

نشریه تدبیر تلاش 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@IMLIR ارسال کنند.



گام‌های پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی شرکتی

سحر سلطانی^۱

مستقل از اینکه یک شرکت کدام سطح را برای شروع انتخاب می‌کند، برای پیاده‌سازی به یک ابزار منسجم نیازمند است. یکی از بهترین ابزارها، چرخه "PDCI"^۲ است که در زمینه‌های سیستم‌های مدیریت کیفیت و محیط‌زیست بسیار موفق عمل کرده است. این ابزار بسیار منعطف و قابل فهم بر ۶ فعالیت کلیدی استوار است. شرکت‌ها در هر سطح از پیچیدگی و گستردگی مسئولیت اجتماعی که باشند می‌توانند یکی از این ۶ فعالیت را به‌عنوان نقطه شروع انتخاب کنند، این فعالیت‌ها عبارت‌اند از:

- ارزیابی وضعیت کنونی مسئولیت اجتماعی در شرکت
- تدوین و توسعه استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکتی
- تعریف تعهدات مسئولیت اجتماعی شرکتی
- تدقیق و تشریح چگونگی اجرای تعهدات مسئولیت اجتماعی شرکتی
- بازبینی و تدوین گزارش پیشرفت
- ارزیابی و بهبود

این شش فعالیت کلی را می‌توان با بهره‌گیری از ابزار یادشده در قالب جدول ۱ تشریح کرد:

در سال‌های اخیر، تجارب مدیریتی نشان می‌دهد که در جهان، هیچ‌کس برای جاری‌سازی رویکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی وجود ندارد بلکه میزان درک، شرایط و ویژگی‌های منحصر به فرد هر شرکت بر رویکردی که در رابطه با مسئولیت‌های اجتماعی اتخاذ کرده تأثیرگذار است. اما نکته قابل تأمل این است که چنانچه رویکرد مسئولیت اجتماعی به شکل سیستماتیک دنبال شود، ارزش‌آفرینی قابل توجهی در مأموریت، فرهنگ سازمانی، محیط‌زیست کسب‌وکار، ریسک‌پذیری شرکت و شرایط تولید و عملیات ایجاد می‌کند. رویکرد مسئولیت اجتماعی را می‌توان در قالب چهار سطح کلی در شرکت جاری کرد:

۱. لحاظ کردن منافع مشتریان، کارکنان، جامعه و محیط زیست در کلیه فعالیت‌های شرکت (به‌عنوان نقطه شروع)
۲. اولویت‌بندی دقیق و متمرکز ابتکارات مسئولیت اجتماعی با توجه به محدودیت منابع و زمان
۳. اولویت‌بندی و تخصیص منابع به این وظایف به شکل جامع و سیستماتیک

۴. ایجاد یکپارچگی همه جانبه میان رویکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی با تصمیم‌گیری‌ها، استراتژی، فرایندها و فعالیت‌های مدیریتی شرکت

جدول ۱ شش فعالیت کلی چرخه "PDCI"

چه زمانی؟ (مرحله مفهومی)	چه چیزی؟ (مرحله تعیین فعالیت)	چگونه؟ (شرح کار و نقاط بررسی)
برنامه‌ریزی	۱. ارزیابی وضعیت کنونی مسئولیت اجتماعی در شرکت	- تعیین تیم رهبری مسئولیت اجتماعی - تعریف مسئولیت اجتماعی و مصادیق آن در شرکت از منظر کلیه ذی‌نفعان - بررسی اسناد مأموریت شرکت، فرایندها و فعالیت‌ها - شناسایی و تعامل با ذینفعان کلیدی
	۲. تدوین و توسعه استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکتی	- جلب حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد و کارکنان - پژوهش پیرامون فعالیت‌های انجام شده توسط سایر شرکت‌ها - تهیه ماتریس ابتکارات و اقدامات پیشنهادی مسئولیت اجتماعی - ایده‌پردازی در مورد چگونگی عملیاتی کردن اجزای ماتریس - تصمیم‌گیری در خصوص زمینه‌های تمرکز، رویکرد و جهت‌گیری انجام کار
اجرا	۳. تعریف تعهدات مسئولیت اجتماعی شرکتی	- تعریف تعهدات مسئولیت اجتماعی - حفظ ارتباط و تعامل با سهامداران عمده - ایجاد کارگروه برای تعریف تعهدات و کسب اطمینان از انجام آن‌ها - تهیه پیش‌نویس اولیه - مشورت با ذی‌نفعان تأثیرگذار و تأثیرپذیر
	۴. تدقیق و تشریح چگونگی اجرای تعهدات مسئولیت اجتماعی شرکتی	- طراحی و ایجاد ساختار تصمیم‌گیری یکپارچه - تهیه و اجرای طرح کسب‌وکار مسئولیت اجتماعی - تعریف اهداف قابل اندازه‌گیری و سنجش‌های عملکردی - جلب مشارکت کارکنان و مدیران برای انجام تعهدات تعریف شده - طراحی و برگزاری آموزش‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی - طراحی مکانیزم‌های پاسخگویی به مشکلات و واکنش‌های مسئله‌ساز - طراحی کانال‌های ارتباطات داخلی و خارجی
بررسی	۵. بازبینی و تدوین گزارش پیشرفت	- اندازه‌گیری و صحت‌گذاری بر عملکرد - جلب مشارکت ذی‌نفعان - گزارش عملکرد
بهبود	۶. ارزیابی و بهبود	- ارزیابی عملکرد - شناسایی فرصت‌های بهبود - مشارکت ذی‌نفعان
بررسی مجدد: پس از پایان یافتن چرخه		بازگشت به مرحله برنامه‌ریزی و شروع چرخه بعدی

مسئولیت اجتماعی

پی‌نوشت‌ها:

۱. کارشناس سازمان مدیریت صنعتی
۲. Plan- Do- Check- Improve چرخه برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی، بهبود

منابع:

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.

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