

# نقش مدیریت منابع انسانی در مسئولیت اجتماعی سازمانها



برگردان:  
یلدا سهرابی  
گروه برنامه مسئولیت اجتماعی سازمانها  
سازمان مدیریت صنعتی  
CSR@imi.ir

## مقدمه

مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در دستیابی به اهداف مسئولیت اجتماعی سازمانها ایفا می کند. مشارکت کارکنان یکی از عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مسئولیت اجتماعی سازمان محسوب می شود. مدیران منابع انسانی ابزارها و تکنیک های متنوع و امکانات کافی برای جلب تعهد و مشارکت کارکنان در تحقق استراتژی های مسئولیت اجتماعی را دارا هستند.

مطالعات نشان می دهند که سازمان هایی با عملکرد برجسته در حوزه مسئولیت اجتماعی سازمانها، فرهنگی غنی تر و یکپارچگی و انسجام بیشتری در حوزه مدیریت منابع انسانی دارند.

مسئولیت اجتماعی سازمانها آمیزه ای از ملاحظات اجتماعی و محیطی مترتب بر تصمیمات و عملیات کسب و کار است.

مدیریت منابع انسانی یک کارکرد سازمانی است که با جذب، مدیریت، توسعه و انگیزش کارکنان سروکار دارد. همچنین، این کارکرد به دنبال تأمین سیستمها و حمایت های سازمانی جهت جذب مشارکت، پرورش افراد و حفظ حقوق انسانی آنها است.

این مقاله به دنبال تعمیق ابعاد مختلف کارکرد مدیریت منابع انسانی نیست بلکه به ارتباط و تأثیر میان این دو مفهوم در همه سازمانها از کوچک و بزرگ یا دولتی و خصوصی می پردازد.

نباید فراموش کرد که کارکنان ترجیح می دهند برای سازمانی کار کنند که تطابق بالاتری با ارزش های آنها دارد. بنابراین، درهم آمیختگی مسئولیت اجتماعی سازمانها و برند کارفرما می تواند به جذب و نگهداشت نیروی کار مناسب تر از بازار کار کمک شایانی کند. ارتباط میان مسئولیت اجتماعی سازمانها و مدیریت منابع انسانی ارتباطی تنگاتنگ و دوجانبه است که نقش مهمی در تحقق اهداف کلان و استراتژی های محوری شرکتها بازی می کند.

## گام‌های ده‌گانه یکپارچه‌سازی مسئولیت اجتماعی سازمان و مدیریت منابع انسانی

متخصصان منابع انسانی با ملاحظات مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها از هر دو منظر کسب‌وکار و ارزش‌های مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها به خوبی آشنا هستند. آنها در کارکردی از سازمان مشغول به کارند که به تطابق و یکپارچگی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها و تأثیر توسعه اصول آن بر منافع کسب و کار و منافع افراد تمرکز دارد.

بنابراین، این مقاله سعی دارد راهنمایی فراهم کند تا رهبران حوزه مدیریت منابع انسانی که تمایل به تحقق سطح پیشرفته‌ای از مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها دارند، بتوانند از آن بهره‌مند شوند.

نخستین گام در این راستا، به تصویر کشیدن برنامه‌های مدیران با رویکرد استراتژیک است. این کار می‌تواند نقشه راه را برای آن دسته از مدیرانی که در ابتدای راه و به دنبال ایجاد تحول هستند، فراهم کند.

در حالت ایده‌آل، این گام‌ها باید به صورت متوالی برداشته شوند، اما در اجرا معمولاً این کار غیرممکن می‌باشد؛ بنابراین، امکان آغاز کار از میانه راه نیز وجود دارد، تنها باید به‌خاطر داشت که این مسیر را از هر کجا آغاز کنیم باید به‌سمت هدف نهایی حرکت کنیم؛ که این هدف عبارت است از: سازمانی یکپارچه و مجهز به اصول مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها که ضمن دستیابی به پایداری اجتماعی، مزیت‌های کارکنان و کسب و کار را کسب می‌کند.

این راهنما، با توجه به محیط اقتصادی روز ایجاد شده است و ابزارها و نکات راهنما، همگی برای بهره‌برداری در امور روزمره حوزه مدیریت منابع انسانی پیشنهاد شده‌اند.

### گام ۱

#### چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و توسعه استراتژی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها

تحقق یک نظام مسئولیت اجتماعی سازمان‌های موفق مستلزم داشتن چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های شفاف و دقیق است. در گام نخست، شاغلین حوزه مدیریت منابع انسانی باید شالوده اصلی چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها را بدون کنند یا اگر قبلاً تهیه شده اما در آن به حوزه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها پرداخته نشده است، اسناد موجود را در راستای پوشش عناصر موردنظر مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها مورد بازنگری و اصلاح قرار دهند.

حتی در سازمانی که اصول اخلاقی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها هنوز همه‌گیر نشده است، مدیر منابع انسانی می‌تواند از لزوم تنظیم چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها دفاع کرده و نشان دهد که چطور این اقدام می‌تواند بر استراتژی‌های کسب‌وکار و افزایش نرخ بازگشت سرمایه (ROI) اثر مثبت بگذارد.

این گام نخستین اقدام در جهت ایجاد مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در سازمان‌ها و وارد کردن آن به چهارچوب‌های استراتژیک و عملیاتی است، البته لازم به ذکر است که در حالت مطلوب، کارکنان و تمامی ذی‌نفعان باید در فرایند تنظیم چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها به مشارکت گرفته شوند.

#### • تدوین استراتژی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها

پس از تعریف دقیق چشم‌انداز، مأموریت و چارچوب‌های ارزشی، شرکت‌ها برای درک و توسعه استراتژی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها آماده می‌شوند.

نقش مدیران منابع انسانی در این مرحله، از هر مرحله دیگری محوری‌تر است، زیرا بسیار کلیدی است که کارکرد منابع انسانی در خط و خطوط برنامه کسب‌وکار مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها بیان شود. این عوامل در "منظر کارکنان" به‌صورت سنجه‌های کلیدی قابل‌سنجش دیده شده و

ارزیابی می‌شوند؛ به‌ویژه در آن دسته از شرکت‌هایی که مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها به‌عنوان بخشی از واحد مدیریت منابع انسانی سازماندهی شده است، نقش مدیر منابع انسانی در توسعه استراتژی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها از اهمیت بالاتری برخوردار است.

### گام ۲

#### اصول رفتاری کارکنان

مدیریت منابع انسانی به‌طور معمول مسئول تهیه و پیاده‌سازی اصول رفتاری مطلوب کارکنان در سازمان‌هاست. با توجه به افزایش رفتارهای فریب‌کارانه در سازمان‌ها طی سال‌های اخیر، مدیران ارشد سازمان‌ها به تدوین، نشر و به جریان انداختن فرهنگ پایبندی به اصول اخلاقی توجه بیشتری نشان داده‌اند. این حوزه تجلی کاملی از تعهد سازمان به تصمیمات مبتنی بر رویکرد اجتماعی و محیطی است، زیرا کارکنان دائماً با این اصول اخلاقی سروکار داشته و به آن‌ها متعهد هستند.

بنابراین این حوزه، محمل مناسبی خواهد بود تا هنجارهای مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها را بدون اینکه مستقیماً به این اصطلاح اشاره‌ای شود، در خود جای دهد.

### گام ۳

#### برنامه‌ریزی منابع انسانی و جذب

برنامه‌ریزی نیروی انسانی عبارت است از: تحلیل شایستگی‌ها و قابلیت‌های موجود، تعریف قابلیت‌های مورد نیاز در آینده، تحلیل شکاف میان این دو، تدوین مدل شایستگی‌ها و برنامه‌ریزی جهت دستیابی به توانمندی‌های انسانی مورد نیاز.

در سازمان‌های منطبق با اصول مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، این کارکرد علاوه بر آنچه که ذکر شد، به مجموعه مهارت‌ها و شایستگی‌های محوری جهت دستیابی به پایداری اقتصادی - امنیت اقتصادی، انسانی و محیطی - و تغییر هنجارهای اجتماعی نیز می‌پردازد. سازمان‌ها باید شایستگی‌های کلیدی خود در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی را شناسایی کرده و با ایجاد تغییرات ساختاری و زیربنایی شکاف میان وضع موجود و مطلوب را پوشش دهند. به عنوان مثال، کلیه فعالیت‌هایی که تحت عنوان مدیریت استعدادها در سازمان‌ها انجام می‌شود، از توسعه و نگهداشت کارکنان موجود تا شناسایی و جذب نخبگان برون سازمانی، همگی باید در راستای چشم‌انداز تهیه شده در حوزه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها صورت گیرد تا اطمینان حاصل شود که از این استعداد‌های سازمانی در مسیر درست جذب، نگهداری و بهره‌برداری شده است.

به عنوان نمونه‌ای دیگر می‌توان به سازمان‌هایی اشاره کرد که اصول اخلاقی و ارزش‌های مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها را در برنامه‌های جذب، برند سازمانی حین استخدام و برنامه‌های مشوق جذب کارکنان به‌درستی به کار می‌گیرند. با تقویت برند سازمانی در جذب نیروهای کار، این افراد پس از حضور در سازمان، برند مسئولیت‌های اجتماعی سازمان را تقویت خواهند کرد.

### گام ۴

#### روانه‌سازی، آموزش و پرورش شایستگی‌ها

در طی فرایند روانه‌سازی کارکنان لازم است که بینش دقیق و کاملی از چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و ارزش‌های محوری مسئولیت اجتماعی

سازمان‌ها به آنها منتقل شود. برای اطمینان از اینکه این کارکنان تازه‌وارد به حداکثر هم‌راستایی با اصول سازمان دست یافته‌اند، این فرایند باید در هنگام ورود اجباری و الزامی باشد.

لازم است که اطلاعات کامل و دقیقی از تعهدات و سیاست‌های مرتبط به مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، کلیدی‌ترین موضوعات این حوزه و ذی‌نفعان محوری سازمان در اختیار آنها قرار داده شود و در مرحله بعد، باید تازه‌واردان را با نحوه محاسبه عملکرد سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، گزارش سالانه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها و واحدی که می‌تواند اطلاعات بیشتری در این حوزه ارائه کند آشنا کرد. پس از طی مرحله ورود، کارکنان تازه‌وارد باید در قالب یک برنامه‌ی مدون زمانبندی شده آموزش ببینند و از آن‌ها خواسته شود که در مقابل اصول سازمانی مسئولیت‌های اجتماعی پاسخگو باشند. این پاسخگویی با توجه به نوع فعالیتی که هر یک از کارکنان در بخش‌های فنی یا غیرفنی انجام می‌دهند، می‌تواند پاسخگویی مستقیم یا غیرمستقیم باشد.

نباید فراموش کرد که پس از ورود کارکنان به سازمان، انتقال مفاهیم، اصول و ارزش‌های مسئولیت‌های اجتماعی سازمان در قالب آموزش‌های دوره‌ای به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم ادامه خواهد یافت.

## گام ۵

### مدیریت عملکرد و جبران خدمت

این دو کارکرد در حوزه مدیریت منابع انسانی بسیار حائز اهمیت هستند. مدیریت منابع انسانی باید انتظارات عملکردی و شاخص‌های کلیدی عملکرد را مشخص کرده و نتایج را به‌طور مستمر ردیابی کند. کارکرد مهم دیگر جبران خدمت و نظام پرداخت‌های سازمان است. کارکنان حوزه مدیریت منابع انسانی به‌طور معمول سیستم‌هایی را برای جبران خدمت به کار می‌گیرند که بروز رفتارهای مطلوب را بیشینه کند. اما در نگرش جدید با محوریت مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها باید همه این سیستم‌ها که به پرداخت مالی ختم می‌شوند (مانند پاداش، برنامه‌های تشویقی، کارمند نمونه، ...) با استراتژی‌ها و ارزش‌های مسئولیت‌های اجتماعی تطابق داشته و به تحقق اهداف مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها منجر شوند. علاوه بر این، لازم است که فرایند برنامه‌ریزی عملیاتی واحدهای سازمانی و استخراج انتظارات عملکردی سالانه پرسنل، مدیران میانی و حتی مدیران ارشد، با توجه به اهداف از پیش تعیین شده سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها و ایجاد تطابق و هم‌راستایی لازم میان این دو انجام شود؛ با این کار می‌توان اطمینان حاصل کرد که در بازه زمانی مورد بررسی، اهداف فردی و واحدی در جهت تحقق اهداف مسئولیت‌های اجتماعی سازمان تنظیم و پیاده‌سازی شده‌اند.

## گام ۶

### مدیریت تغییر و فرهنگ سازمانی

کارکنان حوزه مدیریت منابع انسانی مسئول تیم‌سازی، فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت تغییر هستند. ایجاد تغییرات مناسب و متناسب با فضای متحول بیرونی و نیازهای بازار متغیر و تغییرات رفتاری متناظر با این تحولات، همگی اقداماتی اجتناب‌ناپذیر هستند.

سازمان‌ها در برخی موارد از متخصصان بیرون سازمان کمک می‌گیرند تا فرایندهای تغییرات را تسهیل کرده و حتی رهبری کنند، اما آنچه که مشخص است، این نکته کلیدی است که تغییرات فرهنگی تنها زمانی موفق

خواهد بود که از درون سازمان هدایت و حمایت شوند. تغییر در مدل‌های ذهنی و رفتاری از مسیر آگاهی‌های درونی، توسعه دانش و توانایی و تقویت برنامه‌های تشویقی می‌گذرد. تغییرات فرهنگی باید از سطوح بالای سازمانی طراحی شده و منتشر شوند. این تغییرات باید در تمامی ارزش‌های حاکم بر فرایندهای سازمانی اعمال شوند.

متخصصان مدیریت تغییر سازمانی به خوبی تشخیص داده‌اند که انسان‌ها در مقابل پایداری یا آمادگی برای پیشرفت یا هر تغییر دیگری باهم تفاوت دارند؛ بنابراین، لازم است که کارکنان را از نظر درجه آمادگی آنها برای تغییر گروه‌بندی کرده و رویکرد مناسب را در فرایند تغییر برای مواجهه با هر گروه اتخاذ کرد.

عموماً کارکنان از این منظر در سه گروه قابل طبقه‌بندی هستند:

۱. آن دسته از افراد که ارزش‌ها و رفتارهای مطلوب را دارا هستند.  
۲. آن دسته از افراد که ارزش‌های مطلوب را دارا هستند، اما رفتارهای مطلوب را بروز نمی‌دهند.

۳. آن دسته از افراد که نه ارزش‌های مطلوب را دارا هستند و نه رفتارهای مطلوب را بروز می‌دهند.

برای پیشبرد مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها می‌توان برای هر یک از گروه‌های سه‌گانه فوق، استراتژی تغییر متناسب را اتخاذ کرد:

گروه ۱. این افراد را باید نسبت به رفتارها و ارزش‌هایی که دارا هستند، مطلع کرد تا به روش خود، به‌طور آگاهانه آن‌ها را ادامه دهند.

گروه ۲. برای ایجاد تغییرات رفتاری مطلوب باید از مکانیزم‌های انگیزشی و تشویقی مناسب برای این گروه استفاده شود. لازم است که این ابزارهای انگیزشی به‌طور خاص برای هر سازمان طراحی شوند.

گروه ۳. این دسته از افراد را باید به حال خود رها کرد. این بدان معنی نیست که باید آنها را از بدنه سازمان منفصل کرد بلکه لازم است که آنها را از برنامه‌های تشویقی خارج کرد. بسیاری از افراد این گروه، به محض دیدن نتایج تغییرات رفتاری در اعضای گروه دوم، خود را تغییر خواهند داد! آن‌ها تمایل ندارند در اقلیت باشند. در نهایت، اقلیت باقی‌مانده که تغییرات رفتاری لازم را در خود ایجاد نکرده‌اند، به واقع، تناسب لازم را با سازمان ندارند.

فرهنگ سازمانی، یک بُد کلیدی از برنامه‌های عملیاتی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها است؛ آجرهای مورد نیاز برای ساخت یک سازمان موفق با فرهنگ سازمانی قوی و منسجم، همانا اصول اخلاقی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها است.

## گام ۷

### مشارکت کارکنان

همان‌طور که پیش از این اشاره شد، کارکنان، ذی‌نفعان برنامه‌های استراتژیک مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها هستند.

نخستین گام در برنامه‌ریزی استراتژیک مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، شناخت و تحلیل ملاحظات، اولویت‌ها و دیدگاه‌های ذی‌نفعان اصلی و به‌طور ویژه کارکنان است. واضح است که کارکنانی که در ایجاد و سازماندهی یک رویکرد یا برنامه، مورد مشورت و مشارکت قرار گرفته‌اند، علاقه‌مند به دنبال نمودن و اجرا کردن این برنامه‌ها خواهند بود.

این مسأله گامی فراتر از به مشارکت گرفتن کارکنان تنها در برنامه‌های اجتماعی و خیریه است. هرم مشارکت کارکنان در شکل (۱) قابل مشاهده است.



شکل ۱- هرم مشارکت کارکنان

## گام ۸

### توسعه سیاست‌ها و برنامه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها

از دیگر وظایف کارکرد مدیریت منابع انسانی توسعه و پیاده‌سازی برنامه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی است که مستقیماً از ارزش‌های مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها پشتیبانی می‌کنند. برای مثال، منابع انسانی می‌تواند برای کارکنان جلسات منظمی با موضوع‌های مختلفی از جمله "پایداری کارکنان" یا "مدل زندگی سلامت" و یا "مدیریت استرس کارکنان" برگزار کند. برنامه‌های داوطلبانه کارکنان نیز در حوزه اختیارات واحد مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند در ایجاد برند کارفرما مفید بوده و در دستیابی به ارزش‌های مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها نیز مؤثر باشد. از دیگر سیاست‌هایی که واحد منابع انسانی می‌تواند در راستای مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها اتخاذ کند، برنامه‌های مرخصی بدون حقوق جهت پرداخت کارکنان به برنامه‌های شخصی و اجتماعی آنهاست.

## گام ۹

### ارتباطات سازمانی کارکنان

برای توسعه و پیاده‌سازی استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، وجود برنامه‌های ارتباط با کارکنان ضروری است؛ زیرا از طریق این برنامه‌ها، کارکنان با اهداف، خط و خطوط و عملکرد سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی آشنا شده و آنچه را که باید در این راستا، در فعالیت‌های روزمره خود در سازمان لحاظ کنند رعایت کنند.

این مسأله لزوم راه‌اندازی و پشتیبانی از وب سایت سازمان، وبلاگ‌ها، ابزارهای ارتباط اینترنتی، شبکه‌های اجتماعی، اتاق‌های گفتگوی اینترنتی و سایر زیرساخت‌های الکترونیکی ارتباطی و رسانه‌های اجتماعی را جهت ارسال سریع پیام‌های سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی سازمان (به‌طور رسمی و غیررسمی) بیشتر می‌کند.

در صورتی که این گام اساسی در فرایند انتقال و تبدیل به سازمانی حائز اصول بنیادی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها برداشته نشود، بخش قابل توجهی از انرژی‌های سازمانی صرف اصلاح مداوم برداشت‌های نادرست ناشی از ناآگاهی کارکنان در این حوزه خواهد شد.

از سوی دیگر، وجود این زیرساخت‌های ارتباطی به واحد مدیریت

منابع انسانی کمک می‌کند که بتواند واحدهایی را که در پابندی به مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها موفق عمل کرده‌اند، شناسایی کرده و اطلاعات آنها را در قالب داستان موفقیت و از کانال همین مسیرهای ارتباط مجازی در اختیار سایر کارکنان و واحدهای سازمانی قرار دهد.

## گام ۱۰

### سنجش، گزارش‌دهی و تجلیل از موفقیت‌ها

مدیریت صحیح در سازمان‌ها مستلزم داشتن ابزارهای مناسب ارزیابی و سنجش است. لازم است که درجه تطابق عملکرد سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها با اهداف سازمان در این حوزه مرتب سنجیده شده و در قالب گزارش‌های شفاف به اطلاع مدیران ارشد رسانده شود.

امروزه، سازمان‌هایی با رویکرد مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در بازه‌های سالانه اقدام به تهیه و ارائه "گزارش سالانه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها" می‌کنند که اطلاعات آن غالباً از واحدهای سازمانی و کارکنان جمع‌آوری می‌شود. سایر سنجش‌های منابع انسانی مانند نرخ سلامتی، نرخ خروج کارکنان، سرانه آموزش و ... نیز به‌عنوان اطلاعات مرتبط و حائز اهمیت در این گزارش ارائه می‌شوند.

در این مرحله نیز لزوم به مشورت گرفتن و جلب مشارکت کارکنان وجود دارد؛ باید از آنها خواسته شود که عوامل و سنجش‌هایی را که گمان می‌کنند به مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها مرتبط بوده یا در فعالیت‌های روزمره آنها تأثیرگذار است پیشنهاد دهند تا در گزارش سالانه لحاظ شوند.

و در پایان، نباید فراموش کرد که در تمام این مراحل، هر موفقیتی (هر چند کوچک) که در راستای تحقق اهداف مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها کسب می‌شود را باید اعلام و تجلیل کرد.

## نتیجه‌گیری

در حال حاضر، سازمان‌ها از فواید ابعاد سه‌گانه و ترکیب پایداری با گوشت و خون خود و عامل وراثتی قابل انتقال به نسل آینده سازمان، آگاه شده‌اند. فواید این موضوع در جذب و نگهداشت نیروی انسانی پوشیده نیست. مدیریت منابع انسانی رهبر کلیدی سازمان است که قادر است با هدایت و همکاری سایر مدیران ارشد اهداف مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها را با اداره کسب‌وکار ادغام کند. این مدیریت به‌عنوان یک مترجم، تعهدات مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها را در بخش‌های عمودی و افقی تسری می‌دهد. بدون در نظر گرفتن نظرات مختلف، تمام افراد ادعان دارند که رهبری منابع انسانی زمانی مؤثر است که موفقیت تعهدات هیئت مدیره، مدیرعامل و مدیران ارشد را تضمین کند. هرچقدر سازمان‌های بیشتری به پایداری و ادغام مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها با هر آنچه که انجام می‌دهند، متعهد شوند، امید است که قدم‌های ده‌گانه بتواند راهنمایی برای تحقق این مهم باشد. از شرکت‌های آینده انتظار می‌رود که تحول قابل توجهی یافته و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها را نه به‌عنوان یک خروجی جداگانه‌ی مدیریتی بلکه به‌عنوان تجربه کارمندی ببینند که با ارزش‌های خود در سازمان زندگی می‌کنند. نقشه راه مطرح شده می‌تواند به متخصصان منابع انسانی که به تازگی قدم در این راه گذاشته‌اند یا می‌خواهند تجربه خود در این راه را عمیق‌تر کنند، کمک می‌کند که نقش خود را در پایداری و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها بیابند و بتوانند محیطی را که در آن اخلاقیات مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها با اقدامات اجرایی کسب‌وکار ادغام شده باشد، پرورش دهند.