

عصر مسئولیت پذیری

نسل دوم مسئولیت اجتماعی شرکتی،
دی ان ای (DNA) جدید کسب و کار

نویسنده

وین ویسر

ترجمان:

مجید گامی - علی رضا امیدوار

ناظر علمی

علیرضا امیدوار

مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرعی



نشر کدمان

سرشناسه

: ویسر، وین

Wisser, Wayne

عنوان و نام پدیدآور

: عصر مسئولیت پذیری / نسل دوم مسئولیت اجتماعی

شرکتی، دی‌ان‌ای (DNA) جدید کسب و کار / نویسنده:

وین ویسر؛ مترجمان مجید کرمی، علیرضا امیدوار؛ ناظر

علمی علیرضا امیدوار.

: تهران: گندمان، ۱۳۹۴.

مشخصات نشر

: ۵۷۶ ص: جدول، نمودار.

مشخصات ظاهری

: 978-600-7199-03-9

شابک

: وضعیت فهرست نویسی: فیا

: عنوان اصلی: The age of responsibility:

یادداشت

CSR 2.0 and the new DNA of business, 2011

موضوع

: مسئولیت اجتماعی کسب و کار - - نمونه پژوهی

: کرمی، مجید، ۱۳۶۱ -

شناسه افزود

: امیدوار، علیرضا، ۱۳۵۶ -، مترجم

شناسه افزود

: ۱۳۹۴ ع ۶ / و ۶۰ HD

رده‌بندی خنک

: ۶۵۱ / ۴۰

رده‌بندی دیویی

: ۳۹۳۵۰۱۲

شماره کتابشناسی

نام کتاب : عصر مسئولیت پذیری (نسل دوم مسئولیت اجتماعی) شرکتی و دی‌ان‌ای جدید کسب و کار

نویسنده

: وین ویسر

مترجمان

: مجید کرمی - علیرضا امیدوار

ناظر علمی

: علیرضا امیدوار

ناشر

: گندمان

چاپ نخست

: پاییز ۱۳۹۴

شمارگان

: ۷۵۰ جلد

حروفچینی

: گروه انتشارات دایره

لیتوگرافی

: فیلم گرافیک

چاپ

: میران

صحافی

: دانشور

شابک

: ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۹۹-۰۳-۹

تومان ۳۰۰۰۰

نشر گندمان: تهران- خیابان ولیعصر، ایستگاه توانیر، کوچه پله هفتم، پلاک ۱

تلفن: ۸۸۱۷۹۲۴۰ و ۹۱۲۱۲۲۱۴۴۲

صندوق پستی ۳۹۶-۱۵۷۴۵

www.dayerehgroup.com

فهرست

۷	مقدمه
۲۷	بخش اول - دعوت به مسئولیت پذیری
۲۹	فصل ۱- توانایی پاسخ گویی
۵۵	بخش دوم - اعصار و مراحل مسئولیت اجتماعی شرکتی
۵۷	فصل ۲- سرآمدی
۹۵	فصل ۳- عصر سردوستی
۱۳۱	فصل ۴- عصر بازاریابی
۱۶۳	فصل ۵- عصر مدیریت
۲۱۷	فصل ۶- عصر مسئولیت
۲۴۹	بخش سوم - اصول پایداری و مسئولیت شرکتی ۲/۰
۲۵۱	فصل ۷- اصل خلاقیت
۲۹۹	فصل ۸- اصل مقیاس پذیری
۳۴۷	فصل ۹- اصل پاسخ دهی
۳۹۱	فصل ۱۰- اصل محلی سازی جهانی
۴۳۹	فصل ۱۱- اصل گردش پذیری
۴۸۷	بخش چهارم - توانایی ما برای تغییر
۴۸۹	فصل ۱۲- ماتریس تغییر
۵۲۹	فصل ۱۳- ایجاد تفاوت
۵۶۵	منابع

مقدمه

آیا می‌خواهید کسب و کار شما بخشی از مشکل باشد
و یا بخشی از راه حل؟

اخلاق کسب و کار

در شش سال گذشته که در مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرکتی بر روی موضوعاتی چون اخلاق کسب و کار، مسئولیت اجتماعی شرکتی، حاکمیت شرکتی و مسئولیت‌های هیات مدیره کار می‌کنیم، بسیاری بینم و می‌شنویم که چرا اخلاق حرفه‌ای در محیط کسب و کار کشور سرگردان شده و تکرار رفتارهای غیراخلاقی زیاد شده است و چرا جایگاه کشور در زمینه فرهنگ اقتصادی و فرهنگ کار جایگاه شایسته‌ای مطابق آموزه‌های اسلامی-ایرانی نیست.

در میان بسیاری از کارشناسان و عموم مردم، ریفِ بدافلتی از مفهوم اخلاق کسب و کار وجود دارد و همین که شرکت یا یک سازمان دروغ‌گوید، اختلاس نکند و از رشوه استفاده نکند، آن سازمان به اخلاق پایبند بوده است. این در حالی است که در دنیا و از نظر ادبیات اخلاق کسب و کار، مفهوم و گستره اخلاق کسب و کار بسیار متفاوت و گسترده‌تر است. حاکمیت رفتار اخلاقی در هیات مدیره، رعایت اصول اخلاقی در برابر کارکنان، در برابر رعایت حقوق محیط زیست، در برابر رسانه‌ها و ذی‌نفعان بیرونی شرکت، در برابر زنجیره تامین و پیمانکاران، در برابر مشتریان و مصرف‌کنندگان و در برابر نوع سرمایه‌گذاری شرکت و نوع ارتباط و لابی با دولت و موارد بسیاری دیگر گستره مفهومی اخلاق کسب و کار را شکل می‌دهد.

از سوی دیگر باید خاطرنشان کرد که بر طبق جدول زیر رتبه ایران در شاخصهای مرتبط با بحث اخلاق کسب و کار در مقایسه با یک سال گذشته در تمامی شاخص‌های ذیل بدتر شده است و این موضوع نشان‌دهنده این است که جایگاه مطلوبی از این نظر نداریم.

شاخصهای محیط کسب و کار	۲۰۱۲-۱۳
محیط کسب و کار	۱۵۲
تأمین و نگهداری اعضای هیات مدیره شرکتها	۱۰۵
اعمال اخلاق کسب و کار	۶۶
پرداخت‌های غیرقانونی و ارتشا	۶۲
حفظ محیط زیست	۱۱۴
شاخص ادراک فساد	۱۴۴
شاخص نیکوکاری	۹۱
حکمرانی خوب	۱۲۷
رقابت‌پذیری جهانی GCI	۸۲
شاخص رقابت‌پذیری پایدار SCI	۱۶۳

با این وجود، از سوی دولت و نهادهای رسمی هیچ ابتکار یا اقدامی جهت ترویج اخلاق کسب و کار و تلاش در جهت مدرن سازی فرهنگ اقتصادی صورت نگرفته است. با وجود این که ماده ۶ قانون بهبود مستمر محیط کسب و کار بر ارتقاء فرهنگ اخلاق کسب و کار تاکید دارد و دولت را موظف به ارائه راهکار کرده است، اما تاکنون هیچ برنامه یا اقدام مشخصی برای اجرایی شدن این ماده تعریف و اجرایی نشده است.

تشکیل کمیسیون اخلاق کسب و کار و تشکیل انجمن اخلاق کسب و کار در اتاق بازرگانی، صنایع و معادن ایران نیز از جمله اقدامات حداقلی و کم تأثیری بوده است که توسط تشکلهای بخش خصوصی صورت گرفته است. ورود درس اخلاق کسب و کار و مسئولیت اجتماعی سازمانی به عنوان یک درس اختیاری در دروس دانشجویان مدیریت دانشگاه شریف از اقداماتی بود که توسط یک سازمان مردم نهاد شکل گرفت. همچنین، تشکیل گروه اخلاق حرفه‌ای در دانشکده الهیات از اقداماتی است که توسط جامعه آکادمیک کشور صورت گرفته است. موسسه اخلاق پزشکی و موسسه اخلاق در علم و فناوری و موسسه اخلاق شهروندی نیز از جمله سازمانهای غیردولتی هستند که در دو سه سال گذشته فعال شده‌اند.

در شرکتها، بنگاههای اقتصادی کشور هم به جز تدوین منشور اخلاقی و نصب در راهروهای سازمانها، اقدامات جدی و درخوری صورت نگرفته است و هیچ یک از بازیگران، نه مدیران بنگاههای اقتصادی، نه سیاستگذاران و نه کارکنان، مهارتهای لازم برای رفتار اخلاقی را آموزش نداده‌اند. همان‌گونه که یک وزیر ممکن است با یک تصمیم به راحتی با ثروت مردم بازی کند و تبعات اخلاقی تصمیم خود را نبیند، مدیر بنگاه یا سازمان نیز مهارت آنالیز تصمیم اخلاقی را ندارد و نمی‌تواند بین یک تصمیم اخلاقی و غیر اخلاقی تمایز قایل شود. عبارت دیگر، هنوز این مفاهیم به مفاهیمی قابل کاربرد در زندگی روزمره به عنوان یک مدر یا یک شهروند تبدیل نشده است. در دولت و نهادهای تنظیم مقررات نیز باید سیاست‌گذاری حکومت در ترویج مسئولیت‌پذیری اخلاقی به گونه‌ای باشد که از یک سو مادگی پذیرش مسئولیت‌پذیری را برای محیط کسب و کار فراهم کند و از سوی دیگر رضای را برای سازمان‌هایی که اخلاقی رفتار نمی‌کنند، سخت‌تر کند. به عبارت دیگر، حکومت در سیاست‌گذاری‌ها، آیین‌نامه‌ها و مقررات موضوعه خود می‌بایست میان سازمان‌های مسئولیت‌پذیر و غیر مسئولیت‌پذیر تفاوت قائل شود. این نیازمند بازنگری در قوانین و مقررات محیط کسب و کار و تطبیق این مقررات از نظر اصول اخلاق کسب و کار است.

همه اینها در حالی است که در دنیا اقدامات گسترده‌ای صورت گرفته است که می‌توان به برخی از آنها اشاره کرد:

- نامگذاری سال مسئولیت اجتماعی و اخلاق کسب و کار در اتحادیه اروپا
- تدوین استراتژی ملی و برنامه اقدام ملی مسئولیت اجتماعی بنگاهها توسط تمام کشورهای اروپایی
- ایجاد مرکز مسئولیت اجتماعی شرکتی و اخلاق کسب و کار در اتحادیه اروپا
- حضور نماینده مسئولیت اجتماعی شرکتها در دولت انگلیس و فرانسه
- اجباری کردن درج اثرات اجتماعی و زیست‌محیطی فعالیتها در گزارش سالانه بنگاههای اقتصادی
- قرار دادن گزارش مسئولیت اجتماعی شرکتی به عنوان شرطی برای ورود به بازار بورس در آلبانیایی
- فرایند وام دهی بانکها در هلند منوط به انطباق با اصول مسئولیت‌پذیری اجتماعی اقتصادی زیست محیطی
- تأسیس دانشکده مسئولیت اجتماعی شرکتی و اخلاق کسب و کار در هند، دانمارک، انگلستان و ..
- تأسیس صندوق‌های سرمایه‌گذاری مسئولانه و اخلاقی در کشورهای مختلف
- ایجاد شاخص‌های مسئولیت اجتماعی و اخلاقی در بازارهای بورس کشورهای اروپایی
- تشکیل دپارتمانها و کمیته‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی و اخلاق کسب و کار در بنگاههای اقتصادی
- تدوین راهنماهای عملیاتی لازم توسط دولت برای اجرای مسریت اجتماعی و اخلاقی در بنگاهها در بخش‌های مختلف مانند معدن، نفت و گاز، ساختمان، کالاهای مصرفی و بانکداری
- اجباری کردن رعایت الزامات حاکمیت شرکتی و نظام بنگاهداری در شرکتهای بورسی اکثر کشورهای دنیا، با تأکید بر رعایت اصول اخلاقی توسط هیات مدیره

- تدوین و اجرایی کردن استاندارد بین‌المللی ایزو ۲۶۰۰۰ یا استاندارد مسئولیت اجتماعی سازمانها
- تدوین استانداردها و چارچوب‌های گزارش‌دهی اجتماعی، اخلاقی، زیست‌محیطی و اقتصادی
- تدوین استانداردهای Fairtrade و Ethical Trading Initiative
- تشکیل شورای اخلاق کسب و کار در اتاق بازرگانی بین‌المللی

نام که از لزوم توجه به اخلاق کسب و کار در محیط اقتصادی کشور صحبت می‌کنیم، در واقع از یک تغییر رفتار صحبت می‌کنیم که می‌بایست در محیط کسب و کار و بازار آن اتفاق بیفتد. لازمه و پیش‌نیاز هر تغییری نیز در سه مرحله نهفته است.

- دانستن
- خواستن و
- توانستن

به عبارت دیگر، تغییر رفتار مستلزم سه جزء دانستن، خواستن و توانستن شمرده می‌شود. یعنی اگر بازیگران محیط کسب و کار، مدیران و کارکنان بدانند که رفتار مطلوب چیست، و آموزشهای لازم را دریافت کرده باشند و بخواهند که آن رفتار را بروز دهند و همچنین در نهایت ابزارهای لازم همراه باشند تا بتوانند آن را به انجام برسانند، آن رفتار مطلوب قطعاً شکل می‌گیرد. بنابراین بر این اساس برای مدیریت رفتار باید بر این سه جزء تمرکز کرد. برخی از راهبردهای زیر ساختی و تنظیمی، که بر این تغییر رفتار اثر دارند، عبارتند از:

- ارائه اطلاعات
- تغییر منطق تصمیم‌گیری
- فعال‌سازی عامل‌ها
- برقراری و کنترل روابط بین افراد
- ایجاد عامل‌های تسهیل‌گر و پشتیبان
- تغییر رفتار برخی از عامل‌های تحت اختیار

- تغییر در محیط فعالیت مانند وضع قوانین، ایجاد هنجارها، ایجاد مسیرهای اطلاعاتی و...

این در حالی است که در سطح بنگاهی کشور، اقدام موثر و کارآمدی برای ترویج رفتار اخلاقی و تصمیم‌گیری اخلاقی به جز تدوین منشور اخلاقی صورت نپذیرفته است. حال برای آن که متوجه شویم در سطح یک بنگاه چگونه رفتار اخلاقی و تصمیم‌گیری اخلاقی نهادینه می‌شود، مناسب است که یک مطالعه موردی یعنی شرکت سیسکو را مورد بررسی قرار دهیم تا نشان دهیم چگونه چرخه دانستن، خواستن و توانستن را در نهادینه سازی رفتار اخلاقی در شرکت به کار گرفته‌اند: منشور اخلاقی حرفه‌ای سیسکو انتظارات این شرکت از رفتار اخلاقی کارکنان را به طور شفاف بیان می‌کند. تمام کارکنان باید از این منشور که خط مشی‌ها و رویه‌های شرکت را مشخص ساخته، راهنمای تصمیم‌گیری بوده و به نمونه‌های واقعی از تصمیمات پیچیده اخلاقی در محیط کار اشاره دارد، تبعیت کنند.

➤ منشور اخلاقی به ۱۴ ماده تشریح شده و بر موارد زیر تاکید دارد:

- رفتار اخلاقی و صادقانه
- افشای کامل، دقیق و به موقع موارد به نهادهای مربوطه دولتی و غیره

- حفظ اطلاعات محرمانه شرکت، مشتریان و تامین کنندگان

- تبعیت از تمام قوانین و مقررات حاکم
- گزارش فوری موارد نقض منشور اخلاقی

➤ انتشار نسخه الکترونیکی و کاربرپسند منشور اخلاقی در سال ۲۰۱۲

- به منظور کاربرپسندتر ساختن منشور اخلاقی و ایجاد امکان جستجوی لحظه‌ای، نسخه الکترونیکی آن نیز منتشر شد.
- نسخه الکترونیکی، پرسش و پاسخ آنلاین، لینک به سایر ابزارها و منابع در سایت سیسکو، لیست «سوال/گزارش» برای دریافت راهنمایی در مورد موضوعات مختلف را شامل می‌شود.

➤ خط مشی اخلاقی تامین‌کنندگان سیسکو سند دیگری است که انتظارات مشابهی را از شرکای تجاری این شرکت در رابطه با تبعیت از قوانین و مقررات ملی و منطقه‌ای حاکم خواستار می‌شود.

➤ زمینه‌های تعلیم و آگاهی بخشی کارکنان:

- نظرسنجی سالانه از کارکنان شرکت

- ارائه مطالب در وب سایت شرکت

- برگزاری دوره‌های آموزشی آنلاین

در سال ۲۰۱۳ یک ویدئو جدید با نام «بازگشت سرمایه اخلاقیات» معرفی شد که از آن قالب خبری برای تاکید بر ارزش تجاری اخلاقیات از سه دیدگاه استفاده شد:

- بازارهای مالی

- کیفیت محصول

- مشارکت و فرهنگ

بیش از ۶۸ هزار کارمند سیسکه این ویدئو را مشاهده کرده و بیش از ۸۸ درصد از آنان آن را مثبت ارزیابی کردند. منابع متعدد در زمینه اخلاقیات، کارکنان را قادر می‌سازد به نگرانی‌های اخلاقی خود در هر لحظه پاسخ دهند.

➤ دوره‌های آموزشی آنلاین: مدیران کسب کار و منطقه‌ای می‌توانند برای

کارکنان خود درخواست برگزاری دوره‌های آموزشی کنند. این دوره‌ها در

کنار سایر دوره‌های آموزشی موجود نظیر موارد زیر برگزار می‌شود:

- دوره مقابله با فساد برای کارکنانی که با مقامات روستی نشست و برخاست دارند

- دوره آموزشی برای کارشناسان منابع انسانی تا منابع و ابزارهای لازم برای راهنمایی کارکنان در اختیار آنان گذاشته شود.

- دوره سه ماهه برای کارکنان جدید به منظور آشنایی با اصول اخلاقی حاکم بر سیسکو

- دوره آموزشی آنلاین برای کارکنان بخش فروش

- دوره آموزشی آنلاین سالانه برای کارکنان در چین
- شرکت سیسکو از کارمندان و سایر ذی‌نفعان می‌خواهد موارد غیراخلاقی را فوراً گزارش دهند. این کار از طریق موارد زیر ممکن می‌باشد:
 - اطلاع‌رسانی به مدیر یا کارشناس منابع انسانی
 - تماس مستقیم با اعضای دفتر حقوقی یا دفتر اخلاق شرکت
 - تماس با دفتر اخلاق از طریق ایمیل یا از طریق پر کردن فرم‌های بی‌نام
 - گزارش‌دهی از طریق سیستم کمک‌رسانی جهانی برای افراد خارج از شرکت سیسکو در دسترس است. حدود ۱۵ درصد موارد اطلاع‌رسانی از این طریق است. این سیستم به بیش از ۱۵۰ زبان و به صورت شبانه‌روزی در دسترس است.
 - افشای ورود به بافر هدیه یا تضاد منافع احتمالی
 - این تضمین به کارکنان داده می‌شود که در صورت گزارش‌دهی مورد بازخواست قرار نگیرند. تنها که نگرانی از این بابت کم است، در سال ۲۰۱۳ تنها ۱۶ درصد از موارد گزارش‌دهی به صورت بی‌نام صورت گرفت.
 - نقض اصول اخلاقی مجازات در پی داشته و در موارد خاص موجب برکناری فرد خاطی خواهد شد.
- دفتر اخلاق

دفتر اخلاق، به عنوان بخشی از نظام حاکمیت، ریسک و سرراست‌کو، تلاش دارد از اجرای کامل و بی نقص منشور اخلاقی شرکت اطمینان حاصل کند و از این رو به موارد نقض آن رسیدگی می‌کند. این دفتر استانداردهای اخلاقی را تعیین کرده، منابع آموزشی را تهیه کرده و به سؤالات کارمندان در رابطه با منشور اخلاقی سیسکو پاسخ می‌دهد.

- این دفتر به عنوان تیمی مستقل عمل کرده و به گزارش موارد نقض منشور اخلاقی از سوی کارکنان، نظیر کلاهبرداری مالی، اقدامات غیرقانونی و نقض کنترل گزارش دهی مالی رسیدگی می کند.
- دفتر اخلاق به مدیر ارشد مالی و کمیته حسابرسی هیات مدیره سیسکو گزارش می دهد.

تدوین ۱۸ دستورالعمل، آیین نامه و برنامه عملیاتی برای اجرایی شدن منشور اخلاقی در سیسکو مانند:

- دستورالعمل اصول کاری
- دستورالعمل مبارزه با فساد و رشوه
- دستورالعمل آموزش منشور اخلاقی
- دستورالعمل پذیرش هدایا و
- دستورالعمل تعامل با خارجیان و افرادی که تخلفات را گزارش می کنند
- دستورالعمل حفظ حریم خصوصی افراد و محرمانگی اطلاعات
- دستورالعمل بازاریابی و تبلیغات مسئولانه
- دستورالعمل پرهیز از تضاد منافع
- و

رفتار اخلاقی را می توان قضاوت اخلاقی یک فرد یا گروه را مورد درست و غلط بودن تعریف کرد. اخلاق در کسب و کار برای موفقیت و عملکرد خوب شرکتی حیاتی است، اما باید از راس شرکت و از درون اتاق هیات مدیره نشان بگیرد. اگر شیوه درست اداره کسب و کار از راه اخلاقی است، اخلاقیات در هیات مدیره چگونه باید رعایت شود؟

تعیین ضوابط اخلاقی و ارزش های شرکت بر عهده اعضای هیات مدیره است و آنان باید این استانداردها را از طریق رویه ها و اقدامات کنترلی خود در کل کسب و کار ترویج دهند. ضروری است که هیات مدیره ها و اعضای آنها نیز خود را در قبال

استانداردهای اخلاقی متعهد و مسئول بدانند. اعضای هیات مدیره همواره باید در رابطه با ارزش‌های شرکت و چارچوب اخلاقی پیشرو باشند.

نتایج تحقیق جدید منتشر شده در ژوئن سال ۲۰۱۳ توسط انجمن اخلاق کسب و کار نشان می‌دهد «در دستورالعمل‌ها و مقررات حاکمیت شرکتی در سطح اتحادیه اروپا و کشورهای عضو، به جز بلژیک و بریتانیا، به اصول اخلاقی اشاره مستقیم نشده است. یکی از موارد پرداخته شده در این گزارش این است که هیات مدیره چگونه باید در راس هرم شرکت به این موضوع بپردازد. راه‌های اداره اخلاقی کسب‌وکارها نیز مورد اشاره قرار گرفته است. این گزارش برای نهادهای تصمیم‌گیرنده اخلاقی در راس هرم شرکت‌ها راه‌زیر را توصیه می‌کند:

- استانداردهای اخلاقی را به عنوان معیاری برای استخدام اعضای جدید هیات مدیره در نظر بگیرید
- مطمئن شوید تمام اعضای هیات مدیره در زمینه اخلاق در کسب و کار آموزش دیده‌اند
- برای به روز نگاه داشتن سوابق اخلاقی جلسات بحث و تبادل نظر تشکیل دهید
- اعضای هیات مدیره باید نمونه و متعهد باشند. زمان و منابع هیات مدیره باید به این موضوعات اختصاص داده شود
- اعضای هیات مدیره باید در تمام فرآیندهای تصمیم‌گیری خود ارزش‌های شرکت را مد نظر قرار دهند
- اعضای هیات مدیره باید از فعالیت‌های داخل شرکت کاملاً مطلع بوده و یک کانال ارتباطی دو طرفه با مدیریت داشته باشند

بنابراین هنگامی که از رفتار اخلاقی و اخلاق کسب و کار در داخل یک بنگاه اقتصادی صحبت می‌کنیم، زمینه نفوذ قوانین به معنای عام، که در بازار کاربرد دارد، در داخل یک بنگاه حاشیه امنی پیدا می‌کند. در داخل بنگاه اقتصادی نمی‌توان قانون وضع کرد، در بازار هر جا که به اصطلاح مکانیزم عمومی بازار کم بیاورد، قوانین

موضوعه مبنای پیشبرد امور قرار می‌گیرد. بر مبنای قوانین، حقوقی شناسایی شده و به تناسب آن حقوق، تکالیفی معین می‌گردد و در قبال عدم رعایت قوانین و تکالیف، محاکم قضایی رسیدگی می‌کنند. اما در داخل یک بنگاه اقتصادی این ابزارها کاربرد ندارد. بلکه در داخل خانواده یک شرکت و بنگاه اقتصادی با احکام مدیریتی روبرو می‌باشیم. سؤال این نیست که آیا افراد باید مختار باشند تا اخلاقی رفتار کنند یا باید مجبور به این کار باشند. اصولاً سؤال این نیست. سؤال این است که هزینه رفتار اخلاقی را آیا ما با تصویب و اجرای قانون می‌توانیم کم کنیم؟ یک جامعه کاملاً معتقد به رفتار اخلاقی هم برای تسهیل روابط قانون می‌خواهد و اگر جامعه‌ای بر اساس اعتماد، نریخته اخلاقی نباشد، تصویب قانون در آن از باب پیش‌بینی رفتار دیگران حتماً مؤثر است.

اگر شما یک سیستم اداری، پرمقررات داشته باشید، از نماینده مجلس تا رئیس‌جمهور تا وزیر، تا مأمور تا کارمند و ارباب رجوع همه از دست این بوروکراسی نالانند. یعنی اگر این بوروکراسی، مسئولیت اجتماعی خودش را از دست داده باشد، لذا هر اقدام شما که این بوروکراسی طلب کند، نوعی توجیه و مشروعیت ذهنی و اخلاقی دارد. اینجا آن فضای بسیار بسیار مساعد برای فساد اداری پیدا می‌شود. پس ترکیبی از مجموعه این عوامل لازم است. قانون مناسب، قانونی که کمترین امکان تفسیر و توجیه را داشته باشد و درجه انضباط هم به دقت اندازه‌گیری شده باشد، به علاوه رویه‌هایی در سیستم کار که اثر دسی اخلاقی عمل کرد، کارش انجام شود.

از شهروندی شرکتی تا پایداری شرکتی

شهروندی شرکتی، مسئولیت اجتماعی شرکتی، مسئولیت شرکتی و پایداری شرکتی مفاهیمی هستند که امروزه در دنیای کسب‌وکار بسیار شنیده می‌شوند و به نوعی تنوع مفهومی تکامل این مفهوم را در دنیای کسب‌وکار نشان می‌دهند، زیرا هدف نهایی و غایی توجه به مسئولیت‌های شرکت و پایداری کسب‌وکار شرکت است.

شهروندی شرکتی عمدتاً به فعالیتهای بشردوستانه و توسعه جوامع اشاره دارد، در حالی که مسئولیت اجتماعی شرکتها فعالیتهایی فراتر از الزامات قانونی شرکت است که به منظور یکپارچه کردن اثرات اقتصادی اجتماعی و زیست‌محیطی شرکت و در راستای استراتژی آن انجام می‌شود، که به مثابه یک سیستم عمل می‌کند. مسئولیت شرکتی که مفهوم جدیدتری است به طبیعت فلسفه و احساس مسئولیت‌پذیری اشاره دارد، که به نوعی در ارتباط با همه ذی‌نفعان شرکت قرار دارد. پایداری شرکتی و مسئولیت‌پذیری شرکتی نیز مفهومی است که در دو سال اخیر عمدتاً با بحث مدیریتی وارد شده است و به نوعی جمع‌بندی تمام مباحث گفته شده است. شورای کسب‌وکار جهان برای توسعه پایدار^۱ در تعریف پایداری شرکتی می‌گوید: «پایداری شرکتها یعنی پذیرش مسئولیتهای اقتصادی زیست‌محیطی و اجتماعی در استراتژی شرکت، به گونه‌ای هماهنگ با شرکت‌ها را قادر سازد سودها و منافع پایداری را برای تمامی ذی‌نفعان و تسهیلات حاضر و آینده فراهم آورد.

وین ویسر از صاحب‌نظران برجسته این حوزه و نویسنده این کتاب می‌گوید: از نقطه نظر برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک سازمان، تکامل مسئولیت‌پذیری شرکتی در حوزه کسب وکار را می‌توان به ۵ دوره تقسیم نمود: حرص و طمع، امور خیریه، بازاریابی، مدیریت و مسئولیت‌پذیری؛ که هر یک از اینها به ترتیب نمایانگر مراحل مختلف مسئولیت اجتماعی شرکتها هستند و عبارتند از: تدافعی، خیرخواهانه، ترویجی، استراتژیک و سیستماتیک. هر یک از این دران‌ها و مراحل مضامین متفاوتی در ارتباط با رویکرد سازمان نسبت به این مقوله و سطح یکپارچگی مسئولیتهای اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی در ابعاد مختلف کسب‌وکار دارند. هدف اصلی این است که با قرار داشتن در عصر مسئولیت‌پذیری، بنگاه‌های اقتصادی بایستی به سمت رویکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی سیستماتیک که همان پایداری و مسئولیت‌پذیری شرکتی است حرکت نمایند؛ در غیر این صورت بحران‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و اخلاقی که با آنها مواجه هستیم، حل نخواهند شد.

جدول مقابل دوران‌ها و مراحل مختلف مسئولیت اجتماعی شرکتی و ویژگی‌های هر یک را تشریح می‌نماید:

دوران اقتصادی	مراحل CSR	روش کار	محرك و توانمند ساز اصلی	ذی‌نفعان مخاطب
حس و منع	تدافعی	مداخلات موردی	سرمایه‌گذاران	سهامداران، دولت و کارکنان
امور خیریه	برنامه‌ریزی و برنامه‌های خیریه	برنامه‌های خیریه	پروژه	جوامع محلی
بازاریابی	روابط عمومی و تبلیغات	روابط عمومی	رسانه‌ها	عموم مردم
مدیریت	استراتژیک	سیستم‌های مدیریتی	دستورالعمل‌ها و راهنماها	سهامداران، سازمان‌های مردم نهاد
مسئولیت‌پذیری	سیستماتیک	مدل‌های کسب کار	محصولات	قانونگذاران و مشتریان

پرسش اصلی پیش‌روی مدیران این است: آیا بی‌خود کسب‌وکار شما بخشی از مشکل باشد و یا بخشی از راه‌حل؟ در این راستا، اصول، دستورالعمل‌ها، استانداردها، چارچوب و سیستم‌های مدیریتی گوناگونی توسعه یافته‌اند، تا مدیران بتوانند در مسیر پایداری و مسئولیت‌پذیری شرکت حرکت نمایند. نمونه‌هایی از این موارد عبارتند از:

- ✓ معاهده جهانی سازمان ملل متحد؛
- ✓ استاندارد ISO26000؛
- ✓ استاندارد ISO14000؛
- ✓ برنامه تجارت اخلاقی؛
- ✓ اصول راهنمای کسب و کار برای مقابله با رشوه و فساد مالی؛
- ✓ اصول OECD برای راهبری شرکتی؛

✓ رهنمودهای گزارش‌دهی GRI؛

✓ اصول سرمایه‌گذاری مسئولانه.

کلید موفقیت در این عرصه این است که مدیران نحوه مصداق یافتن این موضوع در کسب و کار خود را شناسایی و درک نمایند و نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی مقتضی در سازمان خود اقدام نمایند. هر کدام از این اصول، دستورالعمل‌ها و سیستم‌های مدیریتی زمانی می‌توانند به بهترین نحو مورد استفاده قرار بگیرند که در بستای استراتژی اصلی شرکت، که مفاهیم پایداری و مسئولیت‌پذیری در آن لحاظ شده‌اند، باشند.

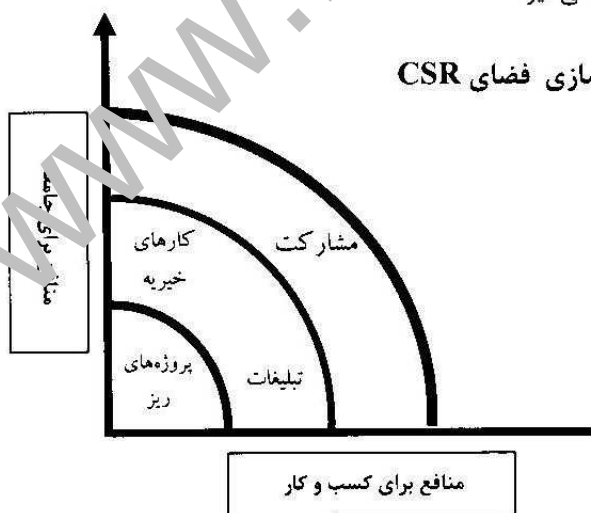
برای شرکت‌هایی که مسئولیت اجتماعی شرکتها را به عنوان فرصتی برای تقویت کسب و کار خود می‌دانند، چالش بزرگ چگونگی اجرای آن است. مشارکت هوشمندانه راه حلی است کارآمد برای رسیدن به اهداف مسئولیت اجتماعی شرکتها.

اغلب مدیران اجرایی مسرات اجتماعی شرکتها (CSR) را به عنوان فشار مضاعف و یا مدی زودگذر می‌دانند. اما مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان و در حقیقت جامعه اهمیت روزافزونی برای مسئولیت اجتماعی شرکتها قائل است.

برخی از مدیران که تعداد زیادی هم‌نامانند، مسئولیت اجتماعی شرکتها را به عنوان فرصت خلاقانه‌ای برای تقویت کسب و کار خود و در عین حال مشارکت در جامعه می‌دانند. آنان مسئولیت اجتماعی شرکتها را در مرکز استراتژی‌های کلی خود می‌بینند که آنان را در اداره کردن مسائل کلیدی کسب و کار کمک می‌کند. چالش اصلی برای این گروه از مدیران اجرایی، ایجاد رویکردی است که این آرزوی بلندپروازانه را برآورده کند و متأسفانه تعداد انگشت شماری از آنها موفق به یافتن این راه شده‌اند. با این حال، برخی از شرکت‌های خلاق، با مشارکت‌های هوشمندانه به عنوان راهی برای ایجاد ارزش، هم برای جامعه و هم برای کسب‌وکار، از این موانع گذر کرده‌اند. این همکاری‌ها با تمرکز بر مسائل کلیدی تأثیرگذار میان جامعه و کسب‌وکار و با استفاده از توانایی‌های تکمیل‌کننده دو طرف، چالش‌های میان این دو را مدیریت می‌کند.

هیچ تعریف پذیرفته شده‌ی واحدی از مسئولیت اجتماعی شرکتها، که توضیح کاملی از اجزای فعالیت مسئولیت اجتماعی شرکتها ارائه دهد، وجود ندارد. اما ما در ایران تعریف خود از فعالیت مسئولیت اجتماعی شرکتها را با تمرکز بر مقاصد دوگانه‌ی آن (سودرسانی هم به جامعه و هم به کسب‌وکار) و فواید بالقوه مطرح می‌کنیم. مسئولیت اجتماعی شرکتها بر مسئولیت و پاسخ‌گویی به عنوان پایه و اساس رفتار یک سازمان در اجتماع تاکید دارد و ناظر بر چگونگی کسب و کار مسئولانه به راه با تولید ثروت است. به نوعی مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکتها این است که چگونه از طریق کسب‌وکار مسئولانه می‌توان ایجاد ثروت کرد. این مفهوم رفتارهای نجات‌بخش در حوزه کارکنان، مشتریان، پیمانکاران، محیط زیست و جامعه را در برمی‌گیرد. ایران، یک رابطه برنده - برنده و خلق ارزش مشترک هم برای جامعه و هم برای بنیاد، زوایای مفهومی موضوع مسئولیت شرکتی است. ما در ایران یک الگوی پنج بعدی مسئولیت اجتماعی را ترویج می‌کنیم که مسئولیت اجتماعی در رهبری و فرآیندهای درونی، سازگاری، مسئولیت اجتماعی در قبال محیط کار و کارکنان، محیط بازار (مشتریان، بهره‌بردار، تامین)، محیط زیست و جامعه و کشور را در بر می‌گیرد.

تصویر سازی فضای CSR



بسیاری از کسب‌وکارها،

۱- گونه‌ای از فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکتها را دنبال می‌کنند که می‌توان آنها را "پروژه‌های بی‌اهمیت" (pet projects) نامید، و عمدتاً علائق فردی یک مدیر ارشد را بازتاب می‌کنند. در حالی که ممکن است چنین پروژه‌ای با قیل و قال و هیاهوی فراوان آغاز شود، ولی حداقل منفعت را هم برای شرکت و هم برای جامعه به دنبال دارد.

۲- گونه‌ی دیگری از فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکتها وجود دارد که می‌تواند برای طرفین ایجاد رضایت کند، اما متأسفانه این منافع ناچیز و معمولاً یک طرفه هستند. به عنوان مثال در امور خیریه، منافع زیادی نصیب جامعه می‌شود (از جمله جز نام نیک برای شرکت ثمری ندارد و یا در راستای مدیریت بازاریابی برای کاهش ریسک عملیاتی شرکت انجام می‌شود).

۳- و به عکس در فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی تبلیغاتی، تمام سعی بر ایجاد شهرت برای مسئولان است و چندان منفعتی عاید جامعه نمی‌شود. بسیاری از منتقدان این گونه فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکتها را بهترین گونه‌ی تبلیغات برمی‌شمرند و در صورتی که حرف و عمل شرکت یکی نباشد آن را برای جامعه مضر می‌دانند.

هیچ کدام از این رویکردها فرصت‌های مهم ایجاد ارزش برای مشترک میان کسب و کار و جامعه را تشخیص نمی‌دهند، اما این مهم از طریق "مشارکت‌های هوشمندانه"^۱ به دست می‌آید. در چنین اقداماتی، تمرکز کسب‌وکار فراتر از عدم ریسک و یا افزایش اعتبار می‌باشد. در واقع هدف بهبود بخشیدن به توانایی ایجاد ارزش‌های اساسی با مورد توجه قرار دادن مسائل مهم استراتژیک است. برای جامعه نیز، تمرکز از برقراری حداقل استانداردها و یا طلب بودجه به بهبود وضعیت استخدامی و بهبود کیفیت و استانداردهای زندگی تغییر می‌کند. نکته‌ی اصلی این

است که هر گروه به تخصص و منابع دیگری مراجعه می‌کند و راه حل‌های مبتکرانه‌ای را چه برای بحران‌های جامعه و چه برای چالش‌های کسب‌وکار می‌یابد.

"مشارکت‌های هوشمندانه" چگونه عمل می‌کنند؟ در این نوع مشارکت هر مدیری سؤالهایی از این قبیل خواهد پرسید: "در گذشته تمرکز شما بر چه نوع فعالیت ای مسئولیت اجتماعی شرکتی بوده است؟" و یا "تمرکز شما در آینده بر چه موضوعاتی از مسئولیت اجتماعی شرکتی خواهد بود؟"

تمامی سازمان‌ها منابع محدودی در اختیار دارند، بنابراین چالش اصلی چگونگی استفاده از این منابع برای دستیابی به حداکثر سود، هم برای کسب و کار و هم برای جامعه است. با شرح تصویرسازی اهداف مسئولیت اجتماعی شرکتی کنونی در چهارچوبی که در نکل آما است، یک مدیر از خود می‌پرسد:

- مهمترین اهداف از اقدامات فعالیتهای مسئولیت شرکتی کنونی ما چیست؟
- چه منافعی تاکنون از این گونه فعال بها به دست آمده و چه کسی از آن سود برده است؟
- کدامیک از این برنامه‌ها به ما در اداره‌ی چالش‌های استراتژیک‌مان کمک کرده است؟

تمرکز بر گزینه‌های مسئولیت اجتماعی شرکتها

شرکت‌ها مایلند تا فعالیت‌های پراکنده‌ای را در زمینه مسئولیت اجتماعی شرکتها داشته باشند، اما این نوع حرکتها منافع آنها را حداکثر نخواهد کرد. بسیاری از شرکتها فعالیت خود را با پروژه‌های کوچک و ریز^۱ و یا تبلیغات شروع می‌کنند، زیرا این گونه فعالیتها سریع هستند و تصمیم‌گیری برای اجرای آنها ساده است. سؤال این است که چگونه به سمت استراتژی مسئولیت اجتماعی

شرکتی، که تمرکز بر ایجاد ارزش متقابل هم برای جامعه و هم برای کسب و کار دارد، حرکت کنیم؟ سه اصل زیر برای دستیابی به این هدف لازم است:

۱. **متمرکز کردن تلاش‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی.** زمان و منابع مدیریت محدود هستند، بنابراین فرصت‌های مهم و طلایی در حوزه‌هایی دست می‌آیند که شرکت با آن تعاملات قابل توجهی دارد. پس شرکت می‌تواند از این طریق بر جامعه تاثیر بگذارد. این حوزه‌های فعالیت، متمرکز هستند که کسب و کار در آن نه تنها می‌تواند به معنای عمیق وابستگی متقابل دست یابد، بلکه برای دو طرف حداکثر منافع را دارا باشد.
۲. **دستیابی به دستی عمیق از منفعت.** انتخاب یک حوزه فعالیت که پتانسیل‌های لازم برای ایجاد ارزش‌های متقابل را داشته باشد، چندان ساده نیست. در اینجا نکته اصلی یافتن تقارن میان دو طرف و سعی در درک چشم اندازهای جامعه کسب و کار است.
۳. **یافتن شریک مناسب.** شرکا کسانی هستند که از فعالیت‌های اصلی و توانمندی‌های کسب و کار شما سود می‌برند و به طور متقابل شما نیز از فعالیت آنان می‌توانید سود ببرید. شراکت مشکل است اما هنگامی که دو طرف تشخیص می‌دهند در این همکاری موقعیت برد برد دارند، این خود انگیزه‌ای برای آغاز همکاری است. روابط کاری و شراکت به خصوص روابط بلند مدتی که بر مبنای درک صحیح و واقع بینانه از نقاط ضعف و قوت طرفین بنا شده باشند - شانس زیادی برای ادامه و موفقیت دارند.

به کارگیری این اصول برای انتخاب فعالیت مناسب و بهینه مسئولیت اجتماعی شرکتی، سؤالهای دیگری در ذهن مدیران ایجاد می‌کند:

حوزه‌های فعالیت کسب و کار ما که در آنها بر جامعه تأثیر می‌گذاریم و برایمان فرصت‌های مناسبی ایجاد می‌کنند و اگر بتوانیم شریک مناسبی پیدا کنیم، طرفین سود خواهند برد کدام است؟ نیازهای اصلی و بلند مدت کسب و کار ما و جامعه چیست؟ ما به چه منابع و توانمندی‌هایی احتیاج داریم و در مقابل چه چیز برای عرضه داریم؟

علیرضا امیدوار

www.ketab.ir