

Nataša Rupčić

Društvena odgovornost – više od trenda

Poslovni je magazin drugu godinu zaredom objavio popis poduzeća najvećih donatora u Hrvatskoj. Poklanjajući dio svoga poslovnog rezultata pojedincima i udrugama poduzeća dobivaju besplatnu promidžbu, ali također pokazuju da su društveno osjetljivi i odgovorni članovi društva. Osim toga, mnoga poduzeća uvode novine u svojem načinu doniranja osnivanjem zaklada i poticanjem volonterskoga rada svojih zaposlenika. Sve značajniji udio u donacijama ima i znanstvena zajednica čime poduzeća pridonose razvoju društva znanja i permanentnoga učenja. Treba li nas korporativna filantropija čuditi?

Brojna poduzeća u svijetu, ali i u nas postaju svjesna činjenice kako njihovo djelovanje ima značajan utjecaj na društvo: zaposlenike, kupce, konkurente, poslovne partnere, investitore, dioničare te zajednicu u cjelini. Međutim, vrijedi i obrat: poduzeća uviđaju da svoje bogatstvo i bogatstvo društva mogu povećati ako pri odlučivanju razmatraju učinke svoga djelovanja na širu društvenu zajednicu, odnosno stručno rečeno interesno utjecajne skupine. Aktivnosti kojima se širi društveni interesi integriraju u poslovnu strategiju postaju znakom dobrog menadžmenta. Budući da su poduzeća sastavni dijelovi društvene zajednice, izgrađivanje dobrih odnosa sa svim interesno utjecajnim skupinama privlači kvalitetne ljudske potencijale, kupce i poslovne partnere. Kupci očekuju da proizvodi i usluge odražavaju društveno i ekološko odgovorno poslovno ponašanje po prihvatljivim cijenama. Zaposlenici očekuju rad u okruženju u kojem se *mobbing* i svaki oblik iskorištavanja sankcioniraju te se permanentno radi na unaprjeđenju kvalitete radne sredine uz primjerenu naknadu. Budući da su ljudski potencijali temeljni čimbenik stvaranja vrijednosti, a kupci razlog postojanja poduzeća koje se potvrđuje kroz tržišnu realizaciju, odgovorno ponašanje pozitivno utječe na poslovni rezultat, što je dugoročni interes dioničara.

Osim toga, sve je veći broj ulagača koji uz ostvarenje financijskih ciljeva zahtijevaju odgovorno ponašanje prema društvenim interesima. Tako je prema istraživanju provedenom u Kanadi 2003. godine 90% dioničara od svojih brokera tražilo da pri

vrjednovanju poduzeća razmotre i odnos poduzeća prema društvenim pitanjima i pitanjima okoliša. Prema sličnom istraživanju provedenom u Kanadi 2004. godine 17% ispitanika izjavilo je kako su pročitali izvješće o društvenom ponašanju poduzeća u koje su ulagali, dok je 77% iskazalo interes da nauče više o društvenoj odgovornosti poduzeća. Osim toga, 71% ispitanika složilo se s tvrdnjom kako kupci mogu utjecati na stupanj odgovornosti ponašanja poduzeća. Prema izvješću koje je u travnju 2004. godine objavila organizacija *Social Investment Organization* društveno odgovorna ulaganja u Kanadi porasla su u razdoblju od dvije godine za više od 27%.

Što je razlog ovakvom povećanju svijesti menadžmenta poduzeća o pitanjima od društvenoga značenja? Razlog prije svega treba tražiti u procesu globalizacije. Globalizacija je povećala stupanj međunarodne razmjene i suradnje na globalnom planu. Osim toga, napredak komunikacijske tehnologije kao što su mobilni telefoni i Internet olakšava prijenos informacija, ali i praćenje poslovne aktivnosti poduzeća. Vladina i nevladina tijela kao što su Ujedinjeni narodi, Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj i druge razradila su smjernice, načela, deklaracije i ostale instrumente kojima ukazuju na prihvatljivo ponašanje u skladu s društvenim normama. Osim toga, kupci i investitori pokazuju interes za poticanje odgovorne poslovne prakse i traže više informacija o tome kako poduzeća rješavaju ekološka i društvena pitanja i probleme. Građani i nevladine organizacije jasno ukazuju kako poduzeća trebaju prihvatiti društvene standarde bez obzira gdje poslovali. Zbog informacijsko-komunikacijske povezanosti netransparentno poslovanje vrlo se brzo uočava, a gubitak poslovnoga ugleda nastao zbog društveno neprihvatljivoga ponašanja vrlo je teško povratiti. Jasno je kako zahtjevi za prihvaćenjem koncepta društvene odgovornosti dolaze iz okruženja, ali se također čini kako su primjenom koncepta društvene odgovornosti dugoročno svi na dobitku.

Što je društvena odgovornost?

Poznati su primjeri neetičnoga ponašanja poduzeća pri čemu su nastale štete nesagledivih razmjera. Neke od ovih tvrtki kasnije su trošile velike količine vremena i novca kako bi povratile barem dio narušenoga ugleda, često uzaludno. Što poduzeća dakle mogu učiniti kako bi unaprijedile svoj ugled? Nezaobilazni odgovor glasi:

prihvatiti koncept korporativne društvene odgovornosti. Ovaj koncept poznat je i pod drugim nazivima kao što su: korporativna etika, održivost, odgovorno poslovanje itd.

Budući da se radi o konceptu koji se još razvija jasno je da nema opće prihvaćene definicije. Općenito, koncept društvene odgovornosti predstavlja način integriranja društvenih, ekoloških i ekonomskih pitanja u vrijednosni sustav poduzeća, odnosno njegov mehanizam odlučivanja, donošenja ciljeva i strategije i to na transparentan i odgovoran način kako bi se podizali standardi najbolje prakse, stvaralo bogatstvo i unaprjeđivalo društvo.

Koncept društvene odgovornosti ne odnosi se samo na obvezu poštivanja zakona. Ovaj koncept je puno širi i uključuje: brigu za zdravlje i sigurnost, brigu za okoliš, brigu za ljudska prava uključujući prava radnika, brigu za razvoj lokalne zajednice, poticanje volonterskoga rada, borbu protiv korupcije, rad na povećanju transparentnosti vlastitoga i poslovanja drugih subjekata te doprinos unaprjeđenju ukupnih partnerskih odnosa. Jasno je da ovaj koncept prvenstveno predstavlja zadaću menadžmenta koji treba proaktivno upravljati rizicima i koristiti prilike na način da jača ugled i odnose s interesno utjecajnim skupinama.

A koje su koristi od prihvaćanja društveno odgovornoga ponašanja? Mnogi ističu temeljnu prednost u tržišnoj stabilnosti zbog boljega predviđanja i upravljanja širokim spektrom rizika. Tržišno okruženje je vrlo složeno i uključuje niz ekonomskih, pravnih, ekoloških, društvenih i drugih rizika. Njihovim učinkovitim upravljanjem unaprjeđuje se sigurnost opskrbnoga lanca i lanca distribucije proizvoda i usluga. Osim toga, poduzeća koja bolje oslušuju zahtjeve i potrebe interesno utjecajnih skupina mogu preciznije predvidjeti promjene ekonomske, pravne ili ekološke prirode te se na njih pravovremeno pripremiti.

Poduzeća koja ulažu u društveno odgovorno ponašanje mogu to ulaganje kapitalizirati putem jačanja svoga brenda. Ova činjenica ne vrijedi samo za brendove u maloprodajnom lancu, već i za poduzeća koja sudjeluju u bilo kojoj fazi distribucije koja tako jačaju svoj imidž pouzdanoga partnera. Osim toga, poduzeća koja dijele stavove o društvenim pitanjima imaju veću vjerojatnost uspostavljanja dugoročnih, uspješnih odnosa. Pritom veća poduzeća mogu poticati manja na prihvaćanje

standarda društveno odgovornoga ponašanja. Nije rijedak slučaj da velika poduzeća od svojih partnera, odnosno kooperanata čak zahtijevaju prihvaćanje standarda društveno prihvatljivoga ponašanja.

U suvremenim uvjetima poslovanja organizacijska, procesna i proizvodna izvrsnost i kvaliteta postali su uvjet bez kojega je poslovanje nemoguće zamisliti. Ono što može osigurati osvajanje novih tržišta jest snaga brenda koji odražava društvenu osjetljivost. Pristup novim tržištima svakako je olakšan poduzećima koja raspolažu certifikatima koji jamče ispunjavanje ekoloških i društvenih standarda.

Programi društveno odgovornoga ponašanja privlače i najbolje ljudske potencijale. Nije svejedno rade li zaposlenici u poduzeću na čije su proizvode i usluge ponosni. Osim toga, ulaganje u radno okruženje jača moral i odanost zaposlenika, a zaposlenici postaju ponosni što rade za takvo poduzeće. Tako časopis *Fortune* svake godine objavljuje popis poduzeća najboljih poslodavaca.

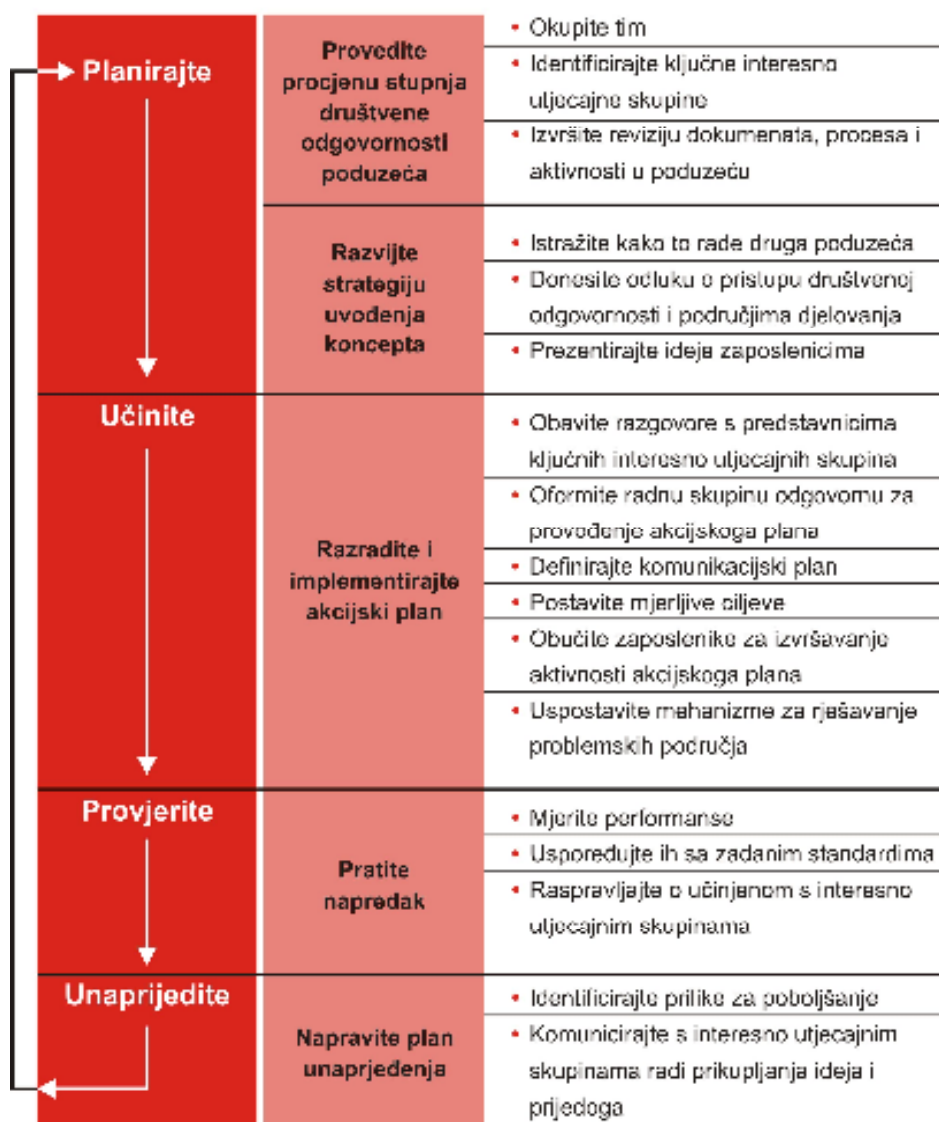
Poštovanje standarda društveno prihvatljivoga ponašanja može donijeti i značajne financijske koristi. Ekološko ponašanje uključuje reciklažu otpadnih tvari i njihovo ponovno korištenje čime se štedi energija i čuva okoliš. Osim toga, financijske institucije u svoje kriterije procjenjivanja novih projekata sve češće uključuju društvene i ekološke kriterije. Kad je riječ o ulaganju novca čini se da je društvena odgovornost ključ koji otvara vrata banaka.

Kako implementirati koncept društvene odgovornosti?

Prije svega treba napomenuti kako rješenje koje bi odgovaralo svima ne postoji: svako poduzeće ima neke posebnosti i djeluje u različitim okolnostima. Svijest menadžmenta o važnosti koncepta društvene odgovornosti također se razlikuje od slučaja do slučaja. Međutim, ono što vrijedi za svih jest činjenica kako bi koncept društvene odgovornosti trebalo primjenjivati na sustavan način, odnosno u skladu s misijom poduzeća, njegovim ciljevima, strategijom, kulturom te okruženjem u kojem djeluje.

U određenoj mjeri svako poduzeće već ima uspostavljene odnose s interesno utjecajnim skupinama pa ti odnosi i njihova procjena predstavljaju polaznu točku njihova unaprjeđenja. Prioritetima pritom treba pristupiti u skladu s vlastitim vremenskim i resursnim ograničenjima. Ukoliko resursi dopuštaju, može se primijeniti cjelovitiji pristup pri kojem se paralelno radi na unaprjeđenju odnosa sa svim interesno utjecajnim skupinama. Suština se nalazi u činjenici da koncept društvene odgovornosti treba ugraditi u proces odlučivanja bez obzira radi li se o inkrementalnom ili cjelovitom pristupu. Svakako treba imati na umu da uvođenje ovoga koncepta zahtijeva znanja iz različitih područja, što podrazumijeva timski rad. Osim toga, pri njegovu uvođenju treba primijeniti standardni «*plan-do-check-act*» pristup te ga održavati fleksibilnim i adaptivnim na promjene.

Okvir za primjenu koncepta društvene odgovornosti



Društvena odgovornost i mala poduzeća

U Hrvatskoj kao i u većini zemalja broj malih i srednjih poduzeća iznosi oko 98%. Većina tih poduzeća ima manje od 50 zaposlenika. Mnoga imaju i manje od pet zaposlenika. Male tvrtke su manje društveno eksponirane od njihovih većih partnera. Međutim, podrška šire društvene zajednice ovim poduzećima jednako je važna kao i velikima. Osim toga, velika domaća ili strana poduzeća koja su poznata po primjeni koncepta društvene odgovornosti traže partnere slične poslovne filozofije. Iako se mala poduzećima bore s mnogim problemima financijskoga, ali i vremenskoga predznaka, istraživanja ipak pokazuju kako mala poduzeća u svijetu u području društvene odgovornosti postižu značajan napredak. Predloženi okvir za primjenu koncepta društvene odgovornosti temelji se na «*plan-do-check-act*» metodologiji te je kao takav pogodan za sva poduzeća bez obzira na veličinu. Međutim, pri njegovoj primjeni mala poduzeća neke faze mogu i pojednostavniti.

Iako mala poduzeća mogu tvrditi kako nemaju dovoljno vremena, resursa i/ili ljudskih potencijala za provođenje opsežnih aktivnosti vezanih za uvođenje društveno odgovornoga ponašanja, ova se teza često pokazuje pogrešnom. Malim poduzećima je zapravo lakše pronaći informacije o mogućim društveno odgovornim aktivnostima. Procjenu sadašnjega stanja mogu izvršiti sami, a mogu se poslužiti i pojedinim strukovnim udruženjima koja često nude pomoć u ovom području. Osim toga, mogu se povezati s neprofitnim organizacijama te angažirati konzultante ili studente. Iako su ljudski potencijali ključni resurs u svim aktivnostima uvođenja koncepta društvene odgovornosti, zaposlenici su najvažniji čimbenik koji posebice kod malih poduzeća može pridonijeti unaprjeđenju odnosa s partnerima.

Mala poduzeća mogu poduzeti neke od sljedećih aktivnosti: smanjiti potrošnju energije, vode i drugih prirodnih resursa; proizvoditi proizvode koji se mogu reciklirati te povećati trajnost proizvoda; obučiti osoblje za kontinuirano traženje mogućnosti za unaprjeđenje odgovornoga ponašanja; koristiti tele- i videokonferencije umjesto putovanja kako bi se smanjili troškovi i zagađenje; boriti se protiv diskriminacije pri zapošljavanju, unaprjeđivanju i nagrađivanju; podupirati organizacije koje se zalažu za pravednu trgovinu i poštivanje ljudskih prava; poticati volonterski rad svojih

zaposlenika; financijski pomagati programe od društvenoga značaja; viškove opreme ili proizvoda poklanjati u dobrotvorne svrhe; kupovati od lokalnih poduzeća; zaposlenicima osigurati fleksibilno radno vrijeme; udruživati se s drugim lokalnim poduzećima pri provođenju programa razvoja ljudskih potencijala; stvarati zdravo radno okruženje; unaprjeđivati zdravlje i sigurnost zaposlenika.

Izveščivanje javnosti o aktivnostima poduzeća u kontekstu društvene odgovornosti za mala poduzeća ograničenih mogućnosti i resursa u suvremenim uvjetima poslovanja također ne predstavlja problem. Menadžment malih poduzeća može održavati sastanke s predstavnicima interesno utjecajnih skupina te suradnju sa svojim partnerima popratiti brošurama o svojim aktivnostima. Iako im skupe procjene profesionalnih revizora možda nisu dostupne, o svojim aktivnostima mogu izvješčivati putem *web* stranice poduzeća. Kontinuiranim nadopunjavanjem sadržaja u smislu izvješčivanja o novim aktivnostima i uspjesima, ali i potencijalnim područjima u kojima su moguća unaprjeđenja, mala poduzeća brzo stječu ugled odgovornoga partnera i tzv. dobrog «korporativnog građanina».

Procjena stupnja društvene odgovornosti

Bez obzira na pojedinačne inicijative, koncept društvene odgovornosti neće se provesti ukoliko uprava, vrhovni menadžment ili vlasnici ne uviđaju postojanje problema ili prilika vezanih za interesno utjecajne skupine. Pritom je prvi logičan korak identificirati proizvode, usluge i proces donošenja odluka kako bi se dobio uvid u sadašnje stanje vezano za problematiku društvene odgovornosti. Ovakva procjena trebala bi dati odgovore o prirodi vrijednosnoga sustava poduzeća, identificirati ključne interesno utjecajne skupine, postojeće inicijative prema njima te ljudske resurse i budžetske mogućnosti za uvođenje toga koncepta. Ova faza odnosi se na analizu snaga i slabosti poduzeća te vanjskih prilika i prijetnja vezanih za interesno utjecajne skupine. Bez točne procjene sadašnjih prilika nemoguće je krenuti prema učinkovitom uvođenju koncepta društvene odgovornosti.

Moguće je identificirati više načina provođenja procjene stupnja društvene odgovornosti poduzeća. Evo nekoliko korisnih savjeta. Prije svega, korisno je oformiti tim za provođenje koncepta društvene odgovornosti. Ovaj tim trebao bi uključivati

predstavnik menadžmenta ili vlasnika, kao i predstavnike zaposlenika uključenih u aktivnosti s interesno utjecajnim skupinama. Osim toga, u timu bi trebali biti predstavnici odjela ljudskih resursa, pravne službe, financija i odnosa s javnošću. Kako rad na uvođenju koncepta društvene odgovornosti napreduje, sastav tima može se mijenjati prema potrebama.

Zadatak vođe tima treba prije svega biti definiranje koncepta društvene odgovornosti koji će se primjenjivati u poduzeću. Pritom je važno definirati misiju u kontekstu društvene odgovornosti koja će djelovati kao kohezijski element i usmjeravati nastojanja zaposlenika. Ona može glasiti ovako: *«poduzeće svojim proizvodima i uslugama stvara vrijednost za kupce i pritom doprinosi dobrobiti cijeloga društva. Primjenom etične poslovne prakse poduzeće je odgovorno prema svim interesno utjecajnim skupinama i očekuje isti pristup od svojih partnera»*. Uključivanjem zaposlenika na svim razinama u razvoj pristupa konceptu društvene odgovornosti od samoga početka omogućuje brže prihvaćanje i primjenu takvih smjernica. Pa ipak, inicijativa treba doći «s vrha» čime se zaposlenicima i partnerima daje jasan znak da po pitanju društvene odgovornosti poduzeće «misli ozbiljno».

Budući da je moguće da je poduzeće već poduzimalo neke inicijative vezane za koncept društvene odgovornosti, korisno je proučiti postojeće dokumente i poslovne aktivnosti. Ovaj korak je posebno važan ako je došlo do promjene menadžmenta. Dobru poslovnu praksu ne treba mijenjati, već je unaprjeđivati te na postojećim inicijativama graditi ostale smjernice. Stoga je potrebno revidirati izjavu o misiji, poslovne politike, procedure, uvedene standarde, načela kvalitete i sl. Ukoliko se reference o društveno odgovornoj praksi ne mogu naći, to je znak da je potrebno promijeniti kulturu kako bi se odgovorno ponašanje ugradilo u proces odlučivanja i poslovnu praksu općenito. Kako bi procjena bila što objektivnija moguće je angažirati i konzultante.

Iako je okupljanje tima, revizija dokumenata i razvijanje vizije društveno odgovornoga ponašanja izuzetno važno, svi naponi u tom pravcu neće donijeti željene učinke ukoliko izostane još jedan važan korak: identifikacija ključnih interesno utjecajnih skupina. Preporučljivo je održati konzultacije s njihovim predstavnicima kako bi se zajednički definirala problemska područja. Pritom je radu moguće pristupiti na način

da se izrađuju tzv. «mape definicija uspjeha» za svaku interesno utjecajnu skupinu. Uspoređivanjem ciljeva poduzeća i interesno utjecajnih skupina najlakše je definirati problemska područja i prilike za unaprjeđenje suradnje.

Slijedi izrada strategije uvođenja koncepta društvene odgovornosti. Strategijom se određuje smjer i područje djelovanja kroz duže vremensko razdoblje te alokacija resursa potrebnih za ispunjenje ciljeva. S obzirom na druge poslovne ciljeve poduzeća mogu prihvatiti strategiju «minimalne nužnosti» ili razraditi strateški pristup za specifična područja razvoja društvene odgovornosti. U ovom procesu važnu ulogu ima menadžment koji treba koordinirati napore svojih suradnika, pružati podršku i osiguravati uvjete za provođenje strategije.

Iako je moguće razraditi vlastiti strateški pristup društveno odgovornom ponašanju, korisnije je razmotriti iskustva drugih poduzeća, strukovnih udruženja i ostalih organizacija. Ako druga poduzeća primjenjuju drugačiji pristup poželjno je istražiti sličnosti i razlike između poduzeća. Strukovna udruženja vjerojatno su već pokrenula slične inicijative pa se pri izradi strategije mogu pokazati dobrim partnerom.

Pri definiranju strategije korisno je izraditi matricu potrebnih aktivnosti koje treba podijeliti prema područjima, kao što su primjerice ekološki, društveni ili ekonomski aspekti, iako su moguća i preklapanja. Kako bi se razradila matrica akcija potrebno je prije svega odlučiti hoće li se primijeniti inkrementalni pristup društvenoj odgovornosti ili sveobuhvatniji pristup upravljanja promjenama. Bez obzira za koji pristup se opredijelili, važno je u ovoj fazi provesti *brainstorming* sa zaposlenicima, menadžmentom, ključnim poslovnim partnerima i drugima o tome kako ove aktivnosti integrirati u postojeće poslovne operacije. Pritom treba odgovoriti na mnoga pitanja od kojih su neka:

- ❖ koje je društveno svjesne aktivnosti poduzeće već poduzelo?
- ❖ koje snage, slabosti, prilike i/ili prijetnje one predstavljaju?
- ❖ što je poduzeće naučilo iz takvih aktivnosti?
- ❖ kako se poduzeće vidi za deset godina kad je riječ o društveno odgovornom ponašanju?
- ❖ koje promjene postojeće poslovne prakse je potrebno poduzeti?

- ❖ koje aktivnosti se mogu odmah poduzeti (tzv. strategija «ubiranja voća na niskim granama»)?
- ❖ koje bi od mogućih aktivnosti imale posebno značajan utjecaj na poduzeće?
- ❖ koja su resursna ograničenja s kojima se poduzeće suočava?
- ❖ koje su druge prepreke uvođenju društveno odgovornoga ponašanja i kako ih prevladati?
- ❖ je li potrebno uvesti promjene u organizacijsku strukturu?
- ❖ javljaju li se neke prilike za smanjivanjem troškova?
- ❖ koji rizici se javljaju ukoliko se društveno odgovorno ponašanje zanemari i na kojim područjima?
- ❖ koji su prioriteti za provođenje strategije društveno odgovornoga ponašanja?
- ❖ primjenom kojih aktivnosti poduzeće može jačati svoju konkurentsku prednost?
- ❖ kakva je procjena troškova provođenja svake aktivnosti te koje su koristi?

Ova *brainstorming* sesija posebno je značajna jer pridonosi koheziji tima, pojačava uzbuđenje i želju za postignućem. Osim toga, počinju se stvarati neformalne veze koje će biti ključne za provođenje strategije i uspostavu nove organizacije.

Implementacija akcijskoga plana

U ovoj se fazi iz procesa planiranja prelazi u provedbu zacrtanoga. Akcijski plan zaposlenicima i ostalima pruža smjernice kako se ponašati i što činiti. Osim toga, predstavlja podlogu na kojoj se vrši komuniciranje sa svim interesno utjecajnim skupinama te ukazuje kako će se poduzeće postaviti prema određenim problemima i situacijama. Akcijski plan je ujedno i *benchmark* prema kojem će se kasnije mjeriti učinjeno. Provedba aktivnosti akcijskoga plana povećava kredibilitet poduzeća te ga stavlja u povoljniji položaj ukoliko se problemi na ovom području ipak pojave u odnosu na poduzeća koja po pitanju društvene odgovornosti ne poduzimaju ništa, odnosno «samo pričaju».

Kako bi se mjere akcijskoga plana što uspješnije implementirale s planom je potrebno upoznati glavne interesno utjecajne skupine. Drugim riječima, potrebno je oblikovati komunikacijski plan s interesno utjecajnim skupinama. Iz ovih konzultacija

moгу proizaći inicijative za unaprjeđenje aktivnosti akcijskoga plana. Osim toga, na taj način osigurava se potpora interesno utjecajnih skupina provedbi akcijskoga plana. Bez takve potpore malo je vjerojatno da će plan polučiti željene rezultate pa ove aktivnosti nikako ne predstavljaju gubitak vremena. Kako bi se s interesno utjecajnim skupinama o ostvarenim ciljevima održavala komunikacija, može se predložiti izrada parcijalnih izvješća, godišnjih izvještaja te održavanje sastanaka. Pritom je korisno primijeniti suvremenu komunikacijsku tehnologiju, posebice Internet. Oblik komunikacije neophodno je prilagoditi ciljnoj skupini korisnika.

U ovoj fazi također treba oformiti radnu skupinu odgovornu za provođenje akcijskoga plana. Radnu skupinu trebaju činiti predstavnici svih skupina u poduzeću, kako menadžmenta, tako i izravnih izvršitelja te entuzijasta i skeptika koji mogu prezentirati drugačije stavove. Temeljno načelo rada ove skupine treba biti višesmjerna komunikacija temeljena na suradnji, poštovanju i povjerenju.

Kako bi se aktivnosti akcijskoga plana izvršile potrebno ih je oblikovati kao mjerljive veličine. Nije uzalud uzrečica: što se može mjeriti, time se može i upravljati. Na taj način moguće je mjeriti napredak, izvršiti potrebne prilagodbe u tijeku rada, bolje realocirati resurse i postavljati nove ciljeve. Osim toga, postignuće pojedinih ciljeva osnova je za nagrađivanje te pomaže održati potrebni *momentum* promjene. Ciljevi iskazani u mjerljivim veličinama tako trebaju biti jednostavni, razumljivi, ostvarivi te vremenski ograničeni. Ciljevi mogu biti izraženi na sljedeći način: smanjiti otpad za 25% do kraja iduće godine, smanjiti broj pritužba na kvalitetu za 20% u idućoj godini ili povećati broj riješenih pritužba za 20% u sljedećoj godini. Za neke ciljeve nije moguće odrediti veličinu mjerenja. Stoga je za takve ciljeve potrebno postaviti kvalitativne mjerne veličine razvijene u suradnji s interesno utjecajnim skupinama.

Iako su smjernice i potpora menadžmenta ključni za provedbu koncepta društvene odgovornosti, uspjeh provedbe aktivnosti akcijskoga plana u potpunosti je u rukama zaposlenika, odnosno neposrednih izvršitelja. Izvršenje aktivnosti ne ovisi samo o motivaciji zaposlenika, već prije svega o njihovom znanju i sposobnostima. Stoga je zaposlenike za ostvarivanje ciljeva, odnosno postizanje aktivnosti zacrtanih akcijskim planom potrebno obučiti. Obuka zaposlenika je kontinuirana aktivnost koju treba prilagođavati promjenama ciljeva i aktivnosti potrebnih za njihovo provođenje.

Rad svake organizacije i pojedinca podložan je pogreškama. Iako poduzeće može imati razvijenu kulturu suradnje, komuniciranja i zajedničkoga rješavanja problema neka problemska područja ipak mogu ostati zanemarena. Stoga je korisno izgraditi mehanizme za rješavanje problemskih područja. Ovakvi mehanizmi trebaju osigurati rano otkivanje, izvješćivanje i rješavanje problematičnih aktivnosti. Pri razradi mehanizama za rješavanje problemskih područja potrebno je predvidjeti moguće situacije u kojima se mogu javiti poteškoće te dizajnirati «izlazne opcije». Ovo je ujedno i jedna od najtežih aktivnosti pri uvođenju koncepta društveno odgovornoga ponašanja.

Praćenje napretka i unaprjeđenje

Praćenje napretka važan je segment jer omogućuje poduzeću uvid u stupanj izvršenja ciljeva, a interesno utjecajnim skupinama priliku da vide u kojem stupnju poduzeće ispunjava obećanja i s kojim učinkom. Svako poduzeće proces verifikacije treba prilagoditi svojoj kulturi, strategiji i ciljevima. U tu svrhu može se provesti interna revizija provedbe ciljeva, ali je u taj proces moguće uključiti i poslovne partnere te interesno utjecajne skupine kako bi procjena bila što objektivnija. Interne revizije moguće je obaviti brže i s manje troškova. Pa ipak, certificiranje od strane vanjskoga partnera pridonosi većem stupnju vjerodostojnosti provedenih aktivnosti poduzeća. Osim procjene kako aktivnosti poduzeća utječu na interesno utjecajne skupine, važno je procijeniti i kako provedene aktivnosti utječu na ostale performanse poduzeća. Cilj nije «udovoljiti» ciljevima interesno utjecajnih skupina, dok se istovremeno šteti samom poduzeću.

Pri informiranju interesno utjecajnih skupina o postignutim rezultatima treba voditi računa o održavanju ravnoteže između transparentnosti i pružanja potrebnih informacija s jedne strane te opterećenja prevelikom količinom nepotrebnih podataka s druge. Cilj je steći povjerenje interesno utjecajnih skupina, a ne zamoriti «protivnika». Izvješćivanje na neprofesionalan i površan način samo će umanjiti vjerodostojnost poduzeća te zatvoriti vrata prema partnerima. Mnogim poduzećima ova aktivnost služi i kao metoda upravljanja rizicima do kojih može doći pri odnosu s interesno

utjecajnim skupinama. Nepoznavanje slabosti poduzeća i nesposobnost njihova predviđanja može se pokazati kobnom, odnosno troškovno vrlo intenzivnom.

Evaluacija je posljednja faza procesa uvođenja koncepta društvene odgovornosti. Evaluacijom se nastoji utvrditi što funkcionira, zašto i kako osigurati sličan ishod i u budućnosti. Osim toga, treba utvrditi što ne funkcionira, koje se prepreke javljaju i kako ih ukloniti. Korisno je identificirati i vanjske čimbenike koji su pomogli ispunjenju ciljeva. Na taj način treba utvrditi je li sadašnji pristup ostvarivanja ciljeva dobar, odnosno što treba mijenjati. Bez kontinuiranih evaluacija poduzeće može ponavljati iste pogreške i propustiti korištenje novih prilika. Krajnji cilj evaluacije aktivnosti društveno odgovornoga ponašanje je učenje, odnosno traženje prilika za unaprjeđenje. Poduzeća trebaju kontinuirano pratiti promjene okolnosti kako bi njima prilagodila svoj pristup, ciljeve i strategiju. U proces traženja unaprjeđenja svakako treba uključiti i predstavnike interesno utjecajnih skupina.

Iako dojam mnogih menadžera u Hrvatskoj može biti kako se svi napori o uvođenju društveno odgovornoga ponašanja mogu sažeti na «puno muke uzalud», ulaskom Hrvatske u europske i svjetske integracije ovo područje postat će presudno za uspjeh. Možda će se u uvjetima još uvijek sveprisutne korupcije mnogi menadžeri na navedene smjernice samo osmjehnuti, međutim bit će korisno da se prisjete da su o tome jednom ipak nešto čitali.