

نشریه تدبیر تلاشی دارد با اختصاص بخش ویژه‌ای با عنوان «مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها» با استفاده از تجربه سازمان‌های پیش‌آهنگ ملی و استانداردها و مدل‌های بین‌المللی به ترویج این مفهوم در سازمان‌های ایرانی بپردازد تا بستر مناسبی برای ورود و رشد سازمان‌ها به سمت بلوغ سازمانی پیشرو و سرآمد در این حوزه فراهم شود.

در این راستا، از متخصصان و علاقه‌مندان به این حوزه دعوت می‌شود، تجربیات، دستاوردها و نیز علاقه‌مندی به همکاری و مشارکت خود را در این برنامه به آدرس CSR@IMI.IR ارسال کنند.



گام‌های پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی شرکتی (۲)

آیا اهداف شما س.و.د.ز.ا هست؟

ترجمه و گردآوری: سحر سلطانی

این نوشتار شرح مختصری بر مطلب شماره پیشین است و به توضیح بند اول، دوم و سوم از جدول "مراحل اجرای مسئولیت شرکتی" می‌پردازد.

- می‌کند. در ادامه، یکی از رویکردهای پیاده‌سازی تشریح می‌شود:
۱. طراحی و ایجاد ساختار تصمیم‌گیری یکپارچه
 ۲. تهیه و اجرای طرح کسب‌وکار مسئولیت اجتماعی
 ۳. تعریف اهداف قابل اندازه‌گیری و سنجش‌های عملکردی
 ۴. جلب مشارکت کارکنان و مدیران برای انجام تعهدات تعریف شده
 ۵. طراحی و برگزاری آموزش‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی
 ۶. طراحی مکانیزم‌های پاسخگویی به مشکلات و واکنش‌های مسئله‌ساز
 ۷. طراحی کانال‌های ارتباطات داخلی و خارجی

طراحی و ایجاد ساختار تصمیم‌گیری یکپارچه

اگرچه شرکت‌ها متفاوت از یکدیگرند، اما همه دارای یک ساختار تصمیم‌گیری هستند که در قالب آن تعهدات خود و نیازهای مشتریان

تدقیق و تشریح چگونگی اجرای تعهدات مسئولیت اجتماعی شرکتی

اجرای مسئولیت اجتماعی شرکتی شامل کلیه تصمیم‌ها، فرایندها، روش‌ها و فعالیت‌هایی است که متضمن جاری‌سازی رویکرد استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکتی است. لازمه بقا و موفقیت هر کسب‌وکاری، عمل به برنامه‌ها و تعهدات است. اجرایی نشدن تعهدات مسئولیت اجتماعی، بدون وجود علل شفاف و قابل توضیح، می‌تواند منجر به بروز مشکلات جدی از جمله نارضایتی کارکنان، سهامداران، شرکای تجاری، مشتریان و جامعه شود. شرکتی که به تعهدات خود عمل می‌کند، نه تنها با مشکلات کمتری مواجه می‌شود بلکه هنگام بروز مشکلات نیز موفق‌تر از شرکتی عمل می‌کند که به تعهدات خود پایبند نیست.

هر شرکتی به روش خود اقدام به پیاده‌سازی مسئولیت اجرایی



هیئت مدیره وجود دارد؛ برای نمونه، واگذاری مسئولیت به یکی از اعضا، جذب یک عضو جدید که دانش تخصصی دارد، تشکیل یک کمیته از اعضای فعلی یا جدید یا درگیر کردن کل اعضای هیئت مدیره.

هر فرد یا کمیته‌ای که مسئولیت را بر عهده می‌گیرد، می‌بایست از منابع لازم برای انجام وظایف خود بهره‌مند باشد. واحدهای سازمانی (مانند واحد ایمنی) که وظایف مرتبط با مسئولیت اجتماعی را بر عهده دارند باید به آن فرد یا کمیته پاسخگو باشند و مسئولیت اجتماعی باید در شرح شغل کارکنان و سنجه‌های ارزیابی عملکرد آنان منعکس شود.

تهیه و اجرای طرح کسب‌وکار مسئولیت اجتماعی

ساختار تصمیم‌گیری مشخص می‌کند که چه کسی مسئول تصمیم‌گیری و چه کسی مسئول اجراست. این افراد نقش کلیدی در توسعه و اجرای طرح کسب‌وکار دارند که خود جزئی از استراتژی‌های کلان سازمان و طرح کسب‌وکار سازمان است. جهت پیاده‌سازی مؤثر طرح کسب‌وکار مسئولیت اجتماعی می‌بایست منابع مالی و انسانی، شرح فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها مشخص باشد. یک نمونه فعالیت مسئولانه "پرداخت منصفانه" است، به کلیه کارکنان می‌بایست پرداخت صحیح و بموقع انجام شود. اولین گام، برگزاری دوره آموزشی توجیهی است، سپس می‌بایست عوامل انگیزشی (مثل کمیسیون) و ضد انگیزشی مشخص شوند و در نهایت، سنجه‌های عملکردی پشتیبان تعریف شوند. در یک طرح کسب‌وکار، کلیه این گام‌ها و ریزفعالیت‌ها مشخص می‌شوند، زمان و منابع موردنیاز

را محقق می‌کنند. اما سؤال کلیدی این است که یک شرکت با توجه به مأموریت، اندازه، صنعت، فرهنگ، روش سازماندهی، عملیات، ریسک‌ها، استراتژی‌ها و تعهدات مسئولیت اجتماعی خود از چه ساختار تصمیم‌گیری برای تحقق مسئولیت اجتماعی شرکتی مؤثر و کارآمد بهره می‌گیرد؟

ضروری است که شرکت اهداف و تصمیمات مسئولیت اجتماعی خود را با اهداف و استراتژی‌های کلان شرکت همراستا کند تا از برآورده شدن خواسته‌های مشتریان اطمینان داشته باشد. البته ساختارهای تصمیم‌گیری متفاوت هستند، می‌توانند متمرکز، غیرمتمرکز یا ترکیبی باشند و هر شرکتی با توجه به ویژگی‌های عملیاتی و سبک مدیریتی خود، یکی از انواع ذکر شده را انتخاب می‌کند.

پایبندی مدیریت ارشد به استراتژی مسئولیت اجتماعی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا باید با ارزیابی اولیه موافقت و تعهدات را تأیید کند. سپس باید افراد مناسب را شناسایی و کمیته‌ها را در سطوح بالایی سازمان تشکیل دهد تا وظایف مربوطه را انجام دهند. از آنجا که مسئولیت اجتماعی شرکتی با مفاهیمی نظیر شفافیت، پاسخگویی و عملکرد مرتبط است، می‌بایست ساختار تصمیم‌گیری آن با فعالیت‌های مدیریتی شرکت هماهنگ و یکپارچه شود و در بدنه سازمان جاری (اعم از مدیریت ارشد، مدیران اجرایی، کارشناسان و کارکنان) و ساختار تصمیم‌گیری آن به رسمیت شناخته شود.

چنانچه پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی به‌درستی به هیئت مدیره محول شود، بستری مناسب برای زنجیره‌ای کارآمد از فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی فراهم می‌کند. گزینه‌های متعددی برای مشارکت

تخصیص می‌یابند، باید‌ها و نبایدها در شرح شغل‌ها مشخص شده و اهداف عملکردی تدقیق می‌شوند.

تعریف اهداف قابل اندازه‌گیری و سنج‌های عملکردی

هر شرکتی به‌منظور اطمینان از اجرایی شدن اثربخش تعهدات نیازمند تعریف اهداف قابل اندازه‌گیری است. در این خصوص، شرکت‌ها تمایزی میان کارکنان خود قائل نمی‌شوند؛ برای نمونه، ورزشکاران ممکن است هدفی همچون کسب مدال المپیک را برای خود تعریف کنند، اما غالباً اهدافی دست‌یافتنی‌تری نظیر ثبت رکورد دوی ۱۰۰ متر در X ثانیه، کاهش وزن به X کیلوگرم یا حضور در پنج نفر برتر مسابقات حذفی ماه آینده را برای خود در نظر می‌گیرند. در اصل، این اهداف واسطه‌ای پیشرانی برای دستیابی به هدف نهایی و سنج‌ه پیشرفت به سمت هدف نهایی را فراهم می‌کنند. همچنین، فرصتی برای ارزیابی دوره‌های آموزشی و منابع مورد نیاز و تغییر رویکرد را فراهم می‌کنند. دستیابی به اهداف واسطه‌ای به‌عنوان نیروی انگیزاننده برای کارکنان عمل می‌کند.

اساساً رویکرد یک شرکت در تعریف اهداف قابل اندازه‌گیری محیطی، اقتصادی و اجتماعی و شیوه سنجش میزان تحقق اهداف تفاوت خاصی با رویکرد یک ورزشکار برای کسب مدال المپیک ندارد. رویکرد رایج در اندازه‌گیری موفقیت، تعیین اهداف زیربنایی برای مسئولیت اجتماعی شرکتی، توسعه شاخص‌های کلیدی عملکرد، تنظیم روش‌های اندازه‌گیری و در نهایت، اندازه‌گیری نتایج است. صرف‌نظر از نوع رویکرد مورد استفاده، هدف باید س.و.د.زا باشد:

● س: ساده

● و: واقع‌گرایانه

● د: دست‌یافتنی

● ز: زمان‌بندی شده

● ا: اندازه‌گیری‌شدنی

برای مثال، تعهد مسئولیت اجتماعی می‌تواند کاهش میزان ضایعات تولید از طریق تعریف هدف "کاهش درصد ضایعات تا ۲۵ درصد تا پایان سال تقویمی" باشد. شاخص کلیدی عملکرد می‌تواند میزان ضایعات ارسالی به زباله‌دان کارخانه، و روش اندازه‌گیری آن می‌تواند ثبت وزن زباله تولیدی در هر ماه باشد.

همچنین، تعهد بهبود روابط با جامعه می‌تواند به اهدافی نظیر "دو برابر کردن تعداد جلسات مشترک با شورای شهر" و "کاهش تعداد شکایات به نصف" تبدیل شود. شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط با این اهداف می‌تواند "تعداد جلسات با شورای شهر" و "تعداد شکایات" در پایان سال باشد. روش اندازه‌گیری نیز می‌تواند ثبت سه ماهه جلسات و شکایات باشد.

اهداف مسئولیت اجتماعی باید ساده، واقع‌گرایانه، دست‌یافتنی، زمان‌بندی شده و اندازه‌گیری‌شدنی باشند

در هر دو مثال فوق، مرور منظم تعهدات، اهداف، شاخص‌ها و روش‌های اندازه‌گیری می‌تواند شرکت را در تغییر اهداف هدایت کند. در مثال دوم، ممکن است شرکت نتیجه‌گیری کند که افزایش تعداد جلسات با شورای شهر، روابط با جامعه را بهبود نداده است، زیرا به مشکلات زیربنایی در این جلسات پرداخته نشده است. در نتیجه، شاید «افزایش تعداد شکایات حل و فصل شده» هدف بهتری باشد.

به خاطر داشته باشید، ممکن است شرایطی وجود داشته باشد که در آن اهداف قابل اندازه‌گیری امکان بهبود نداشته باشند. در این شرایط، یک هدف کیفی ممکن است گزینه بهینه باشد. یک روش قابل اعتماد برای تشخیص اینکه آیا شرکت اهداف کیفی را محقق می‌کند یا خیر، دریافت بازخورد از گستره ذی‌نفعان است.

منابع:

1. Canadian Council of Chief Executives, Governance, Values and Competitiveness: A Commitment to Leadership Corporate Social Responsibility: Lessons Learned and 10 case studies produced in conjunction with this Government of Canada report.
2. Office of Consumer Affairs (Industry Canada) and Regulatory Affairs Division: A Guide for Development and Use
3. Office of Consumer Affairs (Industry Canada), Consumer Complaints Management: A Guide for Canadian Business, 2002.
4. Department of Trade and Industry (U.K.), Engaging SMEs in Community and Social Issues
5. International Chamber of Commerce, Business and Society: Making a Positive and Responsible Contribution
6. United Nations Development Program and the International Business Leaders