

מה לי ולאחריות תאגידית: הטמעת אחריות תאגידית בפונקציות העסקיות (שיעור 6)

מיהן הפונקציות הארגוניות שצריכות לקדם את האחריות התאגידית של העסק? האם זהו תפקידם של המנכ"ל, הדירקטוריון, מחלקת האחריות התאגידית, מש"א או של מישהו אחר? בהרצאה שניתנה לא מזמן על ידי סטיב הווארד, סמנכ"ל הקיימות בענקית הריהוט השוודית "איקאה", הוא סיפר כי החברה עוברת להגדרת יעדים של 100% בתוכניות האחריות התאגידית שלה. כך למשל הוגדר יעד של צמצום השימוש בנורות רגילות במאה אחוז ומעבר מלא לנורות LED, ומעבר למאה אחוז שימוש בכותנה עדיפה (כותנה שהליכי הגידול שלה ידידותיים יותר לסביבה). הווארד מסביר שהם גילו ב"איקאה" שהצבת יעד מוחלט של מאה אחוז קלה יותר מהצבת יעד של תשעים או חמישים אחוזים, כי כאשר מציבים יעדים חלקיים כל אחד בארגון תמיד ימצא את התירוץ למה דווקא הוא צריך להיות באחוזים הנותרים. לעומת זאת, כשמציבים יעד של 100 אחוז אז הדברים ברורים לכולם וכולם נדרשים להתגייס. נראה שגם אם יעד המאה העגול שהציבה איקאה הוא מוגזם או לא ריאלי בחלק מהמקרים, הוא מסייע להבהיר שאף אחד בארגון לא יכול להתחמק מלתת את חלקו למען קידום האחריות התאגידית.

להרצאה:

http://www.ted.com/talks/steve_howard_let_s_go_all_in_on_selling_sustainability.html

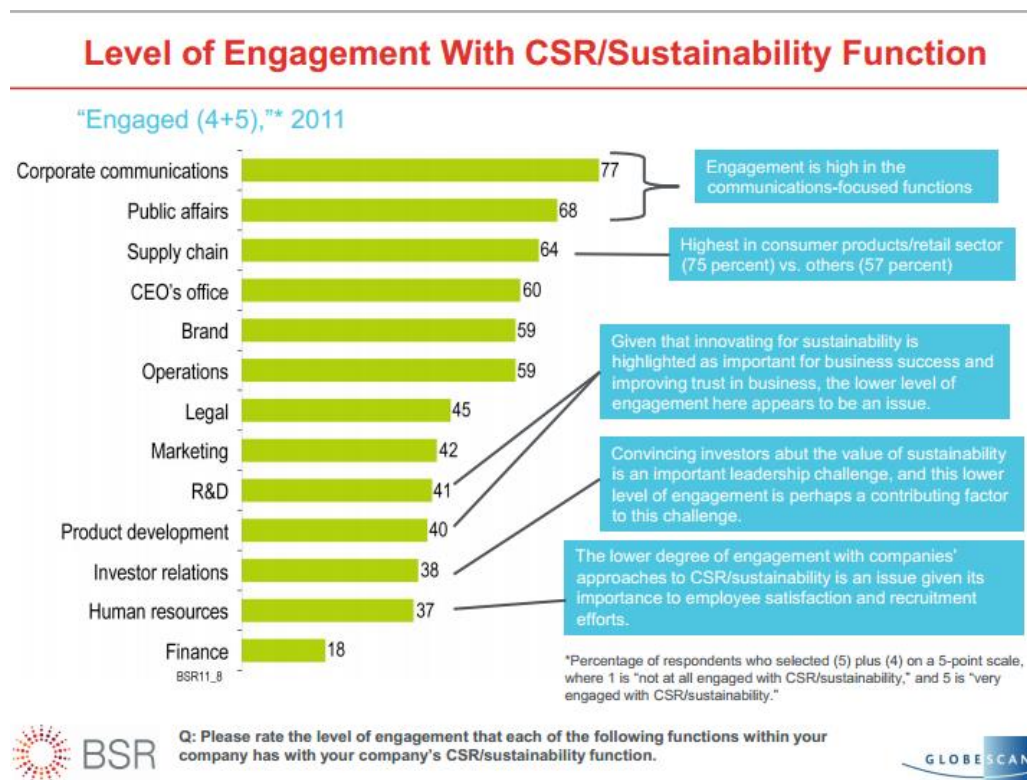
על מנת שאחריות תאגידית תהפוך מהצהרה למעשים נדרשת הטמעה שלה בתוך הפונקציות השונות ומדובר באתגר לא פשוט, כפי שעולה מסקר מקיף שנערך ב-2011 על ידי GlobeScan. בסקר השתתפו 498 נציגים של ארגונים ששותפים ב-BSR, ארגון גג לקיימות בעסקים. הארגונים כוללים חברות עסקיות, עמותות, מוסדות אקדמיים וגופים ממשלתיים ממדינות שונות בצפון אמריקה (58%) אירופה (21%) ויבשות נוספות (21%). בסקר זה בחרו רוב של 62% מהמשתתפים באינטגרציה בין הקיימות (אחריות תאגידית) לבין פעולות הליבה של העסק כאתגר המנהיגותי הגדול ביותר שעסקים מתמודדים איתו כיום בתחום זה.

ואכן, ממצאי המחקר מצביעים על כך שפונקציות חשובות בארגון אינן מחוברות מספיק לפונקציית האחריות התאגידית ולמשימות שהיא אמורה לקדם. כפי שניתן לראות בתרשים הפונקציות המעורבות ביותר באחריות תאגידית הן התקשורת השיווקית (77%) ויחסי הציבור (68%). ממצא כזה יכול להצביע על כך שעדיין אחריות תאגידית נתפסת כמשהו שנועד בעיקר לייצר מוניטין ולמנוע ביקורת שלילית בתקשורת. במחלקת השיווק ומחלקת

המחקר והפיתוח נמצאה רמת חיבור נמוכה בהרבה לפונקציית האחריות התאגידית. התייחסות לאחריות תאגידית כנושא אסטרטגי שקשור לליבת העסק היה דורש מעורבות גבוהה יותר של מחלקות אלה.

שיעור נמוך אנו רואים גם במחלקת משאבי האנוש, למרות שהיא זאת שנצפה ממנה להיות לאפשר את ההטמעה של רעיונות האחריות התאגידית דרך פעולות שהיא מבצעת כמו הדרכת העובדים, ניהול מערכת התמריצים ותהליכי הגיוס והפיטורין. הקשר הרופף היחסי בין מחלקה זו לבין מחלקת האחריות התאגידית עשויה להצביע על בעיה בהטמעה של האחריות התאגידית בכל שכבות הארגון.

לבסוף, מצער לראות את הקשר הרופף בין מחלקות הכספים וקשרי המשקיעים לבין פונקציית האחריות התאגידית, קשר שמייצג אולי את התפיסה שאחריות והכנסות הם שני דברים נפרדים שאינם קשורים זה לזה. גיוס פונקציות אלה הינה הכרחית על מנת להפוך את האחריות התאגידית למרכיב אינטגרלי בפעילות העסק ולא למשהו צדדי.



על אף שיש מקום רב לשיפור, וכפי שהצגתי יש מחלקות שפעילות פחות באופן יחסי, אפשר להסתכל על הנתונים גם באור חיובי יותר. אצל יותר מ-35% מהנשאלים הייתה גם במחלקות החלשות יותר מעורבות גבוהה (ברמה של 4-5) עם מחלקת האחריות התאגידית



(פרט לפונקציית הכספים שמגיעה רק ל-18%). המשמעות היא שניתן להטמיע אחריות תאגידית גם בפונקציות החשובות האלה ושהארגונים המובילים מצליחים לעשות זאת.

השינוי בתפיסת האחריות התאגידית יגיע כאשר כל מנהל או פונקציה בארגון יבינו איך אחריות תאגידית קשורה לפעולות השוטפות והיומיומיות שלהם, איך הם יכולים לקדם אותה ואיך היא יכולה לתרום להם. במטלה הנוכחית ננסה לאפשר לכם לבחון כיצד אחריות תאגידית נוגעת לתחומים שאתם לומדים בהתמחות והולכים לעסוק בהם. וכפי שתקראו בהנחיות למטלה – את עיקר השיעור אתם תכתבו הפעם. בהצלחה!