



Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production

Manual pentru Instruirea Tutorilor Managementul Responsabilității Sociale

IO 3

Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene.
Sprijinul acordat de Comisia Europeană pentru elaborarea acestei publicații nu
constituie o aprobare a conținutului, care reflectă doar opiniile autorilor, iar Comisia nu
poate fi trasă la răspundere pentru orice utilizare a informațiilor conținute în aceasta.

Co-finanțat de către
Programul Erasmus+
al Uniunii Europene





Această lucrare este atribuită sub Licența Internațională Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0. Pentru a vizualiza o copie a acestei licențe, vizitați <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> sau trimiteți o scrisoare către Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, SUA.

Datele proiectului:

Programul: Erasmus+

Titlul proiectului: Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production

Acronim: DIA-CVET

Proiect 2020-1-DE02-KA202-007600

Durata: 01.09.2020- 31.08.2023

Website: www.dia-cvet.eu

Editori: Andreas Saniter

Authori: DE: Sabina Krebs, Tatjana Hubel (PFI Pirmasens);
Klaus Ruth, Andreas Saniter, Vivian Harberts (ITB);
PT: Rita Souto, Cristina Marques (CTCP), Fátima Martins,
Ricardo Sousa (CFPIC), Carla Matos (CARITÉ);
RO: Aura Mihai, Bogdan Sarghie, Arina Seul, Ionut Herghiligiu (TU Iasi).

Cuprins

1	Introducere.....	3
1.1	Obiectivele Proiectului DIA-CVET	3
1.2	Manuale pentru Ghidarea Tutorilor și Formatorilor	3
1.3	Raportați formarea la procesul de afaceri al producției industriale de încălțăminte	3
2	Responsabilitatea Socială	5
2.1	Introducere	5
3	Responsabilitatea Corporativă Socială (CSR)	6
3.1	Abordări conceptuale privind CSR.....	6
3.2	Perspectiva consumatorilor privind CSR	7
3.3	Reglementări asociate CSR	8
4	Avantaje asociate CSR.....	10
5	Implementarea organizațională a CSR	11
5.1	Creșterea gradului de conștientizare privind CSR.....	15
5.2	Evaluarea scopului corporativ al organizației în contextul social actual	15
5.3	Stabilirea unei misiuni și a unei viziuni pentru CSR	15
5.4	Evaluarea CSR.....	16
5.5	Dezvoltarea unui plan strategic CSR integrat.....	16
5.6	Implementarea planului strategic CSR integrat.....	17
5.7	Menținerea comunicării interne și externe	17
5.8	Evaluarea strategiilor integrate și procesul de comunicare asociat CSR	17
5.9	Integrarea reală (instituționalizarea) a CSR	18
6	Bibliografie.....	19
7	Lista Figurilor și Tabelelor.....	21

1 Introducere

1.1 Obiectivele Proiectului DIA-CVET

Obiectivele proiectului Erasmus+ „Dezvoltarea de programe CVET inovatoare și atractive pentru producția industrială de încălțăminte” sunt

- să dezvolte, să piloteze și să implementeze cursuri cuprinzătoare pentru Sferele de Activitate (Spheres of Activity - SoA) asociate maiștrilor în producția industrială de încălțăminte la nivel european; disponibil în engleză (EN), precum și în DE, RO și PT,
- și să dezvolte un cadru sectorial de calificare de nivelurile 5 și 6 raportat la calificările naționale existente sau nou elaborate din Germania, Portugalia și România.

1.2 Manuale pentru Ghidarea Tutorilor și Formatorilor

Scopul manualelor este de a pregăti pentru rolul lor formatorii desemnați și de a oferi conținut și suport. Datorită naturii SoA ale maiștrilor, acestea nu includ forme specifice de pregătire; dar sugerăm o abordare mixtă. Programele de succes de educație și formare profesională continuă (Continuous Vocational Education and Training - CVET) combină lecțiile teoretice cu aplicarea cunoștințelor, aptitudinilor și competențelor (Knowledge, Skills and Competences - KSC) dobândite în medii de lucru reale. Sarcinile unui trainer sunt să:

- transmită KSC specifice SoA,
- demonstreze operațiunile pe care cursanții trebuie să învețe să le execute,
- prezinte cursanților fiecare sarcină nouă și să-i supravegheze în timpul primelor încercări,
- organizeze și supravegheze activități mixte (de exemplu, proiecte),
- îndrume cursanții către o îndeplinire independentă a sarcinilor SoA respective.

Manualele nu au rolul să înlocuiască sursele din domeniu. Ele au rolul să ofere sprijin formatorilor pentru a-și planifica și executa activitatea de predare. Formatorii sunt invitați să adune mai multe informații din alte surse.

1.3 Raportați formarea la procesul de afaceri al producției industriale de încălțăminte

Producția industrială este un proces complex, în care Sfera de Activitate, descrisă în acest manual, este încorporată în procesul de afaceri. Înainte de a începe instruirea pe o anumită SoA, vă rugăm să vă asigurați că cursanții sunt familiarizați cu celelalte SoA ale maiștrilor în producția industrială de încălțăminte.

De exemplu, cursanții ar trebui să fie familiarizați cu tipurile de produse pe care compania le produce și cu utilizarea lor, diferitele segmente de clienți, canalele de distribuție etc. Ei ar trebui să fie conștienți de procesele de dezvoltare și de fabricare a produselor, cum ar fi design, proiectare, achiziții, planificarea producției, departamentele de producție, depozitare și logistică.

Procesele de producție (nu fac parte din DIA-CVET, pentru informații vezi: <http://icsas-project.eu/>) sunt în centrul procesului de afaceri; SoA ale DIA-CVET joacă un rol pregător, de sprijin sau de însoțire (vezi Fig. 1).



Fig. 1: Sferele de activitate ale DIA-CVET și relația lor cu procesul de producție.

2 Responsabilitatea Socială

2.1 Introducere

Societatea actuală este fundamental în tranziție. Ca rezultat, afacerilor li se impun cerințe noi și neprevăzute. În ultimul deceniu, a devenit evident că afacerile trebuie să găsească noi modalități de a răspunde acestor evoluții. Echilibrul convențional între actorii din societate este în construcție. Guvernele tind să se retragă de la rolul lor tradițional de guvernare în multe sectoare. Noi riscuri (de mediu și sociale) sunt evidente și provocarea sustenabilității trebuie acceptată. Ceea ce rezultă reprezintă o imagine a unei societăți în tranziție. Una dintre problemele critice, care devine evidentă, este interfața în schimbare dintre afaceri și societate. Nu este clar cum rolurile, responsabilitățile și funcțiile afacerii ar trebui definite și gestionate având în vedere această tranziție. Căutarea răspunsurilor la aceste întrebări necesită o viziune corporativă care să depășească perspectiva convențională a afacerilor. În ultimul deceniu, căutarea acestor răspunsuri a condus la dezvoltarea conceptului de Responsabilitate Socială Corporativă (CSR) (Jonker și de Wite, 2006).

CSR este una dintre etichetele „umbrelă” care a câștigat recent popularitate. Multe dintre problemele emergente sunt abordate sub această etichetă. CSR acoperă într-adevăr o gamă largă de probleme și subiecte, cum ar fi drepturile omului, sănătatea, energia regenerabilă, munca copiilor și eficiența ecologică. Este privită pozitiv, dar adesea nu este integrată în activitatea de bază a unei organizații. În ciuda promisiunilor dezbaterilor continue (din literatura și din practica de afaceri), deseori nu este considerată (CSR) ca fiind suficient de urgentă în fața presiunii competitive, a cererilor diverse și în schimbare sau a recesiunii economice. Ca și concept, CSR este adesea privit ca fiind uneori prea vag și complicat pentru a fi integrat în totalitate. Cu toate acestea se regăsește în activități precum parteneriate, reducerea emisiilor, dialogul cu părțile interesate, raportarea și aplicarea unei noi generații de standarde. După relativa lungă perioadă de timp de diverse inițiative respectiv pe baza literaturii de specialitate și a practicilor specifice afacerilor se poate concluziona faptul că CSR încă rămâne o perspectivă pentru prezent și mai ales pentru viitor (Jonker și de Wite, 2006).

Globalizarea în sens curent presupune că societățile trebuie să-și redefinească modul de abordare, și anume printr-o prismă, global; acum acestea nu pot elabora strategii în funcție de frontierele unui anumit stat național, deoarece a devenit extreme de clar că un incident într-o anumită țară ar putea afecta x țări. Lumea continuă să fie un loc complex, dar se speră că printr-un grad ridicat de responsabilitate în tot ceea ce se face se vor simplifica lucrurile și se va reduce complexitatea pentru toată lumea (Idowu et al., 2015; Herghiligi, 2016).

Astfel domeniul responsabilității sociale corporative (CSR) a contribuit substanțial la conștientizarea mai multor aspecte considerate anterior ca fiind lipsite de importanță sau pur și simplu ignorante cu câteva decenii în urmă. Cert este că globalizarea economiei mondiale a adus cu ea multe avantaje, dar a și contribuit într-un mod similar la creșterea numărului problemelor și dificultăților de la nivelul organizațiilor, în cazul în care acestea aspirau să supraviețuiască și să prospere în piețele tot mai competitive (Idowu et al., 2015; Herghiligi, 2016).

3 Responsabilitatea Corporativă Socială (CSR)

3.1 Abordări conceptuale privind CSR

Davis (1960) prezintă în primul rând faptul că problematica responsabilității sociale (SR) ar trebui să fie luată în considerare în contextul managementului (Figura 2) (Herghiligiu, 2016).

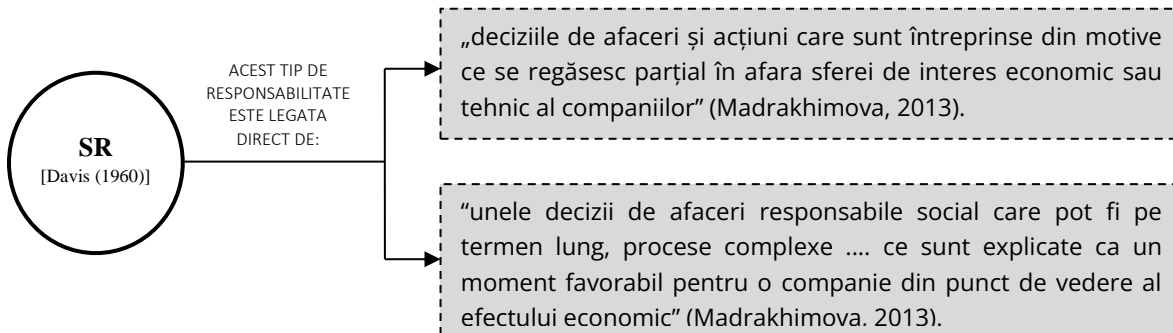


Fig. 2: Problematika responsabilității sociale și contextul managementului. Sursa: Herghiligiu, 2016

Conform cu literatura de specialitate se pot prezenta următoarele abordări privind CSR, Tabelul 1.

Davis și Blomstrom (1975) au definit orientarea CSR ca fiind:	McGuire (1963), în abordarea CSR subliniază faptul că:	Networks, la rândul său, a descris CSR, afirmând că aceasta:
“responsabilitatea factorilor de decizie în a lua măsuri care nu numai că vor întâlni propriile interese, ci, de asemenea, vor proteja și consolida averea publică”	“o organizație/ corporație nu are numai obligațiile economice și juridice, ci este, de asemenea, responsabilă social...”	“presupune eliminarea comportamentului corporativ până la nivelul corespunzător normelor predominante, valorilor și așteptărilor sociale”

Tab. 1: Abordări privind CSR. Sursa: Madrakhimova, 2013; Herghiligiu, 2016

Definirea CSR cea mai des enunțată este prin prisma modelului lui Carroll (1979), care prezintă o conceptualizare a CSR în patru părți, și anume responsabilități economice, juridice, etice, și filantropice (Tabel 2) (Tian et al., 2011).

DESCRIERE ELEMENTE COMPONENTE:	
MODELUL LUI CARROLL (1979) PRIVIND CSR	(*) RESPONSABILITĂȚI ECONOMICE , (**) RESPONSABILITĂȚI JURIDICE , (***) RESPONSABILITĂȚI ETICE, ȘI (****) RESPONSABILITĂȚI FILANTROPICE
	Responsabilități etice însumează acele standarde, norme, sau așteptări care reflectă o preocupare a părților interesate, privind mediul înconjurător, drepturile civile, și multe alte forme;
	Responsabilitățile filantropice cuprind acele acțiuni corporative, care sunt, ca răspuns la așteptările societății, inclusiv contribuțiile către educație, artă, sau comunitate.
	Responsabilitățile economice și juridice sunt nivelul de bază al CSR, care trebuie efectuate de către corporații fără îndoială.

Tab. 2: Elementele componente ale Modelului lui Carroll privind CSR. Sursa: Tian et al., 2011; Herghiligiu, 2016

Într-o altă ordine de idei CSR poate fi privită ca o sub-arie a responsabilității sociale. În special, **Comisia Europeană** definește responsabilitatea socială corporativă ca fiind: “responsabilitatea întreprinderilor pentru impactul lor asupra societății” – Figura 3 (Herghiligiu, 2016).

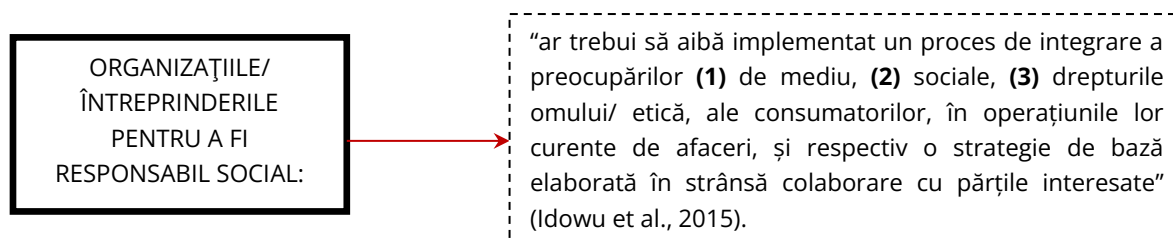


Fig. 3: Responsabilitatea socială corporativă - definire. Sursa: Herghiligiu, 2016

Comisia UE (2002) precizează faptul că: “...**CSR** este un concept prin care companiile integrează preocupările sociale și de mediu în operațiunile de afaceri și în interacțiunea cu părțile interesate pe bază de voluntariat...” (Crowther și Aras, 2008; Herghiligiu, 2016).

3.2 Perspectiva consumatorilor privind CSR

Consumatorul poate fi considerat ca fiind un actor rar/ o parte interesată ce joacă un rol secundar la nivelul rețelei CSR. Aceasta (CSR) focalizează în special și integrează alte grupuri de părți interesate, cum ar fi angajații unei organizații, mediul înconjurător, comunitățile locale etc.. Totuși acest lucru se schimbă, Comisia Europeană a schimbat formularea sa cu privire la descrierea CSR pentru a ține cont și de această parte interesată, și anume consumatorul (Figura 4.) (Comisia Europeană, 2011; Idowu et.al., 2015; Herghiligiu, 2016).

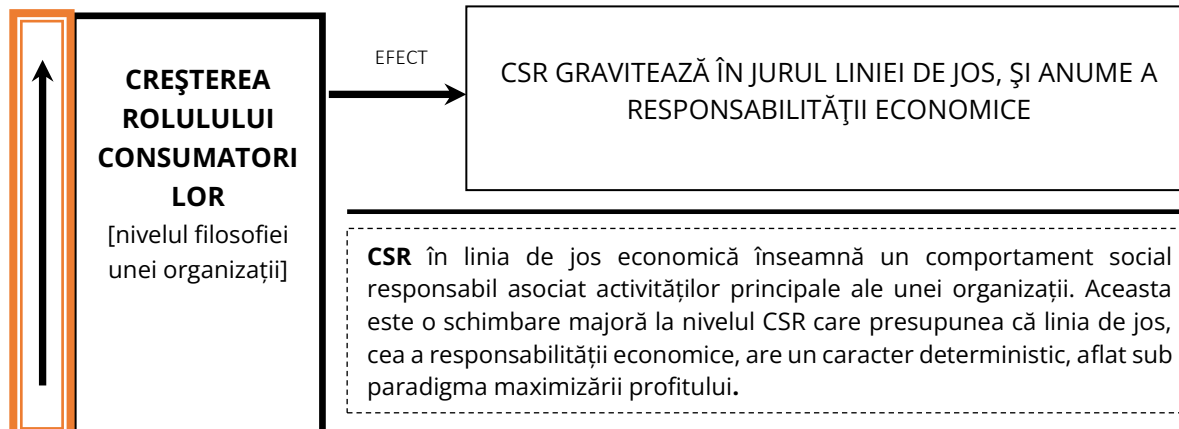


Fig. 4: Rolul consumatorului și CSR. Sursa: Herghiligiu, 2016

Includerea consumatorilor (Figura 5.) în definiția oficială a CSR implică faptul că un comportament economic nu este determinist, organizațiile și persoanele au moduri diferite și discreționare în a aborda maximizarea profitului. Această abordare nouă nu neagă maximizarea profitului, ci doar transformă caracterul maximizării profitului într-unul non deterministic, situațional (Idowu et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

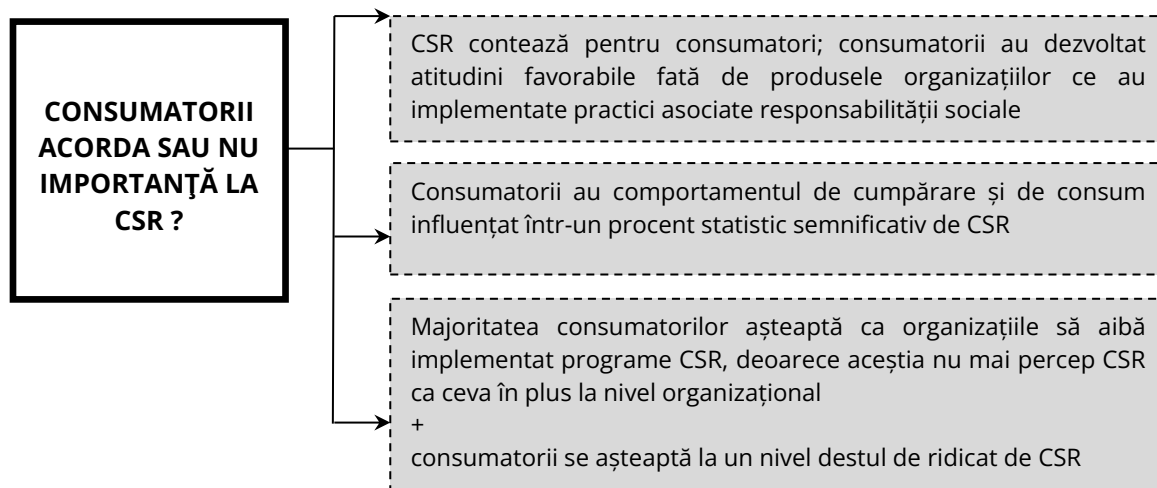


Fig. 5: Importanța CSR – consumatori. Sursa: Herghiligiu, 2016

3.3 Reglementări asociate CSR

Există foarte puține activitățile de business desfășurate de către organizații care nu prezintă și o componentă juridică/ legală. Principiul fundamental al politicilor CSR e reprezentat de conformarea legală a unor standarde minime internaționale asociate protecției mediului înconjurător și a muncii. Înțelegerea naturii și impactului obligațiilor legale asupra afacerilor organizațiilor este o condiție de bază pentru proiectarea unei politici CSR realizabile. Acest fapt este valabil nu doar în diferitele jurisdicții în care operează o anumită organizație ci și din respect pentru legislația publică internațională. În aproape toate ariile CSR, obligațiile legale internaționale sunt cele care stabilesc agenda pentru activitățile desfășurate de către organizații mai mult decât reglementările locale (Kai, 2004; Herghiligiu, 2016).

Principii de protecție a drepturilor și intereselor angajaților (Herghiligiu, 2016):

- suficiente locuri de muncă;
- angajarea resursei umane (RU) în posturile în care aceasta poate să își maximizeze abilitățile și realizările;
- accesibilitate RU la programele de formare, respectiv motivarea forței de muncă;
- fundamentarea și îmbunătățirea politicilor salariale, a veniturii, a orelor de lucru și a altor condiții de muncă;
- recunoașterea dreptului de negociere colectivă și de cooperare între lucrători și management;
- sporirea măsurilor de securitate socială;
- garantarea pe deplin a sănătății și vieții angajaților în toate sectoarele de activitate;
- protecția copilului și protecția femeilor;
- asigurarea unui nivel suficient de nutriție, cazare, facilități culturale și recreative;
- egalitatea de șanse în domeniul educației și ocupării forței de muncă.

Aceste principii de protecție a drepturilor și intereselor angajaților sunt clar definite în Carta Internațională a Muncii (Charter of International Labor) ratificate încă din aprilie 1919, în cadrul Pactului de Pace de la Paris (Paris Peace Pact). Cele mai multe dintre aceste principii au fost deja

reflectate în Convenția Internațională a Muncii (International Labor Convention). În 1944, Organizația Internațională a Muncii (International Labor Organization) a ratificat Declarația Philadelphia (Philadelphia – SUA), redefinind obiectivele și principiile care luptă pentru drepturile și interesele angajaților (Shan, 1991; Kai, 2004; Herghiligiu, 2016).

Legislațiile naționale ale statelor și organizațiile internaționale au ridicat, de asemenea, și a subliniat problema și importanța responsabilității sociale a organizațiilor (Tully, 2005). Eforturile depuse în Europa cu privire la CSR sunt considerate ca fiind cele mai dezvoltate din lume. Motivul pentru această nominalizare este, în principal mediului de reglementare puternic și campaniile organizațiilor neguvernamentale, ONG-ri care pe parcursul anilor au fost implicate în diferite chestiuni legate de CSR (Dreveborn et al., 2010; Herghiligiu, 2016).

La nivel european și internațional o serie de actori s-au implicat în domeniul CSR/ SR dezvoltând diferite structuri cadru, reglementativ-orientative, sau chiar sprijinind (direct) organizațiile ce intenționează să implementeze activități social responsabile (Anca et al., 2011; Herghiligiu, 2016).

4 Avantaje asociate CSR

Autorii din literatură descriu pe larg modul în care organizațiile pot beneficia de activitățile asociate CSR (Balcerowicz, 2015; Perry și Towers, 2013; Gupta, 2012). Ei recomandă implementarea unor soluții responsabile din punct de vedere social în afaceri și convin că acestea aduc numeroase efecte secundare pozitive (Figura 6.). Frecvent se menționează o multitudine de îmbunătățiri, începând cu creșterea veniturilor pentru a încuraja organizațiile să implementeze practicile asociate CSR și respectiv să le pună în practică în operațiunile lor zilnice (Księżak, 2016).

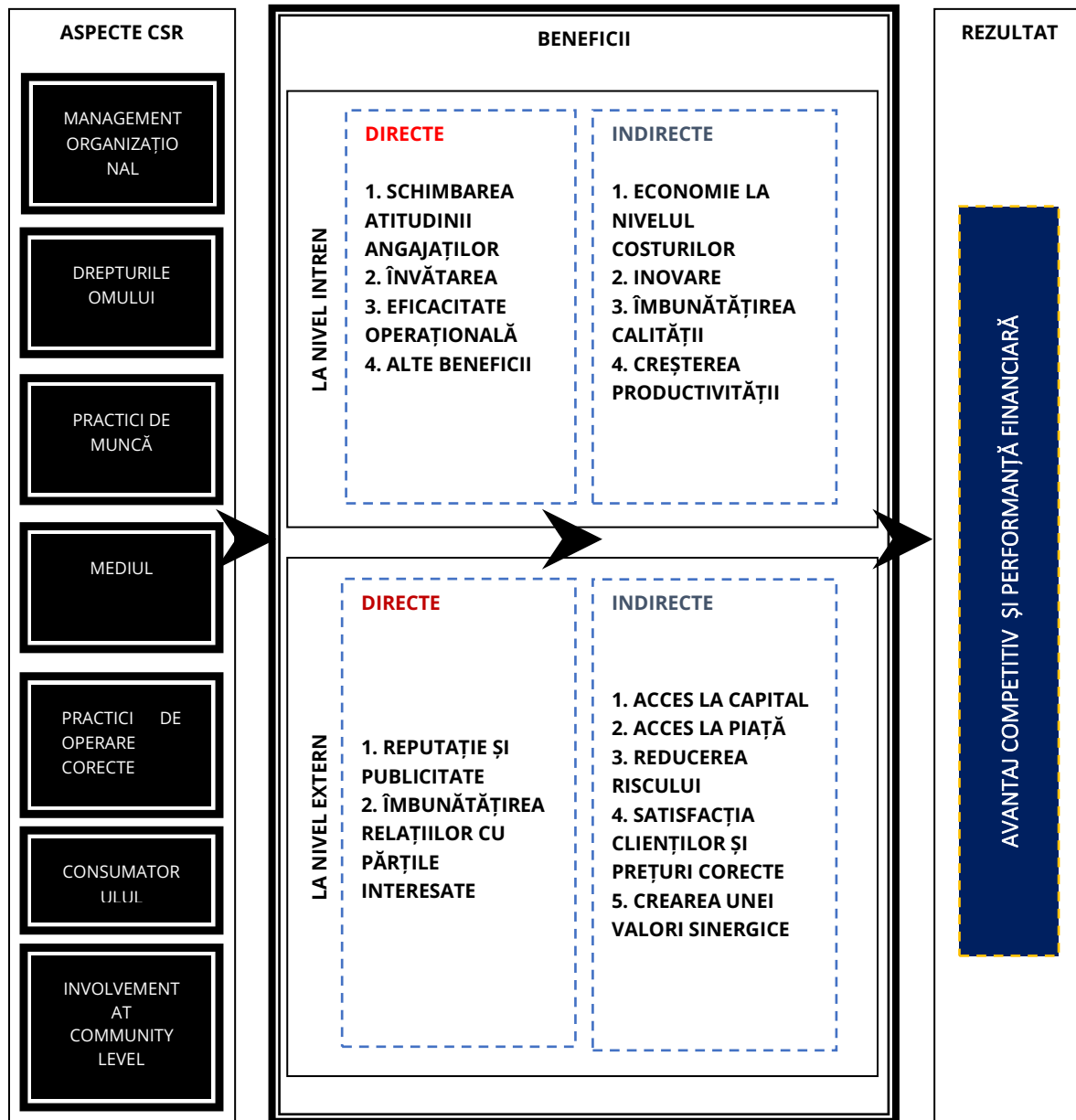


Fig. 6: Beneficiile CSR. Sursa: Herghilgiu, 2016

CSR generează beneficii intern organizațional și pentru toate părțile externe implicate. General vorbind este foarte greu să se cuantifice beneficiile CSR, din moment ce foarte multe dintre aceste beneficii vor putea fi observate pe termen lung. Înțelegerea relației cauzale dintre beneficiile directe și indirecte generate de activitățile CSR, conduce la identificarea îmbunătățirilor la nivelul competitivității și performanței financiare a organizațiilor ce implementează și integrează practici asociate CSR (GIZ, 2012). O trecere sintetică în revistă a beneficiilor induse de practicile/ activitățile CSR poate fi observată în Figura 5 (GIZ, 2012; Herghiligiu, 2016).

5 Implementarea organizațională a CSR

Implementarea organizațională a unui plan CSR ar putea fi considerată ca fiind un proces de schimbare organizațională, sau ca fiind un nou mod de organizare și de lucru. Scopul principal este de a alinia organizația la cerințele dinamice ale mediului economic și social prin identificarea și managerierea așteptărilor părților interesate (Maon et al., 2015; Dawson, 2003; Herghiligiu, 2016).

Totodată în schimbarea organizațională, CSR integrează procesul de învățare și capacitatea de a înțelege contextul și confluența specifică al așteptărilor părților interesate. Astfel înțelegerea reală a așteptărilor părților interesate și a specificului contextual, va contribui la succesul procesului de schimbare și la faptul că acesta este benefic și totodată susținut de mecanisme adecvate. Prin urmare, dezvoltarea practicilor CSR poate fi privită ca o activitate evolutivă și recursivă, acționând și reacționând la și cu mediul de afaceri (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

Un plan CSR/ SR, conform cu literatura de specialitate și cu standardul ISO 26000, ar trebui să aibă caracteristicile unui cadru cu următoarele componente, prezentate în următoarea figură (Figura 7.) (Herghiligiu, 2016).

Literatura de specialitate prezintă faptul că cercetările multor autori se focusează pe diferite aspecte asociate CSR. Astfel un cadru integrativ care să prezinte dezvoltarea și implementare CSR într-un mod profund integrat în strategia, structura și cultura unei organizații, este absolut necesar (Herghiligiu, 2016).

Considerând cercetările desfășurate și prezentate în literatura (de ex. Maon et al., 2015), se pot trece în revistă diferite abordări asociate implementării și dezvoltării CSR, după cum se poate observa în Tabelul 3 (Herghiligiu, 2016).

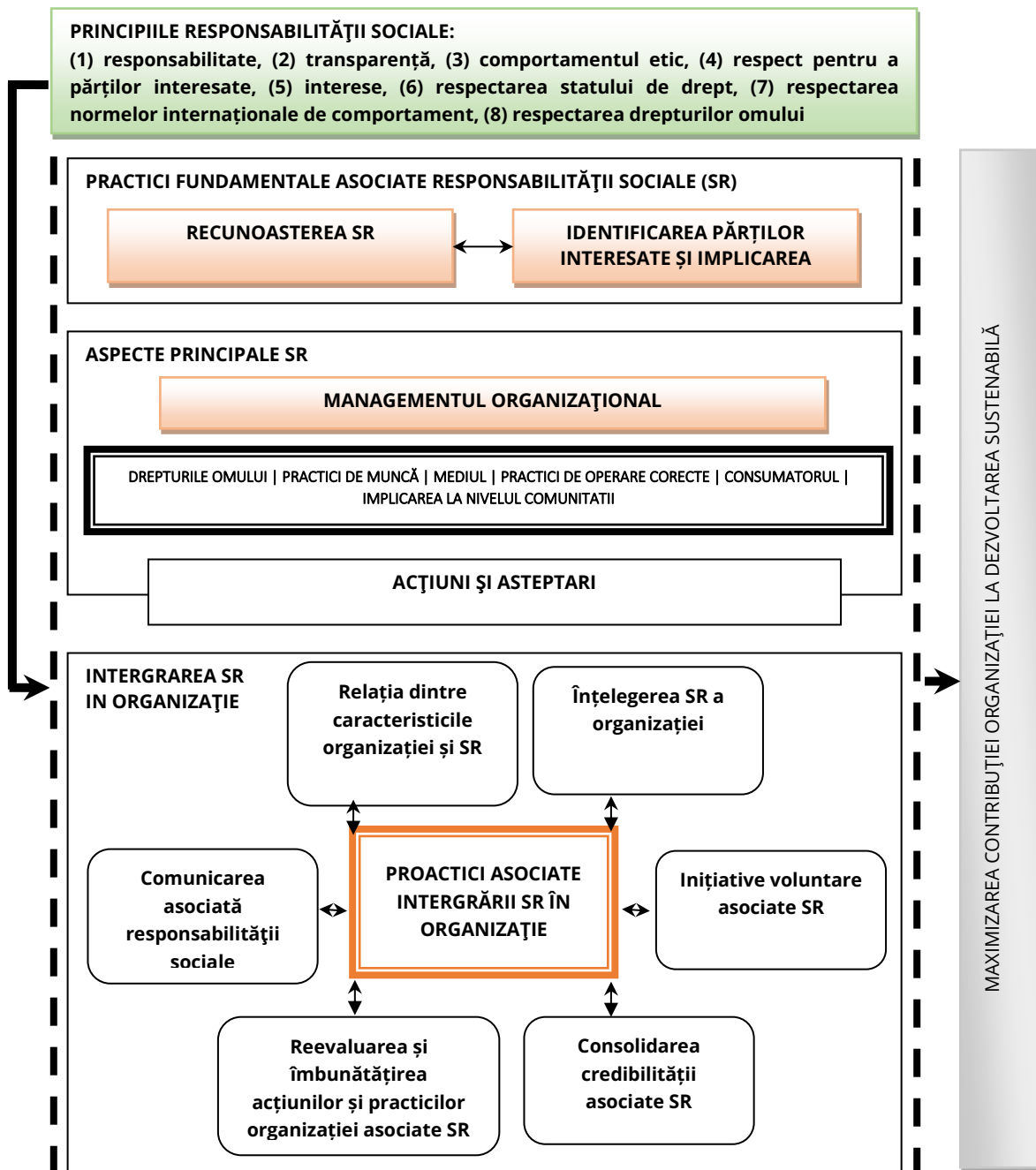


Fig. 7: Structura cadru asociată CSR. Sursa: ISO 26000; Herghiligiu, 2016

	CONCEPȚIA CSR	PROCESUL DE INTEGRARE CSR	ROLUL PĂRȚILOR INTERESATE ÎN PROCES
I.	<p>Angajamentul unei organizații față de CSR ar trebui să integreze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • toți angajații; • calitatea produselor; • îmbunătățirea continuă a proceselor; • activele imobilizante; • oportunitățile de profit. <p>Producția și dezvoltarea sustenabilă este definită ca fiind: integrarea (a) proceselor, (b) procesului decizional, (c) preocupărilor față de mediu, a unui sistem industrial activ care urmărește să realizeze o creștere economică, fără a distruge resursele prețioase sau mediului (Khoo și Tan, 2002).</p>	<p>Conform cu cadrul australian de excelență în afaceri, există 4 etape ciclice implicate în transformarea unei organizații de la starea sa inițială la o stare nouă (organizație sustenabilă și responsabilă social într-o perspectivă continuă):</p> <ul style="list-style-type: none"> • pregătirea (care implică leadership'ul și planificarea strategică); • transformarea (implică oamenii și managementul informațiilor); • implementarea (care implică integrarea sustenabilității în procesele organizației); • rezultatul sustenabil (care implică reevaluarea performanței sistemului) (Khoo și Tan, 2002). 	<p>Preocupările și rolurile părților interesate nu sunt integrate în acest cadrul; acesta se referă doar la necesitatea de abordare a bunăstării angajaților, precum și la nevoile și așteptările clienților (Khoo și Tan, 2002).</p>
II.	<p>Responsabilitatea socială într-un sens general, face trimitere la alegerea strategică a unei organizații în a-și asuma responsabilitatea pentru impactul activităților desfășurate în ceea ce privește dimensiunea economică, socială și de mediu (Were, 2003).</p>	<p>Implementarea responsabilității corporative (CR) cuprinde 4 faze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • creșterea gradului de conștientizare a top managementului; • elaborarea unei viziuni CR și stabilirea valorilor de bază corporative; • schimbarea comportamentului organizațional; • susținerea și integrarea schimbării (Were, 2003). 	<p>Importanța comunicării interne și implicarea angajaților este clar evidențiată. Cu toate acestea implicarea părților interesate externe nu este menționată decât în rolul lor pentru creșterea sensibilității top managementului, precum și în procesul de certificare externă (Were, 2003).</p>
III.	<p>CSR cuprinde trei dimensiuni: economică, de mediu, și dimensiunea social. CSR presupune ca o organizație să facă faceri în mod sustenabil și etic, precum și să trateze/ abordeze preocupările părților interesate într-un mod responsabil (Panapanaan și colab., 2003).</p>	<p>2 etape preliminare condiționează angajamentul față de CSR, ce precedă 5 activități esențiale asociate managementului CSR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • evaluarea CSR (identificarea principalelor arii asociate CSR și identificarea parametrilor relevanți CSR) (A); • decizia asociată CSR (B): <ol style="list-style-type: none"> 1. organizarea și structura; 2. planificarea; 3. implementarea; 4. monitorizarea și evaluarea; 5. comunicarea și raportarea (Panapanaan și colab., 2003). 	<p>Se insistă în special pe faza A și se subliniază rolul esențial al evaluării riscurilor sociale prin clustere având în vedere 4 părți interesate principale (angajații, comunitatea, clienții, furnizorii). Cele 5 "activitățile esențiale" sunt doar prezentate (Panapanaan și colab., 2003).</p>

IV.	<p>CSR este privit la nivelul unei organizații ca adoptarea de valori și norme, împreună cu diferite procese organizaționale în vederea minimizării impactului negativ și, totodată pentru a maximiza impactul pozitiv asupra problemelor părților interesate importante. CSR-ul unei organizații este o problemă specifică. Practicile unei organizații asociate CSR sunt cel mai bine evaluate la nivelul fiecărei unități (Maignan și colab., 2005).</p>	<p>8 pași sunt necesari pentru a pune în aplicare în mod corespunzător CSR-ul (dintr-o perspectivă de marketing):</p> <ul style="list-style-type: none"> • descoperirea valorilor și normelor de organizare; • identificarea părților interesate; • identificarea principalelor probleme de interes asociate părților interesate; • evaluarea practicilor CSR care se pliază pe interesele organizației; • auditarea practicilor curente; • prioritizarea și implementarea schimbărilor și inițiativelor CSR; • promovarea CSR - conștientizare și implicarea părților interesate; • obținerea feedback-ului părților interesate (Maignan și colab., 2005). 	<p>Acest cadru subliniază importanța a 2 bucle de feedback - în scopul de a obține feedback-ul părților interesate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • feedback-ul părților interesate să fie utilizat pentru auditul următor; • feedback-ul părților interesate să fie utilizat în reevaluarea primelor trei etape asociate CSR pe termen lung (aproximativ la fiecare patru ani) (Maignan și colab., 2005).
V.	<p>CSR este abordat ca angajamentul unei organizații de a contribui la o dezvoltare economică durabilă, de a coopera și lucra cu angajații și familiile lor, respectiv cu comunitatea locală și societatea - pentru a îmbunătăți calitatea vieții acestor părți interesate (Cramer, 2005).</p>	<p>6 principalele activități non-secvențiale pentru a implementa CSR la nivelul unei organizații:</p> <ul style="list-style-type: none"> • listarea așteptărilor și cerințele părților interesate; • formularea unei viziuni și unei misiuni cu privire la responsabilitatea socială și, dacă se dorește, elaborarea unui cod de conduit; • dezvoltarea de strategii pe termen scurt și lung în ceea ce privește responsabilitatea socială corporativă și, cu ajutorul acestora, elaborarea unui plan de acțiune; • stabilirea unui sistem de monitorizare și raportare; • integrarea practicilor CSR la nivelul sistemele de management existente; • comunicarea la nivel intern și extern a practicilor CSR și a rezultatelor obținute (Cramer, 2005). 	<p>Accentul este pus pe importanța dialogului cu părțile interesate, dar modelul cadru rămâne neclar cu privire la rolul și implicarea acestora în procesul de dezvoltare a CSR (Cramer, 2005).</p>

Tab. 3: Abordări asociate implementării și dezvoltării CSR. Sursa: Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016

În subcapitolele ce urmează (subcap.1 – subcap. 9) se pot observa 9 pași asociați implementării și dezvoltării CSR, pornind de la perspectiva modelului lui Lewin (1951), identificați și descriși de Maon și colaboratorii săi (2015) (Herghiligiu, 2016).

5.1 Creșterea gradului de conștientizare privind CSR

Creșterea nivelului de senzitivitate organizațională privind mediul în general, și privind CSR în special, poate fi succint definit așa cum rezultă din influența a patru factori cheie: presiunea economică, presiunea socială, presiunea politică și diferite valori individuale. Dezvoltarea și integrarea unei viziuni autentice CSR este adesea declanșată de o evoluție la nivelul managementului unei organizații în a percepe efectiv relația dintre propriile activități și mediul social. Această modificare a percepției, la nivelul managementului, poate fi caracterizată ca fiind un rezultat al presiunilor externe asociate mediului, mass-mediei, presiunii ONG'urilor sau chiar protestelor comunității locale, și nu numai (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

5.2 Evaluarea scopului corporativ al organizației în contextul social actual

Valorile corporative joacă un rol critic, asemenea unei condiții prealabile, pentru dezvoltarea CSR. Astfel în scopul îmbunătățirii procesului de integrare a unui plan/ program CSR, acesta trebuie să se alinieze la valorile, normele, și misiunea organizației. Conștientizarea și înțelegerea viziunii și valorilor unei organizații și relațiile acestora cu activitățile acesteia este crucială (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

O dilemă dificilă pentru toți managerii care se confruntă cu integrarea CSR în cadrul organizației este de a defini (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016):

- care părțile interesate sunt relevante,
- cu care părți interesate organizația ar trebui să coopereze, și
- care părți interesate ar trebui să participe la nivelul diferitelor procese/ sisteme.

În consecință identificarea părților interesate asociate unei organizații, permite în mod real evitarea alocării ineficiente a resurselor (către non-părțile interesate sau către părțile interesate care nu au un interes legitim sau nu manifestă nici o preocupare în acest sens) (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

5.3 Stabilirea unei misiuni și a unei viziuni pentru CSR

Dezvoltarea unei definiții de lucru pentru CSR este esențială pentru a permite managerilor și părților interesate să lucreze în aceeași direcție, precum și pentru stabilirea unei baze comune pentru evaluarea CSR (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

Maignan și colab. (2005), prezintă faptul că definiția de lucru asociată CSR sau angajamentelor CSR, trebuie să cuprindă două elemente cheie (Herghiligiu, 2016):

1. motivația de susținere a CSR, și
2. părțile interesate și problemele care au fost identificate ca fiind de importanță majoră.

Definiția de lucru pentru CSR trebuie să permită construirea unei viziuni social responsabile. În consecință, mai trebuie menționat că este nevoie de un lider puternic capabil de a crea o viziune pentru viitor ce este aliniată la cerințele de mediu; de asemenea, liderul trebuie să comunice această viziune într-un mod inspirat, astfel încât angajații să acționeze în consecință (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

5.4 Evaluarea CSR

Auditarea normelor, practicilor și a standardelor curente, asociate CSR

Declarațiile existente de misiune, politici, codurile de conduită, principii și alte documente de operare, reprezintă primele documente ce trebuie integrate în procesul de revizuire, așa cum sunt documente externe, asociate cu diferite programe sau inițiative în care este implicată organizația. În consecință, astfel toate documentele organizaționale (declarațiile de misiune, diferitele politici, codurile de conduită, etc.) cu care este relaționat CSR, trebuie evaluate. Ulterior în procesul de planificare asociat CSR, trebuie consultați:

1. managerii cu funcții cheie din organizație, și
2. eventual, dacă este posibil diferiți experți/ consultanți (O'Connell, 2004; Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

Benchmarking'ul competitorilor în privința normelor, practicilor și a standardelor asociate CSR

CSR-associated benchmarking practices should allow an organization to continue to emphasize what should remain at the organizational level (identifying inappropriate and ineffective CSR-associated activities), and thus provide a competitive advantage. Benchmarking criteria must be defined according to the characteristics of the sector of activity of the organization (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

5.5 Dezvoltarea unui plan strategic CSR integrat

Un prim pas este de a traduce valorile, viziunea sau declarația de politică a unei organizații în angajamente, așteptări sau principii directoare (de exemplu codul de conduită în afaceri și codul de etică). Obiective generale organizaționale pot fi astfel elaborate împreună cu stabilirea țințelor și cu indicatorii de performanță (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

Alți factori prezintă necesitatea imperativă de dezvoltare a unei structuri care să permită clar integrarea CSR (definirea de responsabilități asociate CSR). De exemplu, este necesar (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016):

- construirea responsabilităților asociate CSR în fișele de post ale angajaților;
- creșterea nivelului de cunoștințe (asociate CSR) la nivel organizațional;
- creșterea vizibilității organizației.
- dezvoltarea unui mecanism regulator pentru a partaja problemele;
- îmbunătățirea coordonării inter-funcționale;
- integraarea aspectelor asociate CSR la nivelul procesului de evaluare a performanței resursei umane;
- produce de idei noi;
- recrutarea de persoane ce dețin cunoștințe despre CSR, cu atitudini și competențe adecvate;
- să se desemneze un responsabil sau un comitet responsabil cu implementare CSR;

5.6 Implementarea planului strategic CSR integrat

Cu toate ca top management decide cu privire la direcția și strategia CSR, middle managementul și angajații sunt cei care trebuie să pună în aplicare în realitate practicile CSR. Rolul middle managementul (a managerilor de mijloc) este de a:

1. pune în aplicare direcția stabilită de managementul de top prin asigurarea că resursele sunt alocate și controlate în mod corespunzător,
2. monitoriza performanța și comportamentul personalului, și, după caz,
3. de a explica planul CSR celor care sunt în subordinea direct ierarhică. În plus, managerii de mijloc se implică în procesul de comunicare de sus în jos a viziunii stabilite, și contribuie activ la implementarea CSR (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

Angajații unei organizații reprezintă capabilitatea organizațională de a acționa în calitate de ambasadori, avocați și surse de idei noi și informații asociate CSR. Pe de altă parte, în cazul în care angajații și furnizorii nu sunt implicați în mod corespunzător, aceștia ar putea fi o sursă de probleme pentru toate părțile implicate. Prin urmare, este extrem de important să existe o bună comunicare între top management și angajați cu privire la dezvoltarea și implementarea CSR. Angajarea angajaților în implementarea CSR înseamnă conștientizare. În consecință angajații ar trebui să primească informații și cunoștințe de fond și de context (de exemplu: motivația implicării în practicile CSR ale organizației, relevanța impelmentarii CSR pentru organizație, nivelul de integrare al CSR în obiectivele organizației, schimbarile abordărilor curente de la nivel organizațional) în privința abordării organizației cu privire la practicile CSR (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

5.7 Menținerea comunicării interne și externe

Comunicare internă continuă despre angajamente CSR crește gradul de conștientizare asociat CSR. Prin urmare, ar trebui să fie elaborat un plan de comunicare internă, și să fie identificate mijloacele cele mai eficiente de comunicare (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

În ceea ce privește comunicarea externă, organizațiile se confruntă cu o cerere tot mai mare de informații detaliate cu privire la impactul social și de mediu asociat activităților desfășurate. Răspunzând cererii de transparență, multe organizații publică diferite informații cu privire la modul în care își îndeplinesc responsabilitățile față de părțile lor interesate (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

5.8 Evaluarea strategiilor integrate și procesul de comunicare asociat CSR

Pentru a îmbunătăți programul CSR, procesul de evaluare trebuie să se bazeze pe măsurarea, verificarea și raportarea celor mai importante aspecte. Obiectivele principale asociate procesului de evaluare sunt (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016):

- determinarea eficienței practicilor CSR, și a factorilor perturbatori;
- elaborarea de soluții pertinente la problemele asociate integrării la nivel organizațional a practicilor CSR;
- explorarea și analiza barierelor în calea succesului integrării CSR și ceea ce poate fi schimbat pentru a depăși aceste bariere;
- revizuirea obiectivelor existente și elaborarea de altele noi, dacă este necesar.

5.9 Integrarea reală (instituționalizarea) a CSR

Odată cu introducerea oricărei inițiative noi într-o organizație, întrebarea este cum se poate menține ritmul. În consecință există riscul ca o inițiativă, care a început cu entuziasm să nu poată să aibă continuitate la nivelul organizației, mai ales în acest context flexibil, de recesiune economică (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

Pentru a fi durabile la nivel organizațional practicile CSR, acestea trebuie să fie în mod real integrate (instituționalizate/ rutinizate) în organizație. Astfel aceste practici trebuie (1) să fie văzute ca o parte constitutivă a culturii organizaționale, (2) să fie parte componentă a strategiei pe termen lung a organizației, și (3) să fie asimilate procesului decizional de la nivelul organizației (Herghiligiu, 2016).

6 Bibliografie

- Anca C., Aston J., Stanciu E., Rusu D., (2011), *Responsibilitate Socială (Corporativă) în România, Raport realizat în cadrul proiectului „Întărirea capacității companiilor românești de dezvoltare a parteneriatelor sociale – RSC”, Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013.*
- Balcerowicz L., (2015), *Corporate Social Responsibility: Some Clarifications and Questions*, în: Fryzel, B. (Ed.). *The True Value of CSR: Corporate Identity and Stakeholder Perceptions*, Palgrave Macmillan, New York, 15-28.
- Carroll A.B., (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *Academy of Management Review* 4(4), 497-505.
- Comisia Europeană, (2011), *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Comisia Europeană, Bruxelles.
- Crowther D., Aras G., (2008), *Corporate Social Responsibility*, Ventus Publishing ApS.
- Davis K., (1960), *Can business afford to ignore social responsibilities?* *California Management Review* 2(3), 70-76.
- Davis K., Blomstrom R., (1975), *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGrawHill, N.Y
- Dawson P., (2003), *Understanding Organisational Change: Contemporary Experience of People at Work*, London: Sage.
- Dreveborn I., Taheri A., Theilkemeier L., (2010), *Corporate Social Responsibility: The legal framework for CSR*, Teză de licență, Universitatea Jönköping.
- GIZ, (2012), *Costs and Benefits of Corporate Social Responsibility (CSR). A company level analysis of three sectors: Mining industry, chemical industry and light industry*, Sino-German Corporate Social Responsibility (CSR) Project; accesat în 29 august 2015, link: http://www.chinacsrproject.org/Uploads/%7BEA74A6EC-FCD4-4699-B0ED-FE83A70F854D%7D_Costs%20and%20Benefits%20of%20CSR_20120615.pdf
- Gupta M., (2012), *Corporate Social Responsibility în the Global Apparel industry: An Exploration of indian Manufacturers' Perceptions*, working paper, University of North Carolina, Greensboro.
- Herghiligiu I.V., (2016), *Corporate social responsibility practices*, Ed. Tehnica-Info, Chisinau, Moldova.
- Idowu S.O., Frederiksen C. S., Mermod A.Y., Nielsen M.E.J., (Eds.), (2015), *Corporate Social Responsibility and Governance: Theory and Practice*, Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London.
- ISO 26000, (2010), *Standardul Internațional de Responsabilitate Socială*
- Jonker J., de Witte M. (Eds.), (2006), *Management models for Corporate Social Responsibility*, Springer Berlin, Germany.
- Kai C., (2004), *On Legal Nature of Corporate Social Responsibility, Right to Defence, and Corporate Social Responsibility (Dialogue Seminar)*, Beijing, China. 1-16.

- Księżak P., (2016), The Benefits from CSR for a Company and Society, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3 (4), 1-14; <http://dx.doi.org/10.12775/JCRL.2016>.
- Madrakhimova F.S., (2013), CORPORATE PHILANTHROPY, *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8 (2), 125-132.
- Maignan I., Ferrell O.C., Ferrell L., (2005), A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing, *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), 956-977.
- Maon F., Swaen V., Lindgreen A., (2015), Mainstreaming the corporate social responsibility agenda: a change model grounded in theory and practice, IAG- Louvain School of Management Working Paper; https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_22_Maon_Swaen_Lindgreen.pdf.
- McGuire J. W., (1963), *Business and Society*, McGrawHill, N.Y.
- O'Connell C.S., (2004), Corporate responsibility is more than cause-related marketing, *Corporate Responsibility Management*, 1(1), 3.
- Perry P., Towers N., (2013), Conceptual Framework development for CSR implementation in Fashion Supply Chains, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43 (5/6), 478-500.
- Shan R.F., (1991), To secure equal opportunities on education and employment, *International Labor Legislation*, China Labor Press, 228.
- Tian Z., Wang R., Yang W., (2011), Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) in China, *Journal of Business Ethics*, 101, 197-212.
- Tully S., (2005), *International documents on corporate responsibility*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.

7 Lista Figurilor și Tabelelor

Fig. 1: Sferele de activitate ale DIA-CVET și relația lor cu procesul de producție.	4
Fig. 2: Problematika responsabilității sociale și contextul managementului. Sursa: Herghiligi, 2016	6
Fig. 3: Responsabilitatea socială corporativă - definire. Sursa: Herghiligi, 2016.....	7
Fig. 4: Rolul consumatorului și CSR. Sursa: Herghiligi, 2016.....	7
Fig. 5: Importanța CSR – consumatori. Sursa: Herghiligi, 2016	8
Fig. 6: Beneficiile CSR. Sursa: Herghiligi, 2016	10
Fig. 7: Structura cadru asociată CSR. Sursa: ISO 26000; Herghiligi, 2016	12
Tab. 1: Abordări privind CSR. Sursa: Madrakhimova, 2013; Herghiligi, 2016.....	6
Tab. 2: Elementele componente ale Modelului lui Carroll privind CSR. Sursa: Tian et al., 2011; Herghiligi, 2016.....	6
Tab. 3: Abordări asociate implementării și dezvoltării CSR. Sursa: Maon et al., 2015; Herghiligi, 2016.....	14