



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات
بهداشتی درانی استان اصفهان

اخلاق و مسئولیت اجتماعی در سازمان



گردآوری و تنظیم: گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

پاییز ۱۴۰۴

امام علی (علیه السلام):

إِنَّ الْعِلْمَ حَيَاةُ الْقُلُوبِ وَ نَوْرُ الْبَصَارِ مِنَ الْعَمَى وَ قُوَّةُ الْبَدَانِ مِنَ الضَّعْفِ

به راستی که دانش، مایه حیات دل‌ها، روشن کننده دیدگان کور و نیروبخش بدن‌های ناتوان است.

فهرست

۴.....	مقدمه‌ای بر مسئولیت اجتماعی سازمانی
۴.....	تعریف مسئولیت اجتماعی سازمانی
۴.....	اهداف این بسته آموزشی
۵.....	ضرورت مسئولیت اجتماعی برای مدیران
۵.....	مزایای مسئولیت اجتماعی سازمانی
۵.....	تعاریف و مفاهیم بنیادی
۶.....	تاریخچه و سیر تکامل
۱۴.....	مدل‌های اجرایی مسئولیت اجتماعی
۱۶.....	مدل کارول (Carroll's Pyramid)
۱۶.....	مدل ISO 26000
۱۷.....	استاندارد ISO 26000
۱۸.....	نقشه راه اجرای مسئولیت اجتماعی
۱۹.....	ابزارهای مدیریت و اندازه‌گیری
۲۱.....	مدیریت ذی‌نفعان
۲۲.....	حرکت در مسیر ارتقاء بلوغ همه جانبه سازمان از طریق مدل تعالی تکس
۲۶.....	مطالعات موردی - تجربیات موفق ایرانی
۲۷.....	مطالعات بین‌المللی
۲۷.....	شرکت Unilever
۲۸.....	شرکت Patagonia
۳۰.....	تمرین‌های عملی - کارگاه گروهی
۳۲.....	تمرین‌های عملی - سناریوهای تصمیم‌گیری
۳۶.....	برنامه‌ریزی اقدام شخصی مدیران
۳۸.....	چک‌لیست‌های اجرایی
۳۹.....	نقشه راه شخصی مدیر
۴۶.....	سخن پایانی
۴۶.....	پیام پایانی
۴۷.....	اطلاعات تماس و پشتیبانی
۴۸.....	منابع

مقدمه‌ای بر مسئولیت اجتماعی سازمانی



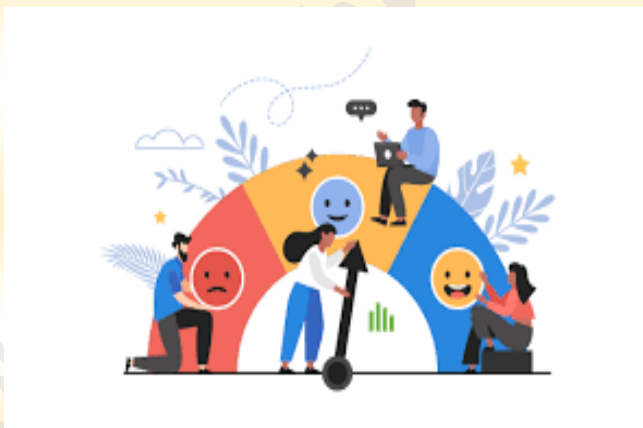
مسئولیت اجتماعی سازمانی (CSR) امروزه به عنوان یکی از ارکان اساسی حکمرانی خوب سازمانی شناخته می‌شود. مدیران هوشمند درک کرده‌اند که موفقیت پایدار سازمان‌ها در گرو تعادل میان منافع اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی است.

تعریف مسئولیت اجتماعی سازمانی



مسئولیت اجتماعی سازمانی به تعهد مستمر کسب‌وکار برای رفتار اخلاقی و مشارکت در توسعه اقتصادی همزمان با بهبود کیفیت زندگی نیروی کار و خانواده‌های آنها، جامعه محلی و جامعه در کل اطلاق می‌شود.

اهداف این بسته آموزشی



- آشنایی با مفاهیم پایه مسئولیت اجتماعی
- ارائه چارچوب اجرایی برای سازمان‌ها
- معرفی ابزارهای مدیریت و اندازه‌گیری
- ارائه تجربیات موفق و درس‌های آموخته شده
- آموزش تمرین‌های عملی و کاربردی

❏ ضرورت مسئولیت اجتماعی برای مدیران

چرا مدیران باید به مسئولیت اجتماعی توجه کنند؟

۱. افزایش اعتبار و برند سازمانی

- بهبود تصویر عمومی سازمان
- جلب اعتماد ذی‌نفعان
- تقویت وفاداری مشتریان

۲. جذب و نگهداری نیروی انسانی توانمند

- افزایش رضایت شغلی کارکنان
- جذب استعدادهای برتر
- کاهش جابجایی و turnover

۳. مدیریت ریسک و بحران

- پیشگیری از بحران‌های احتمالی
- افزایش تاب‌آوری سازمانی
- بهبود روابط با regulatorها

۴. افزایش سودآوری پایدار

- کاهش هزینه‌های عملیاتی
- افزایش بهره‌وری
- دسترسی به بازارهای جدید



مزایای مسئولیت اجتماعی سازمانی

زمانی که سازمان‌ها و شرکت‌ها طبق مسئولیت‌های اجتماعی خود عمل کنند و تصمیم‌گیری‌ها را علاوه بر نفع خود به نفع محیط زیست و جامعه بگیرند، مزایای مهمی را به دنبال دارد که شامل:

○ موفقیت‌های بلندمدت

مهمترین اصل برای سازمان‌ها و شرکت‌ها، تعهد و صداقت است. زمانی که طبق مسئولیت اجتماعی کارها پیش برود، موفقیت بلندمدت را بدست خواهد آمد.

○ جذب افراد توانمند

زمانی که توجه به مسئولیت اجتماعی را به کارکنان آموزش داد، نیروهای توانمند بیشتری جذب می‌شوند.

○ افزایش تعهد و انگیزه بین تیم کارکنان

زمانی سازمان‌ها در مسیر ابتکارات و توجه به مسئولیت اجتماعی عمل کنند، تعهد و انگیزه بین تیم کارکنان افزایش می‌یابد؛ در نتیجه این حمایت و ابتکارات، موجب افتخار و وفاداری بین کارکنان می‌شود.

○ افزایش محبوبیت بین سازمان و ارباب رجوع

زمانی که سازمان‌ها به عنوان یکی از شرکت‌های فرهنگی بر اساس مسئولیت اجتماعی در بین افراد شناخته شود، بدون شک سبب وفاداری کارکنان و افزایش محبوبیت خواهد شد.

○ شایسته ارتقا پست بالاتر

زمانی که کارمندان سازمان‌ها بر اساس مسئولیت‌های اجتماعی عمل و پیشرفت کنند، این امر به تمام افراد و ارباب رجوع این تصویر را القا می‌کند که کارمند توان و پتانسیل پیشرفت (بالا رفتن پست سازمانی) را دارد.

○ افزایش حس ارزشمندی

زمانی که سازمان بر اساس روش‌های بهینه‌سازی و عدم آسیب به افراد جامعه یا محیط‌زیست فعالیت می‌کند و کارکنان حس ارزشمندی و مفید بودن خواهند داشت.



تعاریف و مفاهیم بنیادی

تعاریف کلیدی مسئولیت اجتماعی

۱. مسئولیت اجتماعی سازمانی (CSR):

تعهد مستمر بنگاه‌های اقتصادی برای رفتار اخلاقی و همسو با توسعه پایدار، بهبود کیفیت زندگی کارکنان، جامعه محلی و کل جامعه.

۲. توسعه پایدار:

توسعه‌ای که نیازهای نسل حاضر را بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده در برآوردن نیازهایشان تأمین کند.



۳. ذی‌نفعان (Stakeholders):

افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی که تحت تأثیر فعالیت‌های سازمان قرار می‌گیرند یا بر آن تأثیر می‌گذارند.



۴. گزارش‌دهی پایداری:

فرایند افشای عمومی عملکرد اقتصادی، محیط زیستی و اجتماعی سازمان.

ابعاد مسئولیت اجتماعی:

بعد	توضیح	مثال‌ها
اقتصادی	مسئولیت در قبال عملکرد اقتصادی	شفافیت مالی، رعایت انصاف در قیمت‌گذاری
قانونی	رعایت قوانین و مقررات	پرداخت مالیات، رعایت حقوق کارگر
اخلاقی	انجام کارهای درست و عادلانه	برخورد منصفانه، احترام به حقوق انسان‌ها
بشر دوستانه	مشارکت داوطلبانه در جامعه	حمایت از برنامه‌های فرهنگی، آموزشی



تاریخچه مسئولیت اجتماعی در جهان

جایگاه مسئولیت اجتماعی در پایان قرن ۲۰

در تاریخچه مسئولیت اجتماعی، این مفهوم در اواخر قرن بیستم دارای اهمیت بسیاری بود. به گونه‌ای که بررسی و اجرای این مفهوم جز سیاست‌های اصلی کشور آمریکا قرار گرفت. رونالد ریگان رئیس جمهور وقت آمریکا از افراد پیشرو در افزایش سطح مسئولیت اجتماعی بود. ریگان به ارائه برنامه برای شرکت‌های بزرگ آمریکا پرداخت و منجر به گسترش مفهوم مسئولیت اجتماعی در این کشور شد. این گسترش و توسعه صرفاً به سیاست و دولت ختم نشد و هنرمندان و افراد مشهور آمریکایی نیز به گسترش این مفهوم کمک کردند. پل نیومن یکی از این افراد سرشناس محسوب میشد، پل نیومن بازیگر و کارآفرین آمریکایی بود که برای ایفای نقش خود در گسترش مسئولیت اجتماعی به ساخت کارگاه‌های محصولات غذایی پرداخت. پل نیومن سود حاصل از این کارگاه‌ها را به موسسات آموزشی و خیریه‌ها اهدا کرد. همچنین او تلاش می‌کرد تا به صورت غیرمستقیم شرایط فراهم کند تا مردم با خرید از این محصولات، در این فعالیت‌های انسان دوستانه نقشی ایفا کنند. با آغاز دهه ۹۰ و ۲۰۰۰ که عصر دیجیتال نیز نامیده می‌شود، تاریخچه مسئولیت اجتماعی به شکل گسترده‌تری رقم خورد. در این بازه زمان همه جوامع نسبت به شرایط زندگی سایر مردم احساس مسئولیت می‌کردند و این موضوع به منطقه جغرافیایی خاصی محدود نمیشد.

ابعاد جدید مسئولیت اجتماعی در قرن ۲۱

در تاریخچه مسئولیت اجتماعی با شروع قرن ۲۱ توجه افراد زیادی به سمت محیط‌زیست، تغییرات آب‌وهوایی و آلودگی‌ها جلب شد. این مشکلات به دغدغه افراد بسیاری تبدیل شد و به عنوان یک مسئولیت اجتماعی برای حفاظت از کره زمین شناخته شد. در راستای حفاظت از محیط‌زیست و جلوگیری از آلودگی‌ها انجمن‌های بسیاری با عنوان حامیان محیط‌زیست تشکیل شدند و سندیکاهای بسیاری نیز شروع به فعالیت و آموزش در این زمینه کردند. سازمان ملل متحد نیز برای رسیدن به یک توسعه پایدار، شیوه‌ها و استانداردهایی برای اجرای هدف‌های مسئولیت اجتماعی ارائه داد. همان‌طور که پیش‌تر اشاره کردیم مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها باید به گونه‌ای باشد که علاوه بر حفظ سود شرکت‌ها، مسئولیت و ارزش‌های اجتماعی نیز مورد توجه قرار گیرند. سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف برای حفظ مسئولیت اجتماعی باید

برنامه‌ریزی دقیقی داشته باشند تا بتوانند همراه با کسب اعتبار و محبوبیت، سود مناسبی نیز داشته باشند. با توجه به رقابت آزاد در بازار و سوددهی سریع، شرکت‌هایی که تمایل به انجام مسئولیت‌های اجتماعی دارند، بسیار کم هستند. به عبارت دیگر این مسئولیت اجتماعی سازمانی که مدیران ارشد در برنامه‌های خود قرار می‌دهند، نوعی مسئولیت اجتماعی بالاتر از قانون و تعهدات اقتصادی محسوب می‌شود؛ باین حال سود حاصل از آن متعلق به سهامداران و کارکنان شرکت نخواهد بود و محیط‌زیست و جامعه را نیز، مورد توجه قرار می‌دهد.

تاریخچه مسئولیت اجتماعی در ایران

قدمت بسیاری دارد و برای اثبات آن می‌توان به منشور حقوق بشر کوروش کبیر اشاره کرد. این اتفاق نشان می‌دهد که ایرانی‌ها همواره به مسئولیت اجتماعی خود آگاه بودند و این موضوع بعد از ورودی اسلام به شیوه دیگری گسترش و ادامه یافته است. وام‌های قرض‌الحسنه، وقف و... از جمله مواردی هستند که ایرانی‌ها به عنوان یک مسئولیت اجتماعی شروع به انجام آن کرده‌اند. وقف در ایران اغلب با حمایت سرمایه‌گذاران، تجار و صاحبان شرکت‌ها به صورت ساخت مسجد و مدارس انجام می‌شود. در دهه‌های نخستین قرن ۱۳۰۰ در ایران فضاهای صنعتی شروع به شکل‌گیری کردند. به دلیل اینکه شروع کار صنعت‌ها بود کارگران متخصص نیز به اندازه کافی وجود نداشتند و اکثر تجار و صاحبان مشاغل شروع به ایجاد یک رابطه اجتماعی با کارکنان و افراد جامعه کردند. در کنار این موارد سنت‌ها نیز در گسترش و ایجاد مسئولیت‌های اجتماعی نقش بسزایی داشتند؛ باین حال با گذشت زمان مفهوم و ابعاد مسئولیت اجتماعی دچار تغییراتی شدند و امروزه به شیوه متفاوتی بیان می‌شوند. به عنوان مثال می‌توان به برگزاری کنفرانس‌های مسئولیت اجتماعی در شرکت‌ها، کنفدراسیون صنعت، شرکت‌های خصوصی و سازمان‌های غیردولتی اشاره کرد. این موارد به عنوان نقطه‌ای برای شروع مفهوم مسئولیت اجتماعی به شیوه جدید شناخته می‌شوند. همزمان با افزایش رقابت‌ها میان مدیران شرکت‌ها و صنایع مختلف، توجه به مفهوم و تاریخچه مسئولیت اجتماعی نیز در شرکت‌ها افزایش یافت.

○ پیشینه کهن در فرهنگ ایرانی (منشور کوروش)

○ سنت‌های دیرینه مانند وقف و قرض‌الحسنه

○ آغاز فعالیت‌های صنعتی در دهه ۱۳۰۰

○ برگزاری کنفرانس‌های تخصصی از دهه ۱۳۸۰

مضمون مسئولیت اجتماعی سازمان از دیدگاه آیات و روایات

از دیدگاه اسلام، مسئولیت‌پذیری به‌عنوان یکی از موضوعات جامعه‌شناسی از جایگاه خاصی در قرآن کریم برخوردار است. زیرا نظام حقوقی اسلام نظامی حق‌گرا و تکلیف‌گرا است (حاجی‌زاده و آورجه، ۱۳۹۳). اهمیت مسئولیت‌پذیری در قرآن کریم از این اصل مهم نشأت می‌گیرد که اسلام به اجتماعی شدن افراد، پرورش گرایش‌های اجتماعی و در نتیجه گسترش فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی توجه خاصی دارد (رضوانی‌پور، صالحی و سجاد، ۱۳۹۹). در تأیید اهمیت این مقوله، در منابع اسلامی آیات فراوانی وجود دارد که اهمیت مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی را برای انسان بیان کرده است (حاجی‌زاده و آورجه، ۱۳۹۳). برای مثال در آیه ۲۶ سوره قیامت می‌فرماید: «آیا انسان می‌پندارد که آزاد، رها و بی‌مسئولیت است؟» بنابراین، توجه به مسئولیت اجتماعی سازمان در فرهنگ کشورهای غربی با این هدف انجام شده که این مفهوم به‌عنوان ابزاری برای کسب سود بیشتر تلقی می‌شود. در مقابل، اسلام بر توجه به مسئولیت اجتماعی در جامعه و سازمان با هدف کسب رضای خداوند و دلایل اخلاقی تأکید می‌کند. با توجه به نبود الگویی بومی، طراحی مدل مسئولیت اجتماعی سازمان از دیدگاه اسلام در یک کشور اسلامی ضروری به نظر می‌رسد. از یک سو جهان‌بینی غربی، بر نفع مالی متمرکز شده است. توجه به مسئولیت اجتماعی سازمان در این جوامع نیز در راستای تحقق سودآوری و اهداف مالی است. از سوی دیگر، جهان‌بینی تأییدشده اسلام مبتنی بر اخلاق‌محوری و خیر جمعی است. به بیان دیگر، تأکید بر مسئولیت اجتماعی در اسلام هم‌راستا با جهان‌بینی توحیدی بوده و مبتنی بر نفع مادی نیست. بنابراین، بین مبانی فلسفی اسلام و غرب تفاوت‌های جدی و اساسی وجود دارد (بوستان، پاشی و شاکری، ۱۳۹۶). چون مدل‌های موجود در رابطه با مسئولیت اجتماعی سازمان بر مبنای الگوها و فرهنگ جوامع غربی طراحی شده است، واکاوی مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی بر مبنای منابع اسلامی برای سازمانی با فرهنگ اسلامی ضرورت پیدا می‌کند. در نتیجه، هدف از پژوهش حاضر، تبیین مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی از دیدگاه آیات و روایات و بررسی دلالت‌های آن در دانشگاه‌های جامعه اسلامی است.

اصطلاح مسئولیت اجتماعی به تعهدهای قانونی و اخلاقی اشاره دارد که ناشی از تأثیر عملیات سازمانی در جامعه، اقتصاد و محیط زیست است (گومز، ۲۰۱۵). منظور از مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، پیوستگی و اتحاد میان فعالیت‌ها و ارزش‌های سازمان به گونه‌ای است که منافع کلیه ذی‌نفعان شامل سهام‌داران، مشتریان، کارکنان، سرمایه‌گذاران و عموم جامعه، در سیاست‌ها و عملکرد سازمان منعکس شود (حاجی‌ها و سرافراز، ۱۳۹۳). به بیان دیگر، سازمان باید همواره خود را جزئی از اجتماع بداند، به جامعه احساس مسئولیت داشته باشد و در راستای بهبود رفاه عمومی به گونه‌ای مستقل از منافع مستقیم شرکت، تلاش کند مفهوم مسئولیت اجتماعی از دیدگاه اسلام، مفهومی گسترده و جامع بوده که برگرفته از منابع اسلامی مانند قرآن و سنت است و در چارچوب آن بر مسئولیت‌های انسان درخصوص جامعه، سایر افراد و محیط، تأکید زیادی می‌شود در آیات قرآنی این مفهوم تعهدهای معنوی، اخلاقی و مادی را شامل می‌شود.

به علاوه، در سایر منابع اسلامی نیز می‌توان تأکید بر مسئولیت اجتماعی را استنباط کرد. برای نمونه، از دیدگاه امام علی (ع)، لازم است انسان برای زندگی وارد اجتماع شود و ضرورت اجتماعی بودن وی ایجاب می‌کند تا از وظایف اجتماعی و سیاسی خود واقف باشد و بتواند در اجتماع نقش مؤثری ایفا کند. امام علی (ع)، پذیرش خلافت را احساس مسئولیت در قبال جامعه می‌داند و در خطبه شقشقیه، تنها عامل پذیرش خلافت و حکومت را احساس مسئولیت و اتمام حجت می‌داند و می‌فرماید: «سوگند به خدایی که دانه را شکافت و جان را آفرید، اگر حضور فراوان بیعت‌کنندگان نبود و یاران حجت را بر من تمام نمی‌کردند و اگر خداوند از عالمان عهد و پیمان نگرفته بود که در برابر شکم‌بارگی ستمگران و گرسنگی مظلومان، سکوت نکنند، افسار خلافت را بر کوهان آن انداخته، رهایش می‌ساختم و پایان خلافت را با کاسه اول آن سیراب می‌کردم»

با وجود تأکید اسلام بر مسئولیت اجتماعی، بخش اعظمی از بررسی‌های معاصر در خصوص مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها بر دستورالعمل‌ها و رویکردهای غربی مبتنی است در واقع، روح سرمایه‌داری را می‌توان به راحتی در همه دیدگاه‌های غرب در رابطه با مسئولیت اجتماعی سازمان مشاهده کرد. برای نمونه، نظریه‌های اندیشمندان غربی مسئولیت اجتماعی سازمان را به عنوان ابزاری برای دستیابی به مزیت رقابتی مد نظر قرار می‌دهند (ریازمیر و همکاران، ۲۰۱۵) و هنوز به ارائه یک توجه اخلاقی در این زمینه نرسیده‌اند (دوسوکی و عبدالله، ۲۰۰۷). به بیان دیگر، سازمان‌های غربی، مسئولیت اجتماعی را به عنوان ابزاری برای تحقق اهداف مادی خویش مد نظر قرار می‌دهند.

با این توضیح در خصوص نوع نگرش نظریه‌پردازان غربی به مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمان، اسلام، مسلمانان را به انجام وظایف اجتماعی مسئولانه تشویق کرده و برای پاسخ‌گویی به فعالیت‌های اخلاقی، هیچ‌گونه منافع پولی، اقتصادی یا استراتژیک را دنبال نمی‌کند (ریازمیر و همکاران، ۲۰۱۵). هدف مسئولیت اجتماعی از دیدگاه اسلام، ترویج عدالت اجتماعی و همچنین حصول به رستگاری در زندگی دنیوی و اخروی است (ابوبکر و یوسف، ۲۰۱۵). علاوه بر این، موازین مسئولیت اجتماعی و ارزش‌های اخلاقی اسلامی، روابط مبتنی بر اعتماد را تشویق کرده و از انجام وظایف متقابل افراد، همبستگی، همکاری و همزیستی مسالمت‌آمیز حمایت می‌کند (چاپرا، ۲۰۰۸). در نتیجه، ارزش‌ها و فلسفه اخلاقی اسلام با ارزش‌های مد نظر و فلسفه وجودی مسئولیت اجتماعی سازمان سازگار است (الاسرگ، ۲۰۱۵). به همین دلیل نظریه‌پردازان استدلال کرده‌اند که برای پیشرفت و رشد کشور در ابعاد مختلف، تقلید از الگوهای غربی و غیربومی، جواب‌گوی نیازهای جامعه ایران نیست (اسماعیلی گیوی، موسوی خطیر، منصوری و فضائی، ۱۳۹۷).

مدل کارول (Carroll's Pyramid)



هرم کارول نشان می‌دهد که شرکت‌ها باید مسئولیت خود را در چهار سطح - اقتصادی، حقوقی، اخلاقی و بشردوستانه - انجام دهند. ایده مسئولیت اجتماعی شرکتها (CSR) از دهه ۱۹۵۰ موضوع بحث بوده است. با این حال، تا چندی بعد مردم متوجه معنی، اهمیت و تأثیر آن نشدند. CSR، به شکلی که امروز می‌بینیم، پس از تعریف آن توسط "هرم مسئولیت اجتماعی شرکت" در سال ۱۹۹۱،

محبوب شد. سادگی آن، در عین حال توانایی توصیف ایده CSR با چهار حوزه، هرم را به یکی از پذیرفته‌ترین نظریه‌های شرکت CSR از آن زمان تبدیل کرده است.

۱. مسئولیت اقتصادی (پایه هرم)

- تولید کالا و خدمات
- ایجاد اشتغال
- سودآوری پایدار

پایین‌ترین سطح هرم کارول نشان‌دهنده اولین مسئولیت یک کسب و کار است که سودآوری است. بدون سود، یک شرکت نمی‌تواند حقوق کارگران خود را پرداخت کند، کارکنان حتی قبل از شروع فعالیت CSR شغل خود را از دست خواهند داد. سودآور بودن تنها راهی است که یک شرکت می‌تواند در دراز مدت زنده بماند و به نفع جامعه باشد.

۲. مسئولیت قانونی

- رعایت قوانین و مقررات
- پرداخت به موقع مالیات
- رعایت استانداردهای کیفیت

سطح دوم هرم کارول، تعهد قانونی تجارت برای اطاعت از قانون است. این مهمترین مسئولیت از چهار سطح است.

۳. مسئولیت اخلاقی

- رعایت انصاف و عدالت
- احترام به حقوق ذی‌نفعان
- رفتار منصفانه با رقبا

لایه اخلاقی هرم کارول به عنوان انجام کار درست و عادلانه در هر شرایطی و همچنین اجتناب از آسیب توصیف شده است. یک شرکت نه تنها باید از قانون اطاعت کند، بلکه باید تجارت خود را نیز اخلاقی انجام دهد. دوستدار محیط زیست بودن و رفتار مناسب با تامین کنندگان و کارکنان، چند نمونه از مسئولیت پذیری اخلاقی است.

۴. مسئولیت بشردوستانه (رأس هرم)

- مشارکت در امور خیریه
- حمایت از برنامه‌های فرهنگی
- سرمایه‌گذاری در پروژه‌های اجتماعی

کوچکترین سطح هرم کارول، نیکوکاری است. بر اساس هرم کارول، مشاغل مسئول، مشاغلی هستند که همه سطوح مسئولیت را قبل از ورود به امور خیریه واجد شرایط می‌کنند. بدون انجام سایر مسئولیت‌ها، یک کسب و کار نمی‌تواند دوام بیاورد.

ISO 26000 مجموعه ای از استانداردهای بین المللی برای مسئولیت اجتماعی است. در نوامبر ۲۰۱۰ توسط سازمان بین المللی استاندارد توسعه داده شد. هدف این استانداردها کمک به توسعه پایدار جهانی با تشویق سازمان ها و کسب و کارها به انجام مسئولیت های اجتماعی برای بهبود تأثیراتشان بر کارگران، محیط های طبیعی و جوامعشان است. همه سازمان ها می توانند با استفاده از ایزو ۲۶۰۰۰ مسئولیت اجتماعی خود را افزایش دهند. با توجه به اینکه سازمان ها در مراحل مختلف درک و یکپارچه سازی مسئولیت اجتماعی هستند، این استاندارد را برای استفاده توسط کسانی که شروع به پرداختن به مسئولیت اجتماعی کرده اند و همچنین کسانی که تجربه بیشتری در اجرای آن دارند ندوین کرده اند.

هفت اصل اساسی:

۱. پاسخگویی (Accountability)

۲. شفافیت (Transparency)

۳. رفتار اخلاقی (Ethical Behavior)

۴. احترام به حقوق ذی نفعان

۵. احترام به حاکمیت قانون

۶. احترام به هنجارهای بین المللی

۷. احترام به حقوق بشر

هفت حوزه اصلی مسئولیت:

۱. حکمرانی سازمانی سیستم‌های تصمیم‌گیری سیاست‌ها و رویه‌ها نظارت و کنترل	۲. حقوق بشر حقوق کار حقوق زنان و کودکان جلوگیری از تبعیض	۳. شیوه‌های کار روابط کارگر و کارفرما سلامت و ایمنی شغلی توسعه منابع انسانی
۴. محیط زیست حفاظت از محیط زیست استفاده پایدار از منابع تغییرات آب و هوایی	۵. شیوه‌های عادلانه عملیاتی مبارزه با فساد رقابت منصفانه احترام به حقوق مالکیت	۶. مسائل مصرف‌کننده حمایت از مصرف‌کننده اطلاعات شفاف حریم خصوصی
۷. مشارکت در جامعه توسعه جامعه مشارکت اجتماعی کاهش فقر		

استاندارد ISO 26000

مفاهیم کلیدی استاندارد بین‌المللی

اهداف اصلی: ISO 26000

- ✓ ارائه راهنمای کاربردی برای سازمان‌ها
- ✓ ترویج رفتار اجتماعی مسئولانه
- ✓ افزایش شفافیت و اعتماد
- ✓ حمایت از توسعه پایدار

هدف از پرداختن به مسئولیت اجتماعی در ایزو ۲۶۰۰۰ کمک به توسعه پایدار است. به کمک این استاندارد سازمان‌ها در سراسر جهان و ذی‌نفعان آن‌ها به طور فزاینده‌ای از نیاز و مزایای رفتار مسئولانه در اجتماع و محیط کار آگاه می‌شوند.

عملکرد یک سازمان در رابطه با جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند و تأثیر آن بر محیط‌زیست، به بخش مهمی از سنجش عملکرد کلی و توانایی آن برای ادامه فعالیت موثر تبدیل شده است. این فرهنگ تا حدی بازتابی از شناخت رو به رشد نیاز به تضمین اکوسیستم‌های سالم، برابری اجتماعی و حکمرانی سازمانی خوب است.

نقشه راه اجرای مسئولیت اجتماعی

مراحل استقرار مسئولیت اجتماعی در سازمان

فاز اول: آماده‌سازی (۱-۲ ماه)

- تشکیل کمیته راهبری
- آموزش مفاهیم به مدیران ارشد
- بررسی وضعیت موجود
- شناسایی ذی‌نفعان کلیدی

فاز دوم: برنامه‌ریزی (۲-۳ ماه)

- تدوین چشم‌انداز و مأموریت
- تعیین اهداف کلان و خرد
- شناسایی پروژه‌های اولویت‌دار
- تخصیص بودجه و منابع

فاز سوم: اجرا (۶-۱۲ ماه)

- راه‌اندازی پروژه‌های پایلوت
- آموزش کارکنان
- استقرار سیستم پایش
- ارتباط با ذی‌نفعان

فاز چهارم: پایش و بهبود (مستمر)

- اندازه‌گیری شاخص‌ها
- تهیه گزارش پایداری
- بازنگری و بهبود فرآیندها
- اشتراک‌گذاری بهترین تجارب

ابزارهای مدیریت و اندازه‌گیری

شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)

شاخص‌های اقتصادی

- نرخ بازگشت سرمایه اجتماعی (SROI)
- درصد درآمد حاصل از محصولات سبز
- هزینه‌های صرفه‌جویی شده از طریق بهره‌وری منابع

شاخص‌های اجتماعی

- رضایت کارکنان
- تعداد ساعت‌های آموزش کارکنان
- میزان مشارکت در برنامه‌های جامعه

شاخص‌های محیط زیستی

- میزان کاهش مصرف انرژی
- درصد بازیافت پسماند
- کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای

فرم ارزیابی عملکرد مسئولیت اجتماعی

حوزه	شاخص	هدف سالانه	انحراف
اقتصادی	SROI	٪۲۵	- ٪۳
اجتماعی	رضایت کارکنان	٪۸۵	+ ٪۳
محیط زیستی	کاهش مصرف آب	٪۱۰	- ٪۲

مدیریت ذی‌نفعان

شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان

ذی‌نفعان داخلی:

- کارکنان و مدیران
- سهامداران و سرمایه‌گذاران
- هیئت مدیره



ذی‌نفعان خارجی:

- مشتریان و مصرف‌کنندگان
- تأمین‌کنندگان و پیمانکاران
- جامعه محلی
- سازمان‌های دولتی
- سازمان‌های مردم‌نهاد (NGOها)
- رسانه‌ها

نقشه ذی‌نفعان:

ذی‌نفع	سطح تأثیر	سطح اهمیت	استراتژی ارتباط
کارکنان	بالا	بالا	مشارکت و توانمندسازی
مشتریان	بالا	بالا	شفافیت و پاسخگویی
جامعه محلی	متوسط	بالا	مشارکت و سرمایه‌گذاری اجتماعی
رسانه‌ها	بالا	متوسط	ارتباط مستمر و شفاف

❏ حرکت در مسیر ارتقاء بلوغ همه جانبه سازمان از طریق مدل تعالی تکس

ارزیابی بلوغ سازمان به بررسی سطح تکامل و پیشرفت سازمان در اجرای فرآیندها، توانمندی‌ها و رویکردهای مدیریتی آن اشاره دارد. این ارزیابی به سازمان کمک می‌کند تا وضعیت کنونی خود را در زمینه‌هایی نظیر کارایی عملیاتی، نوآوری، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی و تکنولوژی شناسایی کند و برای بهبود مستمر و رسیدن به اهداف استراتژیک، برنامه‌ریزی نماید.

برای ارزیابی بلوغ سازمان، معمولاً از مدل‌ها و چارچوب‌های مختلفی استفاده می‌شود که به سازمان‌ها امکان می‌دهد سطح بلوغ خود را بر اساس معیارهای استاندارد مشخص کنند. مدل‌های بلوغ اغلب به صورت سلسله‌مراتبی طراحی می‌شوند و سازمان‌ها را از نظر میزان پیچیدگی، استانداردسازی و بهینه‌سازی فرآیندها در یکی از سطوح بلوغ قرار می‌دهند.

برخی از مدل‌های بلوغ سازمانی

مدل‌های بلوغ متعددی برای ارزیابی سازمان‌ها وجود دارند، که از معروف‌ترین آن‌ها می‌توان به مدل‌های زیر اشاره کرد:

مدل بلوغ قابلیت (CMMI):

این مدل یکی از شناخته‌شده‌ترین مدل‌های بلوغ است و پنج سطح را برای ارزیابی بلوغ سازمان‌ها تعریف می‌کند:

سطح ۱: ابتدایی – فرآیندهای سازمانی غیرمستند و واکنشی هستند.

سطح ۲: مدیریت‌شده – فرآیندها به صورت اولیه مستند و قابل تکرار هستند.

سطح ۳: تعریف‌شده – فرآیندها به طور کامل تعریف شده و استانداردسازی شده‌اند.

سطح ۴: مدیریت‌شده کمی – فرآیندها اندازه‌گیری شده و بر اساس داده‌های کمی بهبود می‌یابند.

سطح ۵: بهینه‌سازی – فرآیندها به طور مستمر ارزیابی و بهبود داده می‌شوند.

مدل تعالی EFQM (مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا):

این مدل از نه معیار اصلی تشکیل شده است که پنج معیار آن مربوط به عوامل توانمند ساز (رهبری، استراتژی، منابع انسانی، شراکت‌ها و منابع، فرآیندها) و چهار معیار مربوط به نتایج (نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد) است. این مدل بر ارزیابی و بهبود مستمر تمرکز دارد و سازمان‌ها را به سمت تعالی هدایت می‌کند.

مدل بلوغ فرآیندهای کسب و کار (BPMM):

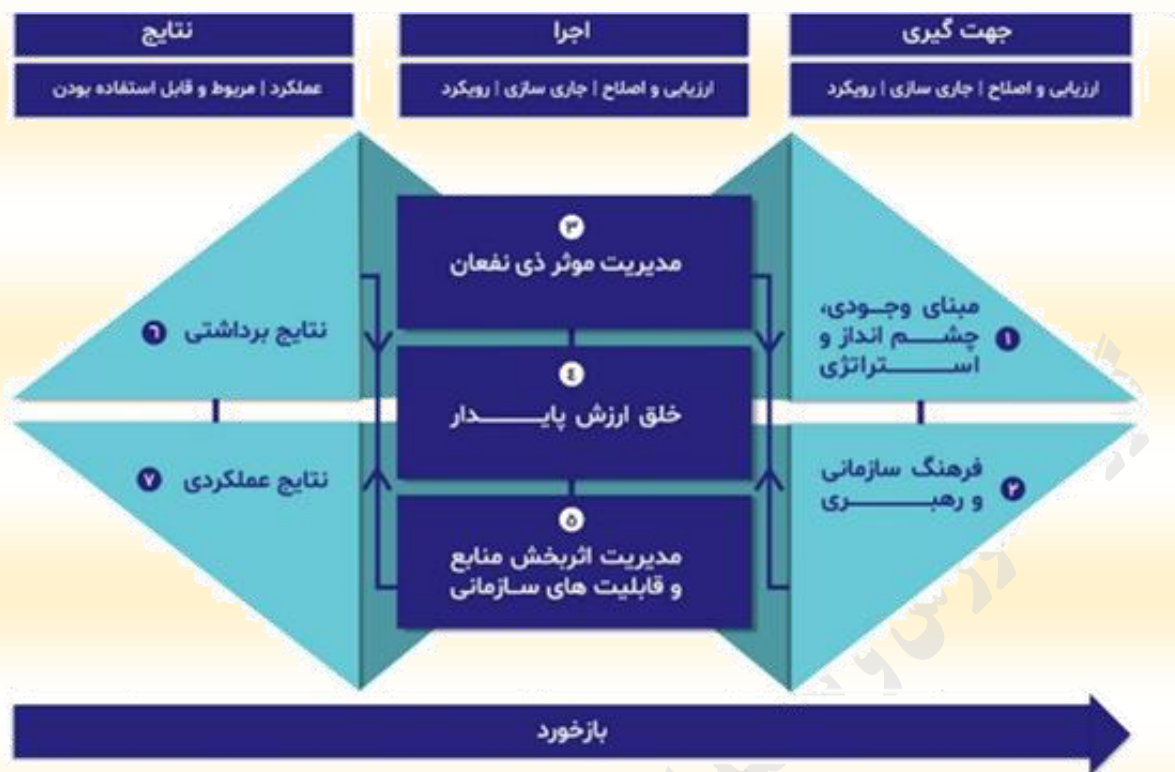
این مدل برای ارزیابی بلوغ مدیریت فرآیندهای کسب و کار طراحی شده و سطوح مختلفی از استانداردسازی و بهینه‌سازی فرآیندها را پوشش می‌دهد.

مدل بلوغ پروژه (OPM3):

این مدل توسط موسسه PMI طراحی شده و بر ارزیابی توانمندی سازمان‌ها در مدیریت پروژه‌ها و اجرای استراتژی‌های کسب و کار متمرکز است.

مراحل ارزیابی بلوغ سازمانی

شناسایی فرآیندها و حوزه‌های کلیدی: اولین گام، شناسایی فرآیندهای اصلی و حوزه‌های کلیدی سازمان است که باید ارزیابی شوند. این حوزه‌ها می‌توانند شامل مدیریت پروژه، نوآوری، فرآیندهای تولید و غیره باشند.



شرکت صنعتی بهپردازان ملایر

پروژه: توسعه پایدار جامعه محلی

توسعه اجتماع محلی به عنوان یک جنبش اجتماعی تعریف می شود که در آن افراد محلی با مشارکت فعال و ایجاد سازمان های غیر دولتی، در بهبود وضعیت اجتماعی و رفاه عمومی نقش آفرینی می کنند.

- سرمایه گذاری در آموزش کودکان مناطق محروم
- ایجاد مراکز بهداشتی درمانی
- آموزش مهارت های فنی به جوانان

نتایج کسب شده

- کاهش ۴۰٪ی مهاجرت جوانان به شهرها
- افزایش ۳۵٪ی سطح تحصیلات منطقه
- بهبود تصویر برند در جامعه محلی

هلدینگ غذایی کاله

پروژه: مسئولیت اجتماعی محیط زیستی

در حوزه محیط زیست، مسئولیت اجتماعی به معنای اجرای سیاست ها و برنامه هایی است که هدف آن ها کاهش اثرات منفی فعالیت های صنعتی بر طبیعت و منابع طبیعی است. این اقدامات شامل کاهش آلاینده ها، استفاده از انرژی های تجدیدپذیر، مدیریت صحیح پسماندها و حمایت از پروژه های محیط زیستی می شود.

- کاهش مصرف آب در فرآیند تولید
- بازیافت ۹۰٪ی پسماندهای صنعتی
- استفاده از انرژی های تجدیدپذیر

دستاوردها

- صرفه جویی ۲۵٪ی در هزینه های انرژی
- دریافت گواهینامه ISO 14001
- افزایش ۲۰٪ی فروش محصولات سبز

شرکت Unilever

یونیلیور ایران، با بیش از ۱۰۰۰ کارمند مستقیم و غیرمستقیم، به تولید محصولات خود با برنامه "Unilever Sustainable Living Plan" در کشور و ترویج زندگی پایا می‌پردازد.

برنامه "Unilever Sustainable Living Plan"

- هدف: دوبرابر کردن رشد همزمان با کاهش اثرات محیط زیستی
- کاهش ۵۰٪ی اثرات محیط زیستی تا ۲۰۳۰
- بهبود سلامت و بهداشت برای ۱ میلیارد نفر

درس‌های آموخته شده:

- ادغام مسئولیت اجتماعی در مدل کسب‌وکار
- اندازه‌گیری مستمر عملکرد
- شفافیت کامل در گزارش‌دهی

شرکت Unilever از سال ۲۰۱۱ پس از شرکت‌های پروکتر اند گمبل و نستله سومین تولیدکننده کالاهای مصرفی جهان محسوب می‌شود، همچنین از سال ۲۰۰۹ تاکنون پس از پروکتر اند گمبل و لورئال در رتبه سوم از بزرگترین شرکت‌های آرایشی و بهداشتی جهان، قرار دارد. این شرکت هم‌اکنون به‌عنوان بزرگترین تولیدکننده بستی در جهان شناخته می‌شود.

شرکت Unilever برای تغییر سازماندهی مالی و جلوگیری از پراکندگی اسامی محصولات خود و کاهش هزینه‌های تبلیغاتی و ایجاد تمرکز در توجهات مشتریان، تعداد مارک‌های شناخته شده خود را از ۱۶۰۰ برند، به ۴۰۰ نام معروف، در سال ۲۰۰۰ کاهش داد. این اقدام منجر به دسته‌بندی محصولات مطابق با خواست و سلیقه مشتریان جزء و تولید و توزیع برندهای جهانی، مطابق با نیازهای بومی و محلی گردید.

پاتاگونیا یک برند پیشرو با مدل "تجارت مسئولانه" در زمینه پوشاک فضای باز و کوهنوردی است که با ریشه‌ای در صخره‌نوردی، به یکی از شناخته شده‌ترین نمادهای مسئولیت‌پذیری محیط‌زیستی در صنعت مد تبدیل شده. از ساخت ابزار صعود در یک گاراژ تا تولید لباس‌هایی از بطری‌های بازیافتی و پنبه ارگانیک، پاتاگونیا همیشه فراتر از فروش لباس عمل کرده. در این قسمت، داستان شکل‌گیری، فلسفه برند، پروژه‌های زیست‌محیطی و لوگوی خاص این برند را مرور می‌کنیم.

مدل "تجارت مسئولانه"

- اختصاص ۱٪ از فروش به فعالیت‌های محیط‌زیستی
- تشویق مشتریان به تعمیر لباس‌ها به جای خرید جدید
- شفافیت کامل در زنجیره تأمین

نتایج:

- رشد ۳۰٪ی سالانه در ۵ سال گذشته
 - جایگاه برند در میان برندهای مسئولیت‌پذیر
 - وفاداری بسیار بالای مشتریان
- همه‌چیز از یک گاراژ ساده در کالیفرنیا شروع شد. ایوان شوینارد، نوجوانی ۱۴ ساله با عشقی عمیق به صخره‌نوردی، خانواده‌ای فقیر داشت و توان خرید تجهیزات را نداشت. راه‌حلش ساده ولی سرنوشت‌ساز بود: خودش ابزار بسازد. او یک کوره آهن‌گری را از یک قراضه‌فروشی خرید و در حیاط خانه نصب کرد و از آهن‌قراضه‌ها میخ‌هایی برای صعود تهیه کرد و آنها را در صخره سنتینل در یوسمیتی امتحان کرد. این اولین جرعه‌های تولد یکی از تأثیرگذارترین برندهای محیط‌زیستی و ورزشی جهان بود.
- اما تجهیزات فلزی ساخت شرکت به‌مرور به صخره‌ها آسیب می‌زدند. این موضوع شوینارد را به فکر فرو برد. او و شریکش تام فراست تصمیم گرفتند میخ‌های فولادی را کنار بگذارند و به‌جای آن، میخ‌های آلومینیومی طراحی کنند که بدون چکش و بادست در شکاف‌ها قرار می‌گرفتند. این تصمیم، نخستین گام جدی پاتاگونیا به سوی حفاظت از طبیعت بود.

در سال ۱۹۸۶، پاتاگونیا تصمیم گرفت ۱۰٪ از سود سالانه‌اش را به سازمان‌هایی اهدا کند که برای حفاظت از زمین تلاش می‌کنند. این رقم بعدها به ۱٪ از فروش کل (نه سود) تبدیل شد. همین اقدام منجر به شکل‌گیری شبکه‌ای جهانی به نام ۱٪ for the Planet شد. شوینارد معتقد بود:

«این نیکوکاری نیست، این هزینه‌ی انجام تجارت است.»

تمرین‌های عملی - کارگاه گروهی

تمرین ۱: شناسایی ذی‌نفعان سازمان شما

گام اول: فهرست تمام ذی‌نفعان سازمان خود را تهیه کنید.

گام دوم: بر اساس معیارهای زیر اولویت‌بندی کنید:

- سطح تأثیر بر سازمان
- سطح تأثیرپذیری از سازمان
- اهمیت برای موفقیت بلندمدت

گام سوم: برای ۳ ذی‌نفع برتر، استراتژی ارتباط تدوین کنید.

اصطلاح Stakeholder یا ذی‌نفع یک اصطلاح تازه نیست و قرن‌هاست که در رشته‌های مختلف (از جمله حقوق، استراتژی و اخلاق کسب و کار) به کار می‌رود.

البته با توجه به این که کسب و کارها، معمولاً ذی‌نفعان متعدد و متنوع دارند، در استراتژی معمولاً به جای ذی‌نفع، اصطلاح گروه‌های ذی‌نفع (Stakeholder Groups) را می‌خوانیم و می‌شنویم.

در دوران معاصر، زمانی به صورت جدی به مفهوم ذی‌نفع و گروه‌های ذی‌نفع در بحث استراتژی توجه شد که **ادوارد فریمن** در سال ۱۹۸۴ کتاب خود را با عنوان مدیریت استراتژیک با نگاه به ذی‌نفعان منتشر کرد.

فریمن و همکارانش در مقدمه‌ی کتاب Stakeholder Theory خود (سال ۲۰۱۰) ذی‌نفع را به صورت زیر تعریف می‌کنند: ذی‌نفع یعنی افراد و گروه‌هایی که به نوعی در موفقیت یا شکست یک کسب و کار، سهمیم هستند.

تمرین ۲: تدوین برنامه اقدام مسئولیت اجتماعی

فرم برنامه ریزی:

مسئول	زمان بندی	ذی نفعان	اهداف	پروژه
واحد منابع انسانی	۶ ماه	جامعه محلی	آموزش ۱۰۰ جوان	آموزش مهارت های دیجیتال به جوانان
واحد اداری	۳ ماه	محیط زیست	کاهش ۵۰٪ مصرف	کاهش مصرف کاغذ

تمرین‌های عملی - سناریوهای تصمیم‌گیری

سناریوی ۱: تعارض بین سودآوری و مسئولیت اجتماعی

❖ شرح سناریو:

شرکت شما می‌تواند با انتقال تولید به منطقه‌ای با قوانین محیط زیستی سهل‌گیرانه، ۳۰٪ در هزینه‌ها صرفه‌جویی کند. اما این کار به آلودگی محیط زیست آن منطقه منجر خواهد شد.

همه افراد معتقد نیستند که کسب‌وکارها باید وجدان اجتماعی داشته باشند. «میلتون فریدمن»؛ اقتصاددان مشهور بر این باور است که مفهوم «مسئولیت‌های اجتماعی کسب‌وکار» از تحلیل‌های ضعیف و عدم دقت رنج می‌برد. او معتقد است تنها افراد می‌توانند احساس مسئولیت اجتماعی داشته باشند و نه مشاغل. منتقدان مسئولیت اجتماعی شرکتی تأکید دارند که هدف اصلی کسب‌وکار باید حداکثر کردن سود برای سهامداران باشد و ورود به عرصه مسئولیت اجتماعی ممکن است این هدف را متزلزل کند. اما روند رو به رشد حمایت مصرف‌کنندگان و سرمایه‌گذاران از شرکت‌های مسئولیت‌پذیر اجتماعی نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌تواند با منافع تجاری هماهنگ باشد و به سودآوری بلندمدت منجر شود.



اگرچه منتقدان معتقدند که ماهیت کسب‌وکار نمی‌تواند جامعه را به عنوان ذینفع در نظر بگیرد، اما امروزه بسیاری از مصرف‌کنندگان و سرمایه‌گذاران به اهمیت مسئولیت اجتماعی و ایجاد تغییر پی برده‌اند. به طور خلاصه، مسئولیت اجتماعی شرکتی ترویج‌دهنده فعالیت کسب‌وکارها با هدفی فراتر از سود و با تمرکز بر تأثیر مثبت در جامعه و تضمین شیوه‌های پایدار برای نسل‌های آینده است. با وجود همه این انتقادات، سیاست‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی در میان طیف گسترده‌ای از شرکت‌ها پیاده می‌شوند و مورد استقبال روزافزون نسل‌های جدید قرار گرفته است.

سوالات بحث:

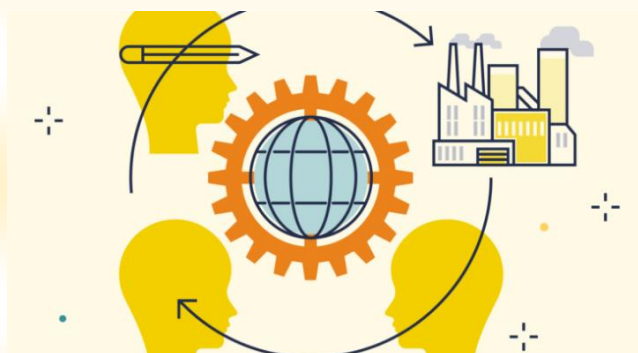
- چه تصمیمی می‌گیرید و چرا؟
- چگونه منافع سهامداران و جامعه را متعادل می‌کنید؟
- چه راه‌حل‌های خلاقانه‌ای می‌توانید ارائه دهید؟

در سال ۱۴۰۲، شرکت «اسنپ» به عنوان یکی از بزرگ‌ترین پلتفرم‌های خدمات حمل‌ونقل برخط در ایران، مسئولیت اجتماعی شرکتی خود را تقویت کرد. برنامه «اسنپ پاک» به منظور کاهش آلودگی هوا و حمایت از محیط زیست راه‌اندازی شد که در آن کاربران به انتخاب خودروهای کم‌مصرف تشویق می‌شوند و برای رانندگان نیز طرح‌های انگیزشی برقرار شد. همچنین، اسنپ برای ارتقاء آگاهی اجتماعی و فرهنگی رانندگان و کاربران خود برنامه‌های آموزشی راه‌اندازی کرد که شامل دوره‌های ایمنی، بهداشت و مدیریت مالی بود. این شرکت با ارائه خدمات به مناطق کمتر توسعه‌یافته نیز تلاش کرد تا نابرابری‌های اجتماعی را کاهش دهد. این فعالیت‌ها به بهبود پیوند بین کسب‌وکار، جامعه و محیط زیست کمک کرد.

سناریوی ۲: مدیریت انتظارات ذی نفعان متعارض

❖ شرح سناریو:

کارکنان شما درخواست افزایش حقوق ۲۰٪ی دارند، سهامداران انتظار سود سهام بالاتر دارند و جامعه محلی از شما انتظار سرمایه‌گذاری در پروژه‌های آموزشی دارد.



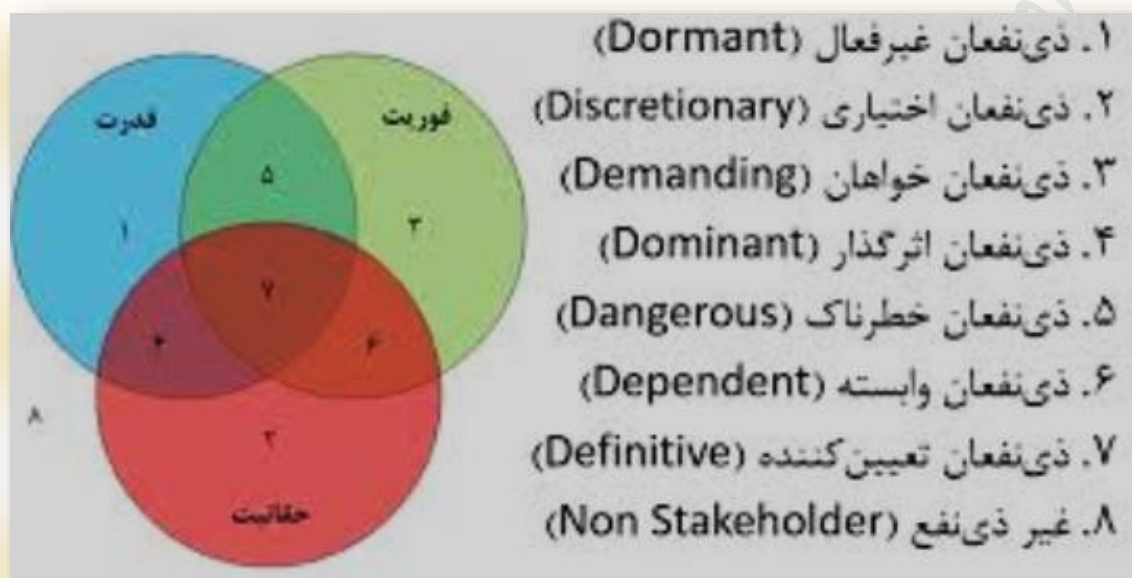
راهکارهای پیشنهادی:

- ایجاد کمیته مشترک کارکنان-مدیریت
- شفاف‌سازی وضعیت مالی شرکت
- ارائه برنامه تدریجی برای پاسخ به تمام انتظارات

مدیریت تعارض منافع در سازمان‌ها اقتضائات خاص خود را دارد. این مسئله به ویژگی‌های سازمان، ساختار آن، شیوه مدیریت سازمان و ذی‌نفعان آن بستگی دارد. اندازه یک سازمان و گردش مالی از عواملی است که بر مدیریت تعارض منافع در آن سازمان تأثیر می‌گذارد. بدین ترتیب برای هر سازمان باید برنامه‌ای جداگانه برای مدیریت تعارض منافع در نظر گرفت. در واقع قانون احتمالی مدیریت تعارض منافع نیز نمی‌تواند چیزی بیش از سرمشق‌های کلی برای هر سازمان را مشخص کند که زمینه‌ساز و بستر آفرین مدیریت زمینه‌مند تعارض منافع در یکایک سازمان‌ها است.

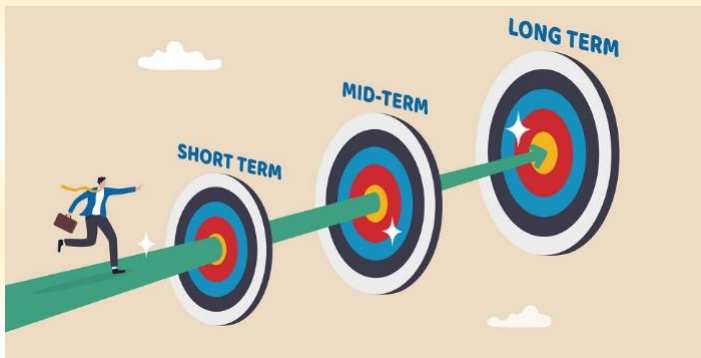
یکی دیگر از عوامل سخت شدن مدیریت تعارض منافع، تعداد مخاطبان یا ذی‌نفعان یک سازمان است. برخی از سازمان‌ها با بخش وسیعی از اعضای جامعه در ارتباط هستند. در نتیجه مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع در این سازمان‌ها جمعیت گسترده‌تری را متأثر می‌کند و اگر این ذی‌نفعان با تعارض منافع و هدف از اعمال محدودیت‌ها و ممنوعیت‌های مرتبط با

آن آشنایی نداشته باشند، و از هنجارهایی تبعیت کنند که در نقطه مقابل آن است، ممکن است در برخی موارد کار را برای مدیریت تعارض منافع دشوارتر نمایند. البته تعداد زیاد جمعیت مرتبط با سازمان می‌تواند نقطه قوت سازمان در مدیریت تعارض منافع نیز باشد. یک جمعیت آگاه از این کار استقبال نموده و حتی می‌تواند فشاری را برای اجرای بهتر مدیریت تعارض منافع در سازمان مذکور ایجاد نماید. در این زمینه می‌توان به سازمان تأمین اجتماعی در ایران اشاره کرد که با بیش از نیمی از جمعیت کشور در ارتباط است.



در نهایت نیاز است که تعامل با ذی‌نفعان کنترل شود و راهبردها و برنامه‌های تعامل با ذی‌نفعان روزآمد شود تا به این صورت کارایی و اثربخشی فعالیت‌های مرتبط با ذی‌نفعان حفظ شود و یا حتی افزایش یابد و تعارض‌ها برطرف شود.

برنامه‌ریزی اقدام شخصی مدیران



فرم برنامه‌ریزی فردی

برای رسیدن به هدف‌های سازمان قبل از هر چیز نیاز به هدف گذاری است و پس از آن باید برای دستیابی به این اهداف برنامه‌ریزی کرد. توسعه فردی فرایندی آگاهانه، سیستماتیک و

پیوسته است که هر فرد با تکیه بر آن، مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتارهای خود را بهبود می‌دهد تا بهتر بتواند از ظرفیت‌های خود استفاده کرده و به هدف‌هایی که در زندگی برای خود انتخاب کرده دست پیدا کند. برنامه توسعه فردی برنامه‌ای است که هر کس برای خودش تنظیم می‌کند و بر اساس آن مشخص می‌کند که در آینده پیش رو می‌خواهد کدام توانمندی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌ها را در خود تقویت کند. برنامه ریزی باید سه دسته اهداف را پوشش دهد، در صورتی برنامه ای مفید است که مسیرهای کوتاه منجر به موفقیت های بزرگ شود.

الف) اهداف کوتاه مدت (۳ ماهه):

- برگزاری جلسه آگاه سازی با تیم مدیریت
- تدوین چارچوب اولیه مسئولیت اجتماعی
- شناسایی و اولویت بندی ذی نفعان کلیدی

یکی از انواع هدف اهداف کوتاه مدت است. اهداف کوتاه مدت، اهدافی هستند که فرد در آینده‌ای نزدیک، به آن‌ها خواهد رسید. این اهداف اغلب، گام‌هایی در مسیر دستیابی به اهداف بلندمدت محسوب می‌شوند. این نوع اهداف را اهداف توانمندساز نیز می‌نامند، چون رسیدن به آن‌ها، فرد را قادر می‌سازد تا به هدف بزرگ‌تری برسد. برگزاری جلساتی جهت آگاه سازی و تدوین چارت سازمانی و اولویت بندی ذی نفعان کلیدی به عنوان مراحل رسیدن به اهداف کوتاه مدت در یک برنامه ریزی سازمانی حایز اهمیت می باشد.

ب) اهداف میان مدت (۶ ماهه):

- راه اندازی پروژه پیلوت مسئولیت اجتماعی
- استقرار سیستم پایش شاخص ها
- آموزش کارکنان در حوزه مسئولیت اجتماعی

احتمالاً تا کنون شنیده اید که می گویند “سنگ بزرگ، نشانه نزدن است”. واقعاً هم همین طور است. همه ما در زندگی عاطفی، شغلی و شخصی خود اهدافی داریم که برای رسیدن به آنها تلاش می کنیم. اما برخی از این اهداف آن چنان دور به نظر می رسند که دستیابی به آنها احتمالاً به سال های بعد موکول خواهد شد. مفهوم اهداف میان مدت درست در چنین شرایطی وارد عمل می شود. اهداف میان مدت به هدف هایی می گویند که در یک دوره زمانی بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت قرار خواهد گرفت.

در راستای اهداف مدیریتی جهت تکمیل برنامه ریزی، راه اندازی پروژه پیلوت مسئولیت اجتماعی، سیستم پایش شاخص ها و آموزش کارکنان تدوین می شود.

ج) اهداف بلند مدت (۱ ساله):

- تهیه اولین گزارش پایداری سازمان
- دریافت گواهینامه های مرتبط
- ادغام مسئولیت اجتماعی در استراتژی کسب و کار.

اهداف بلند مدت، برنامه هایی را در بر می گیرند که برای آینده تان (ظرف ۱ سال یا بیشتر) در نظر گرفته می شود. به طور معمول، اهداف بلند مدت دربرگیرنده اهداف مربوط به خانواده، شغل و بازنشستگی هستند. هرکسی با گذر زمان و طی کردن مراحل زندگی، به این اهداف می رسد.

تهیه گزارش از روند برنامه های برنامه ریزی شده قبلی و دریافت تاییدیه و ادغام مسئولیت های اجتماعی کامل کننده یک برنامه ی مدیریتی می باشد. اگر مرحله به مرحله و کامل انجام شده باشد یک کسب و کار موفق را نتیجه خواهد داد.

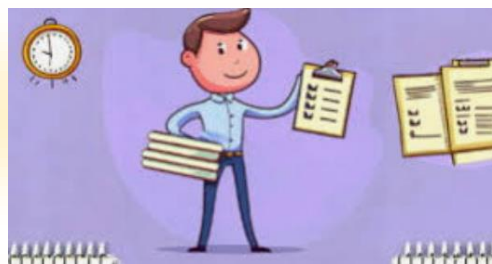
چک‌لیست‌های اجرایی

چک‌لیست راه‌اندازی مسئولیت اجتماعی در سازمان



✓ مرحله آماده‌سازی:

- تشکیل کمیته راهبری
- آموزش مدیران ارشد
- تخصیص بودجه اولیه



✓ مرحله برنامه‌ریزی:

- تدوین سند چشم‌انداز
- تعیین اهداف کمی و کیفی
- شناسایی پروژه‌های اولویت‌دار
- تعیین شاخص‌های اندازه‌گیری



✓ مرحله اجرا

- راه‌اندازی پروژه‌های پایلوت
- استقرار سیستم گزارش‌دهی
- برقراری ارتباط با ذی‌نفعان
- مستندسازی فرآیندها

برنامه ۹۰ روزه برای اجرای مسئولیت اجتماعی

ماه اول: بنیان گذاری

هفته ۱-۲: آموزش و آگاه سازی

هفته ۳-۴: تدوین استراتژی اولیه

ماه دوم: برنامه ریزی

هفته ۵-۶: شناسایی ذی نفعان و پروژه ها

هفته ۷-۸: تخصیص منابع و بودجه

ماه سوم: اجرای اولیه

هفته ۹-۱۰: راه اندازی پروژه پایلوت

هفته ۱۱-۱۲: پایش و اصلاح برنامه

در طول ۹۰ روز اول خود، باید تا حد امکان با افراد بیشتری صحبت کنید تا درک کاملی از سازمان پیدا کنید و با همکاران جدید خود ارتباط برقرار کنید. در این نقطه مهمترین مسئله ایجاد یک زیر ساخت محکم از دانش است که به شما در تصمیم گیری های آگاهانه در زمان مناسب و در اجرای مسئولیت اجتماعی کمک می کند. بنابراین اولویت شما باید گذراندن وقت با رئیس، گزارش های مستقیم و همکارانی باشد که از نزدیک با آنها کار خواهید کرد. در مدت زمانی که با این افراد می گذرانید، از آنها سوالات کاوشگرانه بپرسید تا درک واضحی از سازمان، فرصت ها و چالش های موجود داشته باشید. در اینجا لیست گسترده ای از سوالاتی که رهبران جدید در طول ۹۰ روز اول کار باید بپرسند، آمده است:

صنعت و چشم انداز رقابتی

رقبای مستقیم و غیرمستقیم چه کسانی هستند؟

آیا تهدید یا ورودی جدیدی به این صنعت وجود دارد؟

آیا فرصت‌هایی جهت پیگیری سازمان وجود دارد که انجام نمی‌گیرد؟

به نظر شما چرا اینطور است؟

ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های شرکت

ماموریت شرکت چیست؟

چشم‌انداز شرکت چیست؟

ارزش‌های شرکت چیست؟

اهداف و مقاصد شرکت

سازمان چگونه اهداف خود را اجرایی کرده و به آن دست یافته است؟ چرا و چرا نه؟

اهداف کوتاه‌مدت، بلندمدت و برنامه برای تحقق آن‌ها چیست؟

آیا ابتکارات سازمانی در حال انجام یا آتی وجود دارد که باید از آن‌ها آگاه بود؟

فرهنگ، هنجارها و رفتارهای شرکت

مردم چه چیزی را در مورد سازمان دوست دارند؟

چگونه افراد، تیم‌ها و بخش‌ها با یکدیگر تعامل دارند؟

سیاست‌های شرکت

سیاست‌های شرکت چیست؟

کجا می‌توان آن‌ها را پیدا کرد؟

در صورتی که سیاست توسط کارمندان من رعایت نشود، روند کار چیست؟

مشتریان و پیشنهادات ارزشمند

مشتریان ما چه کسانی هستند؟

کارفرمایان اصلی ما چه کسانی هستند؟

برای چه چیزی ارزش قائل هستند؟

چرا شرکت ما را انتخاب کردند؟

چه چیزی شرکت یا خدمات ما را منحصر به فرد می‌کند؟

بزرگترین شکایت مشتری چیست؟

خطوط تولید و سودآوری

شرکت ما چه محصولات/خدماتی را می‌فروشد؟

آیا محصول یا خدماتی وجود دارد که برای سازمان سودآورتر یا مهم‌تر باشد؟

بخش‌ها، سیستم‌ها و فرایندها در سراسر شرکت

چه فرایندهایی را باید بدانم؟

واگذاری‌ها در کجای سازمان انجام می‌گیرد؟

چه سیستم‌هایی را نیاز دارم یاد بگیرم؟

آیا فرایندها ثبت می‌شوند، به راحتی قابل دسترس هستند و به طور منظم به‌روز می‌شوند؟ اگر چنین است کجا می‌توان

آن‌ها را یافت؟

ذینفعان، تصمیم‌گیرندگان و تاثیرگذاران

چه کسی نفوذ دارد؟

چه کسی تصمیم می‌گیرد؟

خریدها چگونه انجام می‌شود؟

بخش و تیم شما

هدف تیم/بخش شما چیست؟

نتایج طی یکی دو سال گذشته چه بوده است؟

نقش افرادی که در تیم و بخش حضور دارند چیست؟

کار چگونه بین افراد توزیع می‌شود؟ ظرفیت و حجم کاری هر فرد چقدر است؟

چه کاری را خوب انجام می‌دهیم؟

برای بهبود نتایج خود چه نتایجی را باید تغییر دهیم؟

زیرساخت فناوری و نرم‌افزاری که استفاده می‌کنیم چیست؟

روند ما برای انجام کار چگونه است؟ تحویل کارها کجا انجام می‌گیرد؟

آیا اشتباهاتی وجود دارد که به طور مکرر اتفاق می‌افتد؟

چه پروژه‌هایی در حال اجرا هستند؟ آیا ابتکارات جدیدی وجود دارد که در دو ماه آینده آغاز شود؟

اعضای تیم

شما چه تاثیری روی تیم دارید؟

مسئولیت‌های شما چیست؟

از چه نقشی در مورد خودتان لذت می‌برید؟

از چه نوع کاری لذت می‌برید که باعث می‌شود متوجه گذر زمان نشوید؟

در مورد شغل خود چه چیزی را تغییر می‌دهید؟ در مورد تیم چگونه؟

چه چیزی شغل شما را لذت‌بخش‌تر می‌کند؟

در شغل فعلی خود به چالش کشیده شده‌اید؟



❖ آموزشی که می‌خواهید دریافت کنید شامل موارد زیر است اما فقط به این‌ها محدود نمی‌شود:

- آموزش رهبری
- برنامه‌های مدیریت بازرگانی و آموزش‌های مالی
- توسعه مهارت‌های عملیاتی
- آموزش نرم‌افزارها و سیستم‌های خاص
- برنامه‌های آموزشی داخلی مانند: تنوع کاربری شرکت، یکسان‌نگری، بهره‌وری برابر
- کار با مربی رهبری

❖ ایجاد روابط

در مدت زمانی که خود را به نقش رهبری جدید منتقل می‌کنید، ایجاد روابط را در اولویت قرار می‌دهید، شبکه‌ای از همکاران ایجاد می‌کنید که می‌توانند هیئت مدیره شما باشند. به شما کمک کنند تا به اهداف خود دست یابید. پشتیبانی و دیدگاه‌های منحصر به فردی ارائه دهند.

❖ پیروزی‌های کوچک

وقتی یک رهبر جدید در تصویر ظاهر می‌شود، همه مشتاق هستند تغییرات واقعی شروع شود. اگرچه در واقعیت این اتفاق ممکن است بیش از ۹۰ روز طول بکشد. معمولاً فرایندهای کوچک و شاید آزاردهنده‌ای وجود دارند که خوشبختانه شما به عنوان رهبر می‌توانید به سرعت آن‌ها را برای تیم خود اصلاح کنید. این‌ها پیروزی‌های کوچک نامیده می‌شوند و به گفته یکی از سخنرانان TED Talk «پیروزی‌های کوچک دارای قدرت تحول می‌باشند»

❖ چشم‌انداز و برنامه‌ریزی بلندمدت

وقتی احساس می‌کنید پایه و اساس دانش شما در مورد نقش، تیم و سازمان خود محکم است، وقت آن رسیده است که مسائل مهم‌تری که شنیده‌اید را بررسی کنید و بفهمید واقعیت هستند یا افسانه. تجزیه و تحلیل اطلاعاتی که جمع‌آوری کرده‌اید پایه‌ای برای توسعه نقشه راهی است که شما تلاش‌های خود را براساس آن در آینده متمرکز خواهید کرد.

❖ ۵ دامی که در ۹۰ روز اول باید از افتادن در آن اجتناب کنید

- گوش ندادن به افراد و در نظر نگرفتن دیدگاه آن‌ها
- انتقاد از رهبر و تیم قبلی
- فکر می‌کنید همه پاسخ‌ها را دارید، زیرا قبلاً آن‌ها را انجام داده‌اید
- شما در نقش رهبر، در اولین ۹۰ روز خود، باید رفتاری پذیرا و آماده یادگیری داشته باشید و نه رفتاری خشک
- باور داشته باشید که ۹۰ روز دیگر همه چیز را مشخص خواهد کرد

سخن پایانی

تعهد به مسئولیت اجتماعی: سرمایه‌گذاری برای آینده

مسئولیت اجتماعی سازمانی دیگر یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت استراتژیک برای بقا و رشد در دنیای امروز است. مدیران هوشمند درک کرده‌اند که موفقیت پایدار در گرو ایجاد تعادل بین منافع اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی است.

پیام پایانی

"مسئولیت اجتماعی را نه به عنوان هزینه، که به عنوان سرمایه‌گذاری در آینده سازمان و جامعه بنگرید."

تقدیم به:

مدیران اندیشمند و مسئولیت‌پذیر ایران زمین،

که بادرک صحیح از نقش اجتماعی سازمان‌ها،

در ساختن آینده‌ای بهتر برای همگان می‌کوشند.

ممنو و شکر ویژه:

از کلیه همکاران و متخصصانی که در تهیه این به‌آموزشی مشارکت نمودند.

به امید ایرانی آباد و سربلند

۱. مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، نویسنده: دکتر سید محمد مقیمی، ناشر: دانشگاه تهران، سال: ۱۴۰۰
۲. توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی شرکتی، نویسنده: دکتر حمیدرضا عریضی، ناشر: نشر آریاناقلم، سال: ۱۳۹۹
۳. استاندارد ISO 26000 در عمل، نویسنده: مهندس محمد حسنی، ناشر: مؤسسه استاندارد ایران، سال: ۱۴۰۱

مقالات علمی:

۴. "بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی بر عملکرد مالی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس"، نویسندگان: رحیمی، ف.؛ عریضی، ح، فصلنامه مطالعات مدیریت، ۱۳۹۸
۵. "رابطه مسئولیت اجتماعی با وفاداری مشتریان در صنعت بانکداری"، نویسنده: دکتر علی محمدی، مجله تحقیقات بازاریابی، ۱۳۹۹

Books:

۶. Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). (Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues. Business & Society.
۷. Freeman, R. E. (2010). (Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press.

Articles:

- (2019). "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth". Harvard Business Review.
- (2012). "What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda". Journal of Management.

Standards and Guidelines:

۱۰. ISO 26000:2010– Guidance on social responsibility