка на конкурентноспособността и репутацията на фирмата, но и във връзка човешките ресурси в организацията, които се превръщат в един от най-ценните ѝ активи. Действията на служителите се определят от съвкупност от стимули, ценности – индивидуални и организационни – и мотивация – вътрешна и външна, които инициират определено поведение в организацията и извън нея и допринасят за етичното функциониране на бизнеса.

Организационни ценности

Индивидуалните и организационните ценности са обект на различни проучвания повече от шест десетилетия. В съвременния свят ценностите са от основно значение за обществения дискурс. Дългосрочните изследвания на теоретици като Allport, Williams, Rokeach и др. са концентрирани върху ценностите, които са основни за разбирането на социалното поведение. Те възприемат ценностите като дълбоко вкоренени абстрактни мотивации, които ръководят, оправдават и обясняват нагласи, норми, мнения и действия (Rokeach 1973; Schwartz 1992). Всеки отделен човек и всяка организация притежават собствена уникална ценностна система или йерархия (Woodward, Shaffakat 2014). Всеки индивид има различни ценностни приоритети, а преобладаващите ценностни акценти в организациите и обществата се различават. Ценностите имат предсказуем и обяснителен потенциал на индивидуално, организационно и социално ниво. Нещо повече, ценностите могат да рефлектират като големи социални промени в обществата и народите. Много изследвания са свързвали ценностите с различни индивидуални и организационни характеристики или фактори, като ангажираност, удовлетвореност и култура. Ценностите на организацията са тясно свързани с лидерството, развитието на организационната култура и мотивацията на служителите. Реално, пренебрегвайки ценностите, не бихме могли да ръководим персонала. Преди 90-те години на XX в. организационната култура и ценностите са третираны като ресурси, които спомагат за запазване на конкурентноспособността (Barney 1991). Днес можем

да заявим, че да се базираме на ценностите е въпрос на оцеляване. Служителите заедно с техните заслуги, мотивация и ангажираност са все по-важни. Съществуват множество различни подходи и дефиниции на термина „ценности“, но няма постигнат консенсус за естеството им. Концепцията за ценностите е многостранна, тъй като те могат да бъдат изразени на различни нива – инструментално и терминално (Rokeach 1973), индивидуално и организационно (Posner, Schmidt 1992), професионално, организационно и национално (Hofstede 1989). Тези различни нива показват кои индивидуални ценности съвпадат с ценностите, които другите хора притежават на организационно ниво.

Както на индивидуално, така и на организационно ниво ценностите са подредени по приоритет и формират йерархия в зависимост от тяхното значение за индивида или организацията. Основните ценности са тези, които въздействието върху поведението на хората и надделяват над останалите ценности в йерархията. Mele (2012) и Schwartz (2012) описват йерархията на ценностите на индивидуално ниво. Базирани на подобни принципи, са създадени и ценностни йерархии на организационно ниво (Beck, Cowan 2005), но според техните теории йерархията не е на единичните ценности, а на групите ценности.

Schwartz (2012) посочва пет общи характеристики в дефинициите на ценностите:

- Ценностите са вярвания;
- Отнасят се до поведение или желани цели;
- Издигат се над обсега на специфични ситуации;
- Ръководят избора или оценката на ситуацията;
- Следват ред на значимост.

Според Woodward и Shaffakat (2014) в различните подходи към ценностите има някои общи елементи, като:

- Разбират се като стандарти и ръководни принципи;
- Абстрактни са и са свързани с много други концепти;
- Научават се и остават сравнително стабилни във времето;
- Йерархични са и влияят върху избора на хората.

Като цяло ценностите се интерпретират като вярвания, стандарти, принципи и предпочитания, но различните автори се обеди-

няват най-вече около схващането, че ценностите играят важна роля в поведението на индивида и се влияят от външната среда.

Rokeach (1973: 775) определя ценностите като „трайно убеждение, че специфичният начин на поведение или крайното състояние на съществуване е лично или социално предпочитано пред противоположния или обратния начин на поведение или крайно състояние на съществуване“. Той предлага обособяването на две групи ценности:

- Терминални (крайни) ценности – отнасят се до желаното и крайно състояние на съществуване, както и целите, които човек иска да постигне през живота си;

- Инструментални ценности – отнасящи се до предпочитаните начини на поведение и средствата за постигане на терминалните ценности.

Rokeach (1973) прави списък на терминалните и инструментални ценности, като ги подрежда според тяхната важност като водещи принципи в живота на респондента. Според него, след като веднъж се придобие, ценността става част от организирана система от ценности. Тази ценностна система работи като общ план за разрешаване на конфликти и вземане на решения. Двете групи ценности представляват две отделни, но функционално свързани системи, при които всички ценности, отнасящи се до начина на поведение, са инструмент за постигането на всички ценности, отнасящи се до терминалните. Един начин на поведение може да бъде инструмент за постигането на няколко крайни (терминални) ценности, както и няколко модела на поведение могат да бъдат инструмент за постигането на една терминална ценност. В по-късните си статии Rokeach и Ball-Rokeach (1989) заявяват че обществата и индивидите могат да бъдат сравнявани не само по отношение на специфични ценности, но и по отношение на ценностни приоритети (йерархии).

Изследователите обобщават някои основни качества, с които се характеризират ценностите, като: съдържание и интензивност, йерархия и структура, централност и социална желателност, стабилност и гъвкавост, универсалност и специфичност. Съдържанието показва крайните цели и важните за личността модели на поведение. Интензивността предполага подреждането на ценностите

йерархично, според значимостта им както за конкретната личност, така и за съответната организация. В структурата на системата отделните ценности имат както мотивационно съдържание, така и два вида отношения помежду си – на взаимно изключване и взаимно допълване. Несъвместимостта между отделните ценности поражда конфликт, а при съвпадение на мотивационната насоченост – ценностите са в синхрон. Централността на ценностите се изразява в тясната им свързаност с личността, а социалната желателност – в социално приети и одобрени убеждения и норми на поведение (Илиева 2006).

Ценностите са в основата на разбирането на нагласите и мотивацията на индивидите. Те влияят върху цялостното поведение на личността и върху действията в конкретна ситуация. Всеки служител внася собствените си ценности в организацията. Тези ценности формират облика на организацията и когато индивидуалните ценностни системи съвпадат в достатъчна степен, има общо разбиране за изглаждане на различията. По този начин се създава малък брой от взаимосвързани общи ценности, вместо една конкретна ценност. Тези ценности формират ценностната система на организацията, която често се разбира като подреждане и приоритизиране на набор от ценности – принципи, стандарти или качества, които се считат за полезни или желани от индивида или групата.

Мотивацията на служителите

Интересът към мотивацията на служителите в управлението на организациите датира още от създаването на първите предприятия и фабрики за производство. Днес, в епохата на глобализация и либерализация, служителите се превръщат в конкурентно предимство на организацията.

Мотивацията се отнася до най-значимия ресурс във всяка организация – човешкия. Мотивацията може да се разглежда като съвкупност от стимули, караси отделния индивид да действа по точно определен начин (Чавдарова 2012).

Йерархията на потребностите на Maslow е една от най-известните мотивационни теории. Според Maslow хората са склонни винаги да искат нещо и това, което искат, зависи от това, което вече

притежават. На йерархично ниво той обособява пет различни нива на потребности, които индивидът търси да задоволи. Първото, или най-ниското ниво, са **физиологичните** нужди. При задоволяването им, когато индивидът не чувства глад, жажда или студ, се появява нуждата от задоволяване на потребността от **сигурност**. На това ниво личността изпитва необходимостта да се чувства сигурна – в семейството и в обществото, както и да се чувства в безопасност. Появява се нуждата от признание и връзка с останалите индивиди в социума. **Социалните потребности** са третото ниво в йерархията на потребностите на Maslow. След като се чувстват сигурни и в безопасност, хората изпитват нужда да дават и получават любов, да се чувстват ценени и да създават добри приятелства – нуждата от принадлежност и любов. **Его потребностите** изразяват нуждата на индивида да бъде уникален и въз основа на постиженията си да се ползва с уважението на другите хора. Тези потребности изразяват престижа и самооценката на личността. На върха на пирамидата се намира потребността от **самоактуализация**. Развитието на тази нужда се базира на удовлетворението на останалите четири, по-ниски нива. Тя се отнася до реализацията и усъвършенстването на личностния потенциал. Основата на тази теория се базира на факта, че когато една нужда е задоволена, необходимостта от нея намалява и се увеличава необходимостта от задоволяване на потребност от следващо ниво. Според Maslow не е необходимо определена нужда да бъде изцяло задоволена, за да се премине на следващо ниво.

Разгледани през призмата на организацията, тези потребности могат да се отнесат, както следва:

- Физиологичните потребности се задоволяват главно чрез заплащането на труда;
- Необходимостта от сигурност – от социалните придобивки и пенсионните фондове;
- Социалните потребности се изразяват в нуждата от принадлежност – към организацията и към екипа;
- Его потребностите се задоволяват с взаимоотношенията в компанията – формални и неформални, както и с работните постижения на отделния индивид;

➤ Самоактуализацията и реализацията на личността се изразяват в статуса в организацията, позицията, която заема и кариерното развитие.

Американският психолог Frederick Herzberg разработва двуфакторната мотивационна теория. Според него откриването на причините, носещи удовлетворение, ще доведе до използването на подходящите средства за мотивация. Неговото базисно допускане е, че неудовлетвореността и удовлетвореността са независими променливи. Той допуска, че върху мотивацията влияят две групи фактори:

➤ Мотивационни, задоволяващи фактори – предизвикват чувство на удовлетвореност в работата. Тези фактори мотивират чрез промяна в естеството на работата. Те предизвикват служителя да развие своите таланти и да реализира цялостния си потенциал. Поемането на отговорност в работата и предоставянето на възможности за обучение с цел развитие и израстване в йерархията, може да доведе до успешното справяне с всяка възложена задача, ако евентуалните незадоволителни резултати се дължат на отегчението при изпълнение на възложената работа, която служителят трябва да извърши. В допълнение към отговорността и възможностите за обучение Herzberg определя като мотивационни фактори признанието, постиженията, предизвикателствата и растежа.

➤ Хигиенни фактори – предизвикват чувство на неудовлетвореност и са демотивиращи, когато нивото им в организацията не е достатъчно високо. Към хигиенните фактори спадат условията на труд – чистота, осветеност, безопасност при работа, заплащането да е конкурентно за съответния бранш, гъвкаво работно време и регламентирани почивки. Тези фактори са свързани с естеството на работата и ако не са в подходяща форма, могат да доведат до елиминиране удовлетвореността от работата.

Основното твърдение в теорията на Herzberg е, че противоположното на удовлетворение не е неудовлетворение, а липсата на удовлетворение.

Концепцията за *Теорията на очакването* е формулирана от Vroom и изразява вероятността, че действието или положените усилия ще доведат до постигане на крайните резултати. Това е възприятието на индивида за вероятността усилията да доведат до

успешно представяне. Vroom разработва модел на процеса на мотивация и го описва като поредица от обикновени действия, върху които може да се оказва влияние и по този начин да се промени мотивацията, следователно – и поведението. Той определя три основни условия за мотивация:

➤ **Очакването** – вероятността, определено действие да доведе до конкретен резултат, възприемана субективно от индивида, който решава дали да положи усилието, или не.

➤ **Средството** – субективна вероятност, отразяваща вярата на индивида, който взема решение, че успехът ще доведе до допълнителни резултати, имащи пряко отношение към него.

➤ **Предпочитанието** – може да има отрицателна или положителна стойност, което зависи от това до каква степен индивидът, който взема решение, желае реализацията на допълнителните резултати.

Моделът на мотивация на Vroom подчертава факта, че отношението на отделните служители към един и същ резултат е различно, поради характерните за всеки един от тях потребности.

Albert Bandura разработва теорията за социалното познание, като отчита индивидуалните когнитивни особености. Според него познавателните процеси се осъществяват в зависимост от три фактора: индивидуално поведение, качества на личността и влияние на заобикалящата среда. Всеки индивид влияе върху средата, която, от своя страна, въздейства върху мислите и поведението му.

Теорията за социалното познание обуславя три процеса, свързани с поведението на индивидите:

➤ **Символни процеси** – набор от способности, чрез които индивидите използват мисловни и вербални символи за обработка и запазване на информация, която по-късно служи като направление за последващи действия под формата на натрупан опит.

➤ **Заместващо учене** – чрез наблюдение на други хора се научават нови начини на поведение или се предвиждат евентуалните последствия от действията.

➤ **Самоконтрол** – упражняване на контрол върху собствените постъпки, следвайки определени стандарти и волейки се от последствията от извършените действия.

Верификацията на теорията на Bandura извежда два важни резултата:

➤ Чрез осигуряването на целесъобразни модели служителите могат да научат определено поведение – моделиране на поведението;

➤ За да се придържат към желаното поведение в организацията, не е необходимо служителите да бъдат поощрявани или рестриктирани. Това може да постигне чрез примери за поведение, което мениджмънтът на компанията толерира или не (Чавдарова 2012).

Мотивацията не е еднаква при отделните индивиди. Служителите се различават по силата, съдържанието и особеностите на личната мотивацията, но върху поведението им влияе и организационната среда. Все по-често компаниите целенасочено разработват стратегии за повишаване мотивацията на служителите с цел ефективно постигане на организационните цели.

Моралната отговорност в бизнеса

Темата за корпоративната морална отговорност се дискутира от редица автори още от 70-те години на ХХ в. в търсене на отговор на въпроса: Доколко юридическите лица могат да се държат морално отговорни за техните действия? Фокусът се насочва към разбирането ни за организацията.

Понятието „корпоративна морална отговорност“ съдържа поне две коренно различни значения. В литературата за бизнеса етиката може да се отнесе до качеството на корпоративно поведение. В този смисъл, отговорна е тази организация, която се държи добре – разумно, предпазливо и морално. От друга страна, разбирането, че компаниите могат да се държат отговорни за техните действия, по начина, по който държим отговорен отделния индивид, се дискутира от няколко десетилетия. Автори като French (1979) и Goodpaster (1983) приемат корпоративната морална отговорност за валидна концепция, като отхвърлят аргументите на опонентите си. Според тях много организации показват характеристики, еквивалентни на тези, характеризиращи моралната отговорност на индивидите. Според French организацията включва вътрешна структура, която систематизира знанието, перцепцията и мотивацията на отделните индиви-

ди в организацията, в корпоративно решение. Той твърди, че такава вътрешна структура, която е в състояние да организира всички тези елементи, може да създаде процес, който надхвърля елементарния сбор от индивидуалните процеси по вземане на решение до процес по вземане на корпоративни решения и тук е основата на моралната отговорност. Подобни са и твърденията на Goodpaster (1983), че в много организации можем да открием когнитивни атрибути, като перцепция, разсъждение, координация и имплементация, и морални елементи, като рационалност и респект, и на тази база, компаниите могат да бъдат разглеждани като участници с морални диспозиции.

От друга страна, Velasquez (2003) се фокусира върху интенционалността, твърдейки, че организацията не може да действа умишлено, защото „корпоративният ум“ не контролира никакви действия. Действията се извършват от личности, действащи от името на организацията, и са умишлени действия на конкретните индивиди, а не на корпорацията. Velasquez твърди, че връзката между намерението и действието, която съществува при отделната личност, не съществува в организацията.

Ranken (Wilmot 2001) се фокусира върху способността на компанията да действа по начин, който е морално мотивиран. Според него корпоративната мотивация всъщност представлява институционализирани корпоративни практики, процедури и култура. Тази мотивация се задвижва и поддържа от проактивни, мотивирани личности, в рамките на компанията или извън нея, и не се дължи на самата организация.

Gibson (Wilmot 2001) предлага междинна позиция, която се отдалечава от корпоративното намерение и се фокусира върху корпоративната безотговорност и небрежност. Той твърди, че намерението на организацията за нанасяне на вреда по принцип не може да бъде установено. Това, което може да бъде по-лесно разпознаваемо, е липсата на осъзнаване на риска, липсата на загриженост и може би известна степен на безотговорност. Тези диспозиции биха могли лесно да бъдат абсорбирани от организационната култура и по този начин за индивидите би могло да бъде изключително трудно да им се противопоставят. В този контекст организацията може да се разглежда като притежаваща морален еквивалент на гражданска

отговорност, където не бихме търсили намерение, от гледна точка на търсене на отговорност от недобросъвестния, а по-скоро липсата на грижа, която води до увреждащи последици. Gibson не твърди, че понятието за „намерение“ е грешно, а че понятието за „небрежност“ е по-продуктивно.

Преместването на фокуса върху „корпоративната небрежност“ обаче всъщност не премахва проблема с „корпоративното намерение“. Небрежна корпорация е тази, която може да бъде държана отговорна за провала да действа разумно и с мисъл за последствията от своите действия. За да бъде държана отговорна за небрежните действия или бездействия, организацията трябва да бъде способна да действа по друг начин – в този контекст, да действа благоразумно и далновидно. И благоразумното, далновидно действие включва намерение, дори и да е само с цел избягване на определени резултати.

Моралната отговорност е доброволна отговорност, която гарантира, че действията, осъзнато и умишлено извършени от индивидите, не нанасят и не причиняват вреда на други хора. Wilmot (2001) констатира, че от бизнес гледна точка моралната отговорност може да бъде описана като качество на корпоративното поведение, с което отговорната организация показва характеристики като мъдрост, предпазливост и морална сила. От друга гледна точка обаче, може да се възприеме като принуда към корпорациите да отчитат действията си така, както се очаква от конкретен индивид. Според Constantinescu и Kaptein (2015) моралната отговорност за резултатите в корпоративни условия може да бъде приписана на индивидите в рамките на корпорацията, на самата корпорация или на сумарна корпоративна морална отговорност. Отношението между индивидуалната и корпоративната отговорност се разглежда като обратно пропорционално, така че повишаването на индивидуалната отговорност води до съответно намаляване на корпоративната отговорност, и обратно.

Моралната отговорност в бизнеса се отнася към задължението на организациите да увеличат своето положително въздействие и да намалят отрицателното си влияние върху обществото. Нравствените и организационни ценности ръководят вземането на решенията от служителите, но социалната и моралната отговорност засягат цялостното влияние, което оказват решенията на организацията.

Организационните ценности и мотивацията на служителите през призмата на моралната отговорност в бизнеса

Ценностите, усвоени от отделния индивид, са основен модератор на поведението му както в работна среда, така и извън нея. Въпреки че личностната ценностна система се формира продължително в процеса на социализация и основните ценности са относително неизменими във времето, нейната цялостна структура се променя в зависимост от различните житейски и работни ситуации. Общите критерии за разбиране на ценностите дават възможност да се установи как отделните личности се адаптират към съответната организационна култура, съпоставяйки различията и съответствията на ценностите на индивидуално, групово и организационно равнище (Илиева 2006).

От организационна гледна точка мотивацията е начин за създаване на високи нива на принадлежност, за постигане на организационните цели чрез задоволяване на някои индивидуални нужди и потребности на отделния служител. Според някои изследователи мотивацията за работа може да се разглежда като набор от вътрешни и външни сили, които инициират поведение, свързано с работата, и определят неговата форма, посока, интензивност и продължителност. Концепцията се отнася конкретно до работния контекст и включва влиянието върху работното поведение както на външни сили, така и на вътрешните, присъщи на конкретния индивид. На работното място мотивацията се представя като невидим, личен и хипотетичен конструктор, който се проявява под формата на видимо и следователно измеримо поведение.

Обособяването на две крайни становища в бизнес етиката за моралната отговорност и етичните стандарти на бизнес организациите неминуемо поражда въпроса коя от двете гледни точки е правилна. Компаниите функционират чрез поведението и изборите, направени от индивидите, работещи в тях, което предопределя конкретните хора като първични носители на отговорност и морален дълг. Организациите обаче, от своя страна, носят вторична морална отговорност за конкретно действие на свой служител, при условие че той е действал свободно и осъзнато.

Без значение към кое становище за моралната отговорност в бизнеса се придържа ръководството на компанията съществуват някои предимства, свързани както с установените организационни ценности, така и с възприетите стратегии за мотивация на персонала, които определят съответната организация като социално отговорна:

➤ Разработването и следването на екологични програми с цел минимизиране на отрицателните въздействия върху околната среда. Реализирането на бизнес с грижа за заобикалящата ни природа е важна ценност не само за настоящия момент, но и показва визията и заинтересоваността на компанията за бъдещето в глобален аспект;

➤ Разработването на адекватни стратегии за подбор и управление на човешките ресурси. Организиране на обучения, предоставяне на възможности за усъвършенстване и развитие, справедливо заплащане на труда. Полагането на реални и целенасочени усилия за повишаване мотивацията на служителите индикира за отговорността на компанията към най-важния ресурс, с който разполага – човешкият;

➤ Разработването и имплементирането на политики и стратегии за справяне в условия на криза и непрестанно променяща се външна среда с цел запазване на добри финансови резултати. Стремжът към балансиран финансови показатели, без резки върхове и спадове, показва отговорността на организацията към собствениците/акционерите, служителите, клиентите и икономиката като цяло;

➤ Следване на политика на прозрачност и честност в отношенията с клиентите и партньорите. Налагането чрез организационната култура и ценности на ясни и открити взаимоотношения с контрагентите на компанията декларира желание за социално и морално обвързване и поемане на отговорност;

➤ Поддържане на лоялна конкуренция. Установените ценностни стандарти на компанията за прилагане и спазване изискванията на закона и добросъвестната търговска практика, основаващи се на етичните и морални норми в бизнеса, я правят отговорен участник в икономическия и социалния процес (Сотирова 2009).

Компаниите оперират, не само преследвайки определени икономически цели, но и спазвайки определени корпоративни ценнос-

ти и морални стандарти. Чрез организационната култура и норми компанията въздейства на своите служители, които произвеждат стоките и предоставят услугите на крайните потребители. Същността, историята на компанията, както и организационната култура определят корпоративната морална отговорност.

Заклучение

Едно от основните понятия в съвременната бизнес етика е „отговорността“ – както социалната, така и моралната. Спазването на законовите изисквания, честността и прозрачността в партньорските отношения не биха могли да бъдат достатъчни показатели за определяне поведението на дадена организация като етично и социално отговорно. Необходимо е общото представяне на компанията да следва общоприети етични стандарти. Според Ж. П. Sartre да бъдеш отговорен означава да присъстваш не само сега, но и в бъдещето. „Отговорността е проекция на действието и неговите последици в бъдещето“ (Сотинова 2009).

БИБЛИОГРАФИЯ

BIBLIOGRAPHY

1. **Илиева, С. 2006:** Илиева, С. Организационна култура. Същност, функции и промяна. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, с. 45–47. // **Илиева, С. 2006:** Ilieva, S. Organizatsionna kultura. Sashtnost, funktsii i promyana. Sofia: Universitetsko izdatelstvo „Sv. Kliment Ohridski“, str. 45–47.
2. **Сотинова, Д. 2009:** Сотинова, Д. Бизнес етика. Луксът, който си заслужава, без да струва много. Нов български университет. // **Sotirova, D. 2009:** Sotirova, D. Biznes etika. Luksat, koyto si zasluzhava, bez da struva mnogo. Nov balgarski universitet.
3. **Чавдарова, В. 2012:** Чавдарова, В. Психология на организационната промяна. В. Търново: Фабер. // **Chavdarova, V. 2012:** Chavdarova, V. Psihologiya na organizatsionnata promyana. V. Tarnovo: Faber.
4. **Barney, J. 1991:** Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120;
5. **Beck, D. E., & Cowan, C. 2005:** Beck, D. E., & Cowan, C. Spiral dynamics: Mastering values, leadership and change. New Jersey, US: Wiley-Blackwell;

6. **French, P. 1979:** French, P. “The Corporation as a Moral Person”, *American Philosophical Quarterly*, Vol. 16, pp. 207–215.

7. **Hofstede, G. 1989:** Hofstede, G. Cultural predictors of national negotiation styles. In F. Mautner-Markhof (Ed.). *Processes of international negotiations* (pp. 193–201). Boulder: Westview Press.

8. **Melé, D. 2012:** Melé, D. The firm as a “community of persons”: A pillar of humanistic business ethics. *Journal of Business Ethics*, 106 (1), 89–101.

9. **Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. 1992:** Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. Values and the American manager: An update updated. *California Management Review*, 34 (3), 80–94.

10. **Raich, M., & Dolan, S. 2008:** Raich, M., & Dolan, S. Beyond: Business and society in transformation. New York: Palgrave Macmillan.

11. **Rokeach, M. 1973:** Rokeach, M. The nature of human values. New York: Free Press.

12. **Schwartz, S. H. 2012:** Schwartz, S. H. An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1), 1–20;

13. **Velasquez, M. 2003:** Velasquez, M. “Debunking Corporate Moral Responsibility”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, pp. 531–562.

14. **Wilmot, S. 2001:** Wilmot, S. Corporate moral responsibility: What can we infer from our understanding of organizations? *Journal of business ethics* 30 (2):161–169.

15. **Woodward, I. C., & Shaffakat, S. 2014:** Woodward, I. C., & Shaffakat, S. Understanding values for insightfully aware leadership. INSEAD Working Paper.