

## Navodila za uporabo

### Kazalo

I. Uvod – koncept učne platforme .....	1
II. Cilji usposabljanja .....	3
III. Prilagajanje usposabljanja .....	4
IV. Prilagajanje učnega gradiva .....	5
V. Prilagajanje aktivnosti potrebam različnih ciljnih skupin .....	7
VI. Evalvacija usposabljanja.....	7
VII. Navodila za uporabo študij primerov in najboljših praks .....	7
VIII. Nasveti za nove predavatelje: načela poučevanja .....	8
IX. Smernice za skupinsko delo .....	9

### I. Uvod – koncept učne platforme

Ta navodila so bila izdelana, da bi uporabnikom pomagala pri uporabi spletne učne platforme, ki je bila razvita v podporo malim in srednjim podjetjem pri uresničevanju načel družbene odgovornosti (DO), vsebovanih v standardu ISO 26000. Čeprav so navodila za uporabo namenjena zlasti vodjem usposabljanj, lahko koristijo tudi svetovalcem v malih in srednjih podjetjih ter predavateljem v okviru poklicnega izobraževanja in usposabljanja.

**Splošni cilj** spletne platforme je izboljšanje kakovosti in učinkovitosti poklicnega izobraževanja in usposabljanja v Evropi ter okrepitev globalne konkurenčnosti evropskih podjetij. Spletna platforma in usposabljanje bosta podjetjem omogočila nenehno vrednotenje in pospeševanje napredka na področju trajnostnega razvoja.

Poglavitno **ciljno skupino** tvorijo menedžerji in zaposleni odgovorni za uresničevanje načel družbene odgovornosti v malih in srednjih podjetjih. Ciljna skupina je prejela praktično, učinkovito in kakovostno učno gradivo, ki je prosto dostopno na spletni strani. Omenjeno gradivo temelji na dejanskih potrebah in zaznanih pomanjkljivostih ter vsebuje koristne napotke in rešitve za mala in srednja podjetja, ki želijo okrepiti uresničevanje načel družbene odgovornosti ali celo implementirati standard ISO 26000. E-učna platforma je namenjena vodstvenim uslužbencem, ki so vsaj površno seznanjeni z družbeno odgovornim vedenjem in/ali ki imajo vsaj zmerno, če ne celo veliko, motivacijo za implementacijo koncepta ISO 26000. Namen platforme je približati standard ISO 26000 srednjim in malim podjetjem ter tako olajšati vključevanje strategij družbene odgovornosti v splošno strategijo podjetij. E-orodje je priporočljivo ne samo za mala in srednja podjetja, temveč tudi druge interesne skupine, npr. univerze in poklicne šole, ki lahko podprejo prizadevanja malih in srednjih podjetij s pomočjo integriranih in dostopnih didaktičnih virov.

Učna platforma vključuje tako elemente usposabljanja kot tudi svetovanja. Učno gradivo pojasnjuje elemente standarda ISO 26000 (npr. temeljna načela in bistvene sestavine) ter smernice za uresničevanje načel družbene odgovornosti, npr. kako ovrednotiti dosedanja prizadevanja, kaj je

potrebno upoštevati pri izdelavi profila družbene odgovornosti (zakaj se želi podjetje osredotočiti na družbeno odgovornost), kako vzpostaviti in ohraniti stik z interesnimi skupinami, kako spremljati napredek in poročati o njem itd.

Platforma temelji na prepričanju, da bi morale vse organizacije razumeti in ovrednotiti svoj vpliv na družbo ter da bi morale pri tem sodelovati tudi interesne skupine. Čeprav je splošni cilj vsake organizacije prispevati k trajnostnemu razvoju, bi morale posamezne organizacije razmisliti o svojem lastnem vplivu na družbo ter interesnih skupinah, ki so povezane s temi vplivi. Na osnovi teh spoznanj bi morala podjetja opredeliti specifične cilje in ukrepe za doseg teh ciljev. ISO 26000 zagovarja **holistični pristop**, kar pomeni, da organizacije ne morejo izbrati in se osredotočiti le na eno oziroma par načel ali sestavin. Nedvomno pa morajo določiti prednostne cilje, saj ima vsaka organizacija omejene vire. Zaradi tega je platforma sestavljena iz petih razdelkov, ki logično sledijo **procesu odločanja**. Koncept usposabljanja predvideva naslednja korake za uresničevanje načel družbene odgovornosti:

1. korak: **Preučevanje interesnih skupin ter organizacijskega in družbenega konteksta**
2. korak: **Analiza in določanje prednostnih ciljev**
3. korak: **Opredelitev dnevnega reda**
4. korak: **Implementacija družbene odgovornosti v organizaciji**

Prva dva koraka sta podrobno opredeljena glede na načela, bistvene sestavine ter vprašanja integracije, medtem ko sta tretji in četrti korak le na kratko razložena.

Uporabniki se lahko sami odločijo, kje začeti, v kolikor so si že zamislili določene možnosti in pogoje. To lahko storijo s pomočjo izpolnjevanja vprašalnikov in kontrolnih seznamov, pregledovanja virov informacij, analiziranjem interesnih skupin ter opredeljevanjem vpliva podjetja.

Učna platform vključuje uvodna besedila (izročke) podprta z računalniškimi predstavitvami, interaktivnimi učnimi aktivnostmi – študije primerov, teme za razprave (vaje), kontrolni sezname za evalvacijo s ključnimi indikatorji uspešnosti ter testi. Poleg tega material vsebuje tudi naslednje:

- **dodatno gradivo** – vsebuje drugačne oziroma dodatne informacije o določeni sestavini,
- **sklicevanje** – gradiva, iz katerih so povzeta besedila, podatki itd.,
- **pomembne povezave** – povezave s koristnimi informacijami (morda ne neposredno vezane na določeno sestavino) – dodatni viri in spletniki, ki obravnavajo določeno temo, itd.

Dostopno gradivo je objavljeno v enem izmed razširjenih jezikov (angleščina, francoščina, nemščina).

Na voljo je tudi pojmovnik.

## II. Cilji usposabljanja

Učna platform je namenjena razvoju znanja, spretnosti in kompetenc za implementacijo standarda ISO 26000 (temeljna načela družbene odgovornosti, bistvene sestavine in vprašanja v zvezi z njihovo integracijo v organizaciji). Platforme vključuje preprosta in praktična spoznanja, zamisli in tehnike za realizacijo standarda ISO 26000 v podjetjih.

Udeleženci usposabljanja morajo imeti ustrezno znanje s področja upravljanja človeških virov, osnovno znanje o postopkih v javni upravi, računovodstvu in časovnem razporejanju ter dobre družbene in komunikacijske spretnosti, s pomočjo katerih bodo lahko vzpostavili ustrezen odnos z vodstvom, zaposlenimi, sindikati, nevladnimi organizacijami in lokalnimi oblastmi.

Uporaba učne platforme bo privedla do:

**Znanja** – V okviru usposabljanja bodo uporabniki pridobili konceptualna in empirična spoznanja o temeljnih načelih, bistvenih sestavinah in ključnih vprašanjih družbene odgovornosti, internih in eksternih vidikih koncepta družbene odgovornosti ter postopkih za uspešno implementacijo.

Uporabniki se bodo seznanili z:

- **veljavnim/ustreznim** standardom DO,
- vlogami različnih interesnih skupin,
- poglavitnimi instrumenti DO,
- merili implementacije (kvalitativni in kvantitativni kriteriji),
- indikatorji za izpolnjevanje meril,
- primeri dobrih praks na področju politik in postopkov,
- metodami samoevalvacije,
- razvojem indikatorjev za spremljanje rezultatov implementacije DO,
- metodami določanja prednostnih ciljev in evalvacijo izvedljivih rešitev.

**Spretnosti** – Udeleženci usposabljanja bodo sposobni:

- opredeliti in uporabiti koncepte, teorije in postopke ravnanja za uspešno implementacijo operacij,
- opredeliti poglavitne teme DO in ustrezne indikatorje,
- ovrednotiti stopnjo vključenosti uresničljivih/relevantnih standardov DO v politikah in postopkih podjetja,
- analizirati in združevati zbrane informacije in opažanja,
- opredeliti razhajanja med standardi in uspešnostjo podjetja v zvezi z implementacijo DO ter pripraviti priporočila na osnovi opredeljenih razhajanj,
- opredeliti cilje, odgovornosti in roke za implementacijo,
- uvesti nadaljnje spremljanje,

- učinkovito komunicirati z različnimi interesnimi skupina na uravnotežen način.

**Kompetence** – Udeleženci usposablja bodo sposobni:

- razumeti vlogo organizacije pri uvajanju učinkovitih politik DO,
- prepoznati ustrezne interesne skupine za določen organizacijski profil,
- zbrati, analizirati in ovrednotiti informacije o politikah in postopkih podjetja v zvezi z družbeno odgovornostjo,
- pripraviti jasna, razumljiva in smiselna priporočila na osnovi opredeljenih razhajanj.

### III. Prilagajanje usposabljanja

Učna platforma se lahko prilagodi potrebam različnih organizacij in podjetij. Razvita je bila z namenom usposabljanja osebja iz istega podjetja oz. za usposabljanje osebja iz različnih podjetij/organizacij. Zaradi tega je treba aktivnosti prilagoditi potrebam ciljne skupine.

Če so vsi udeleženci usposabljanja iz istega podjetja oziroma panoge, so lahko aktivnosti usmerjene v ozaveščanje vodstva (zagotavljanje predanosti konceptu DO), začetne korake pri implementaciji DO ali iskanje možnih rešitev za določeno podjetje. V kolikor pa prihajajo udeleženci iz različnih podjetij ali organizacij, je treba v okviru usposabljanja obravnavati različna vprašanja.

Učna platforma vključuje interaktivne elemente in omogoča fleksibilnost v zvezi z določanjem prednostnih vsebin. Malim in srednjim podjetjem so lahko teme DO predstavljene na način, ki jim najbolj ustreza glede na predhodno poznavanje koncepta DO.

Vodje usposabljanja lahko izkoristijo močan poudarek na poslovanju, znanju in izkušnjah v zvezi z vrednotenjem DO ter praktičnih primerih, iz katerih so jasno razvidne prednosti za mala in srednja podjetja.

Usposabljanje lahko pomaga lastnikom in menedžerjem pri njihovih prizadevanjih za uresničevanje načel družbeno odgovornega vodenja in družbeno odgovornih naložb. Raziskovalni inštituti, univerze in nevladne organizacije morajo podjetnike naučiti kako razviti strategije, načrte za implementacijo ter instrumente poročanja v skladu z načeli odgovornosti, transparentnosti, etičnega ravnanja, spoštovanja do interesnih skupin, spoštovanja vladavine prava, spoštovanja mednarodnih norm vedenja in spoštovanja človekovih pravic.

Značilnosti malih in srednjih podjetij se razlikujejo glede na vrsto sektorja in število zaposlenih (družinska podjetja lahko imajo tudi do 50 ali več zaposlenih).

Nekaj nasvetov in namigov za usposabljanje v podjetjih iz tekstilne, turistične in živilskopredelovalne industrije so navedeni v nadaljevanju.

Tekstilna industrija: Tekstilna industrija je bila pobudnica implementacije koncepta družbene odgovornosti zaradi perečih problemov v zvezi s človeškimi in delavskimi pravicami zaposlenih, vključno s tistimi v oskrbovalnih verigah najbolj znanih znamk športnih oblačil, obutve in drugih vrst oblačil. Delovna sila v tekstilnih podjetjih opravlja pretežno fizično delo in je nizko izobražena.

Velikost teh podjetij niha od nekaj do tisoče zaposlenih. Tudi delo otrok in prisilno delo nista redkost. Pogosto se ne upoštevajo predpisi, ki urejajo zdravje in varnost pri delu. Zaposleni morajo pogosto delati v nečloveških razmerah. Skoraj vsi vidiki družbeno odgovornega vedenja so izjemno aktualni za mala in srednja podjetja v tej industriji – preveriti je treba prisotnost vseh temeljnih načel, bistvenih sestavih ter integracije in ovrednotiti, kako implementirati ustrezne dele standarda ISO 26000. Posebno pozornost je treba nameniti odgovornosti, etičnemu ravnanju, spoštovanju vladavine prava in spoštovanju človekovih pravic ter zaposlovanju, človekovim pravicam, vključenosti v skupnost in njenemu razvoju. Podjetja bi morala posebno pozornost nameniti razumevanju družbene odgovornosti, praksam družbene odgovornosti in rednemu preučevanju ter izboljševanju dejavnosti in praks v zvezi z DO.

Turizem: Težave v zvezi z DO na področju turizma se navezujejo na pomanjkanje strateške vizije o razvoju kadrov (zaposlovanje in ohranjanje delovne sile, usposabljanje, motiviranje, discipliniranje, odpuščanje), učinkovitost virov in ravnanje z okoljem. Zaradi tega bi morale priporočene opcije temeljiti na razvoju človeških virov in uvajanju politike DO, vključno z motiviranjem in stimuliranjem zaposlenih, izboljševanjem komunikacije znotraj podjetja in v okviru širše skupnosti, dvigom kakovosti storitev s pomočjo učinkovitejše rabe virov, večjim zadovoljstvom zaposlenih in turistov.

Živilskopredelovalna industrija: V živilskopredelovalni industriji bi morala uvedba DO temeljiti na načinu poslovanja, ki bi stremel k izboljšanju komunikacije na vseh ravneh, internemu preučevanju potreb zaposlenih, povečevanju motivacije zaposlenih, uvajanju politike DO usmerjene k dobaviteljem in strankam, optimizaciji izdatkov za transport, optimizaciji in večkratni uporabi embalaže, spremljanju porabe energije in uporabi obnovljivih virov energije ter optimizaciji temperature vode in porabljene količine vode.

Diferenciacija usposabljanja na osnovi velikosti podjetja: V primeru malih podjetij z 5-20 zaposlenimi je jasno, da bo za razvoj človeških virov in/ali okoljskih vprašanj zadolžena le ena oseba. Pogosto je to lastnik, ki je hkrati tudi vodstveni uslužbenec. V primeru večjih organizacij z 20-250 zaposlenimi je lahko več članov osebja zadolženih za razvoj človeških virov in okoljska vprašanja. Zaradi tega mora usposabljanje in/ali svetovanje vključevati omenjene člane osebja in toliko vodstvenih uslužbencev/lastnikov, da je menedžerski vidik uvajanja DO v podjetju razumljen in posledično tudi implementiran.

#### IV. Prilagajanje učnega gradiva

Učno gradivo je organizirano tako, da daje odgovore na naslednja vprašanja, kar omogoča izbor teme za usposabljanje. Izbor teme je odvisen od dejanskih potreb in namer podjetja. Vprašanja so naslednja:

- O čem govori temeljno načelo/bistvena sestavina/vprašanje implementacije?

Povezava do Wordove datoteke s podrobnimi informacijami (približno ena stran) o temi in operativnimi pogoji ter nasvetom za branje izvirnega

Povezave do drugih pomembnih virih informacij

- Kako ovrednotiti trenutni status podjetja?

Povezava do kontrolnega seznama za vrednotenje implementacije ustreznega temeljnega načela/bistvene sestavine/ vprašanja implementacije

- Kaj narediti? Katere izmed opcij bi lahko implementirali, da bi izpolnili standard in smernice za ukrepanje?

Povezava do kratkega seznama konkretnih možnosti za implementacijo temeljnega načela/bistvene sestavine/ vprašanje izvajanja

- Kako so uspešna podjetja implementirala določeno temeljno načelo/bistveno sestavino/vprašanje izvajanja?

Povezava do študij primerov, primerov, tem za razprave, video posnetkov itd.

- Kako ovrednotiti možnosti in izbrati najustreznejšo?

Povezava do tabele za lažje iskanje uresničljivih rešitev

- Kako ovrednotiti uspešnost trenutnega delovanja in uvedenih rešitev?

Povezava do seznama meril za vrednotenje (ključni indikatorji uspešnosti) in kako spremljati ukrepe na osnovi določenega načela/bistvene sestavine/vprašanja implementacije?

- Kako integrirati določeno temeljno načelo/bistveno sestavino/vprašanje implementacije?

Povezava do Wordove datoteke, seznama opcij, študij primerov, obstoječih orodij itd.

### **Predlogi za prilagajanje:**

Pristop življenjskega cikla se lahko uporablja tudi z namenom vzpostavitve skupnega izhodišča za razumevanje med partnerji v proizvodni verigi. Poleg tega lahko s pomočjo primerov ponazorimo, kako se lahko pristop življenjskega cikla uporabi za povečanje uspešnosti podjetja. Obenem se morajo vodje usposabljanja zavedati, da je lahko proizvodna veriga zelo raznolika in zapletena, kar lahko negativno vpliva na pripravljenost za uporabo koncepta življenjskega cikla.

Obrazložitve in druge oblike didaktičnega gradiva (predstavitve, študije primerov, teme za razprave itd.) lahko uporabimo v obliki izročkov za razvoj različnih oblik aktivnosti (poleg spletnega usposabljanja), kot so seminarji ter krajši oz. dlje časa trajajoči tečaji. Struktura in vsebina posamezne aktivnosti se spreminja glede na potrebe uporabnikov. Na primer, z vidika udeležencev je lahko glavni cilj usposabljanja iskanje odgovor na naslednja vprašanja:

- Zakaj uvajanje načel DO koristi podjetjem in koga je potrebno vključiti?
- Kaj pomeni uspešno izvajanje DO in kako lahko prispeva k boljšem poslovanju?
- Kako inicializirati proces DR oz implementacije standarda ISO 26000?

## V. Prilagajanje aktivnosti potrebam različnih ciljnih skupin

Vodja usposabljanja lahko odloči, katera učna gradiva razširiti in katera preskočiti, kar je odvisno zlasti od predhodnega znanja ciljne skupine.

**Udeleženci iz različnih podjetij.** Če prihajajo udeleženci iz različnih podjetij, je lahko poglobitni cilj ozaveščanje in zagotavljanje predanosti načelom DO:

- prepričevanje o prednostih DO,
- obveščanje o orodjih za razvoj politike DO,
- posredovanje informacij in svetovanje za prepričevanje drugih v podjetju (npr. najvišjega vodstva) o pomenu DO.

Udeležence je smiselno razdeliti v skupine, vendar ne glede na industrijski sektor ali vrsto podjetja, temveč glede na druge dejavnike. Na tak način bodo v eni skupini udeleženci iz različnih sektorjev. Skupine lahko sodelujejo in se tako dokopljejo do zamisli, ki so neobičajne za strokovnjake določene panoge.

**Udeleženci iz istega podjetja/panoge.** Čeprav je lahko poglobitni namen usposabljanja enak kot v prejšnjem primeru (različne vrste podjetij), je potrebno natančneje analizirati specifične težave, ki se pojavljajo v določeni panogi, ter poiskati možne rešitve.

## VI. Evalvacija usposabljanja

Za določene teme so bili izdelani kratki testi za ocenjevanje znanja, ki so ga pridobili udeleženci. Zaključni preizkus, ki se nanaša na celotno vsebino usposabljanja, je namenjen posredovanju povratnih informacij v zvezi z razumevanjem temeljnih načel DO, bistvenih sestavin ter njihove implementacije.

Upoštevajo se lahko nekateri dolgoročni vidiki, ki jih je težko ovrednotiti. Gre za naslednja vprašanja:

- Ali si bo udeleženec prizadeval za uvajanje ukrepov DO v podjetju in/ali na delovnem mestu?
- Ali ima udeleženec dovolj informacij, da bi prepričal svoje sodelavce?
- Ali bo usposabljanje spremenilo odnos do DO?

Za vrednotenje dolgoročnih učinkov usposabljanja je priporočljivo nadaljnje spremljanje in preverjanje.

## VII. Navodila za uporabo študij primerov in najboljših praks

**Uporaba študij primerov.** Za vsako temeljno načelo DO, bistveno sestavino in težavo so navedene študije primerov, ki se lahko uporabijo v okviru usposabljanja, da se prikaže, pojasni in preveri znanje ter da udeleženci vadijo spretnosti potrebne za razvoj politike DO.



Vodje usposabljanja lahko izdelajo lastne študije primerov, ki vključujejo lokalne primere ali informacije, ki so jih posredovali udeleženci. V takšnih primerih je potrebno pridobiti soglasje udeležencev. Poleg tega je treba izločiti občutljive ali zaupne informacije. Nekatere informacije se lahko posplošijo ali spremenijo, da je študija primera bolj aktualna za druge uporabnike platforme.

V nekaterih primerih je treba študije primerov prilagoditi lokalnim razmeram in jih čim bolj približati praktičnim izkušnjam in znanju uporabnikov.

Vodja usposabljanja mora opredeliti, kako se lahko določen primer uporabi v okviru usposabljanja – bodisi kot ponazoritev ali izhodišče za razpravo bodisi kot gradivo za preverjanje znanja itd.

**Pristop, ki upošteva udeležence.** V idealnem primeru usposabljanje poteka v skladu z izkušnjami udeležencev, kar pomeni, da se lahko seznanijo s konceptom DO in ustreznimi tehnikami. Zaradi tega se lahko vodja usposabljanja odloči, da ne bo uporabil študij primerov (ne resničnih ne hipotetičnih), temveč da bo organiziral skupinsko delo v majhnih skupinah in razpravo o izkušnjah udeležencev ali vnaprej izbranih temah. Z vidika časa potrebnega za posredovanje povratnih informacij je priporočljivo omejiti tovrstno strukturo usposabljanja. V pomoč vodjem je bil izdelan seznam tem za razpravo za vsako temeljno načelo DO, bistveno sestavino in težavo.

## VIII. Nasveti za nove predavatelje: načela poučevanja

**Izkoristite motivacijo odraslih.** Odrasli lahko v usposabljanje vnesejo ogromno znanja in izkušenj. Pričakujejo, da bodo prejeli informacije in razvili veščine, ki jih bodo lahko nemudoma uporabili pri svojem delu. Zaradi tega jih je smiselno vključiti v opredeljevanje učnih vsebin. Nova spoznanja morajo integrirati z obstoječim znanjem in jih znati uporabiti. Odrasli želijo razviti specifične kompetence. Najhitreje se učijo s pomočjo praktičnih primerov.

Motiviramo jih lahko tako, da jih prosimo, naj posredujejo material za študije primerov, ali da upoštevamo njihove predloge pri vrsti in stopnji usposabljanja.

Posebno pozornost je treba posvetiti razpravam, ki potekajo med vodjem usposabljanja in udeleženci ter med udeleženci v skupinah.

**Uporabite različne tehnike moderiranja: postavljanje vprašanj.** Postavljanje vprašanj igra najpomembnejšo vlogo pri izpostavljanju ključnih točk učnega gradiva. Poskusite predvideti in opredeliti vprašanja. Razvite ustrezno strategijo postavljanja vprašanj, odvisno od tega, ali želite spodbuditi možgansko nevihto, odločanje s konsenzom ali razpravo.

**Preidite od preprostih h kompleksnejšim vprašanjem.** Izogibajte se vprašanjem, na katera je možno odgovoriti z da/ne. Raje postavljate vprašanja odprtega tipa. Vprašanja se lahko uporabljajo za spodbujanje interakcije med udeleženci. Poleg tega jih lahko uporabljamo z namenom spreminjanja tempa in usmerjenosti razprave, npr. za prehod od konkretnih do bolj splošnih vprašanj in obratno, ali za povzemanje obravnavanih tem in zaključek razprave. S pomočjo vprašanj lahko



usmerimo pozornost na predpostavke ali zamisli, ki tvorijo podlago za komentarje udeležencev, preučevanje alternativ ali izpostavljanje pomena.

**Uporabite dostopne avdiovizualne pripomočke in gradiva.** Na spletu najdete različne primere in izobraževalne filme (zlasti na strani Youtube).

## IX. Smernice za skupinsko delo

Skupinsko delo je bistveni del večine programov usposabljanja in predstavlja dobro osnovo za aktivno udeležbo ter izmenjavo zamisli in informacij. Vaje so namenjene:

- izmenjavi znanj in izkušenj,
- uporabi informacij, ki so jih udeleženci prejeli v okviru usposabljanja, ter urjenju kritičnih spretnosti za razvoj politik DO.

Na voljo so preproste smernice za izvedbo različnih skupinskih nalog, kot so igre vlog, analize itd.

### Avtorji:

Center za družbeno in okoljsko odgovornost

Sofija, Bolgarija