

BENDRA
SOCIALINĖ
ATSAKOMYBĖ
SMULKIAJAME
IR VIDUTINIAME
VERSLE



TURINYS

BENDRA SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ	5
VERSLO PRAKTIKOS SMULKIOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE (SVĮ)	5
KĄ BENDRA SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ REIŠKIA SMULKIAM IR VIDUTINIAM VERSLUI?	7
BENDROS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ŽINYNAS	9
A. LABIAU PATENKINTI DARBUOTOJAI - GERESNI DARBO REZULTATAI	9
A.1 KAIP ŽINOTI, AR JŪSŲ DARBUOTOJAI YRA PATENKINTI?	11
1 Informacijos apie darbuotojus įvertinimas	11
2 Kokius būdus pasirinkti?	11
3 Pasirinkite tinkamiausią metodą	12
4 Kas turėtų būti įtraukta į darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimą?	14
ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAVYZDŽIAI	18
UAB „BALTIC ORTHOSERVICE“	19
UAB „GARLITA“	20
„PEETERS-VERVOORT“	21
B. DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMAS	23
B.1 KAIP DARBUOTOJUS ĮTRAUKTI Į ĮMONĖS STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMĄ?	23
1 Informuokite darbuotojus apie įmonės laimėjimus	23
2 Inicijuokite abipusį dialogą	25
3 Atkreipkite dėmesį į vidinę komunikaciją	26
ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAVYZDŽIAI	28
UAB „PLUNGĖS JONIS“	29
„LS TRANSLATIONS“	31

C. SAUGI IR SVEIKATAI NEKENKSMINGA DARBO APLINKA	34
C.1 TINKAMAI PASIRUOŠKITE	34
C.2 IŠANALIZUOKITE SAVO ĮMONĖS SAUGUMĄ	34
C.3 PARENKITE VEIKSMŲ PLANĄ	35
ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAVYZDŽIAI	37
UAB „Sulinkiai“	38
D. PASTOVŪS SANTYKIAI SU VERSLO PARTNERIAIS	39
D.1 SUPRASKITE VEIKSMŲ SEKĄ	39
D.2 SUFORMULUOKITE IR IŠVIEŠINKITE SAVO VERTYBES	40
D.3 KOKIE JŪSŲ SANTYKIAI SU TIEKĖJAIS?	41
D.4 KĄ LAIKOTE GERAIS TIEKĖJAIS?	42
D.5 GERIAU PAŽINKITE SAVO ESAMUS TIEKĖJUS	43
D.6 NUOLAT ORGANIZUOKITE FORMALIUS IR NEFORMALIUS PATIKRINIMUS	43
D.7 NUOLAT TOBULINKITE SAVO VEIKLOS PROCESUS	44
ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAVYZDŽIAI	45
UAB „FAZER KEPYKLOS“	46
„WINSON WATCH“	48
E. ILGALAIKIŲ RYŠIŲ SU KLIENTAIS PALAIKYMAS	50
E.1 VISKAS PRADEDAMA NUO TINKAMO KLIENTO SUTIKIMO	50
ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAVYZDŽIAI	55
UAB „EMP RECYCLING“	56
F. KURKITE HARMONINGUS SANTYKIUS SU APLINKA	58
F.1 KOKIE YRA PAGRINDINIAI VEIKSNIAI?	59
F.2 KAIP APLINKINIAI MATO JŪSŲ VERSLĄ?	60
1 Ar kaimyninė bendruomenė susiduria su priešišku?	60
2 Išnaudokite turimus išteklius	62
3 Kur įmanoma, sumažinkite aplinkos poveikį jūsų verslui	63
F.3 JUDĖKITE Į PRIEKĮ: DALYVAUKITE APLINKOS VYSTYMO PROCESUOSE	64
F.4 PRANEŠKITE APIE SAVO VYKDOMĄ VEIKLĄ APLINKAI	65

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAVYZDŽIAI	66
UAB „MANO BALDAI“	67
„CLEANINGBOY“	68
G. RŪPINIMASIS APLINKA	70
G.1 DABARTINIAI APLINKOSAUGOS KLAUSIMAI	70
1 Aplinkosaugos politika - dalis bendros jūsų įmonės politikos	70
2 Aplinkosaugos įstatymų taikymas	71
G.2 ŽINIOS APIE APLINKOSAUGOS VEIKSNIUS	71
ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAVYZDŽIAI	73
SIGITO MIČIULIO INDIVIDUALI ĮMONĖ „BREMENA“	74
H. ENERGIJĄ TAUPANTIS DARBAS	75
H.1 SUSIMĄSTYKITE APIE ENERGIJOS IŠTEKLIŲ NAUDOJIMĄ	75
H.2 PILDYKITE MATAVIMO BLANKĄ	75
H.4 KRITIŠKAI VERTINKITE SAVO VARTOJIMĄ	76
H.5 IMKITĖS INICIATYVŲ	76
1 Apšvietimas	76
2 Pastato izoliacija	77
3 Šildymas	77
4 Vanduo	77
5 Transportas	77
I. SUMAŽINKITE BEREIKALINGĄ EIKVOJIMĄ	78
I.1 KOKS BETIKSLIS EIKVOJIMAS EGZISTUOJA JŪSŲ VERSLE?	78
I.2 GERIAU VENKITE BETIKSLIO EIKVOJIMO, NEGU UŽ JĮ MOKĖKITE	79
ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAVYZDŽIAI	80
UAB „ŠVYKAI“	81
DAUGIAU INFORMACIJOS INTERNETE	82

BENDRA SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ

VERSLO PRAKTIKOS SMULKIOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE (SVĮ)

Neseniai svarbus Europos savaitinis naujienų žurnalas paskelbė 12 žymių mokslininkų ir filosofų mintis apie tai, kas per ateinančius 50 metų turėtų padėti pasiekti laimėjimų bei žengti į priekį versle ir kitose gyvenimo srityse.

Tarp visų 12 mokslininkų nuomonių išryškėjo bendra tendencija, jog „dabartinis socialinis modelis mūsų visuomenėje susiduria su dideliu spaudimu, kadangi ypač svarbus tampa žmogaus orumas ir noras kiekvienam individui turėti lygias galimybes tobulėti“. Visi apklausti mokslininkai ir filosofai skatina mus palaikyti tokio socialinio modelio apsaugojimą, stiprinimą ir plėtojimą.

Žvelgiant į šį socialinį modelį ekonominiu aspektu, rinkos ekonomikoje turėtų būti atsižvelgiama į socialinius, etinius ir ekologinius veiksnius. Per paskutiniuosius metus toks verslo modelis savaime priartėjo prie socialiai atsakingo požiūrio ir dabar vadinamas „Bendra socialine atsakomybe“. Susidomėjimas socialine atsakomybe rodo, jog verslininkai turi vis didesnę reikšmę šių dienų visuomenėje. Jų pozicija tapo svarbi tuomet, kai įmonių savininkai įgijo saviraiškos galią ir tapo lengvai atpažįstami viešumoje.

Mūsų visuomenėje siekiama, jog kiekvienas pilietis atsakingai atliktų savo darbą ir siek-

tų kurti darnią aplinką ir pasaulį. Pagarba vertybėms, morališkai atsakingas elgesys, žmogiški santykiai, švari aplinka – tai yra šių dienų gero pilietiškumo aspektai, kurie turi būti tiesiogiai pritaikomi versle.

Iš verslininkų, kaip ir kitų visuomenės grupių, tikimasi socialiai atsakingo elgesio. Vis dėlto bendra socialinė atsakomybė yra ne sisteminis priminimas verslininkams apie jų atsakomybes. Bendros socialinės atsakomybės koncepcija padeda verslininkams labiau struktūruotu būdu suvokti ir interpretuoti atsakomybę, aktualią šių dienų verslui.

Šiandien yra atsiradęs natūralus poreikis pritaikyti patikimą bendros socialinės atsakomybės strategiją. Iš dalies verslininkai yra vertinami pagal sugebėjimus parodyti savo socialiai atsakingas veiklas. Taigi, kaip tai yra daroma?

Paprastai verslininkai socialiai atsakingas veiklas įgyvendina, bendradarbiaudami su partneriais ir kitomis susijusiomis šalimis. Įmonei augant, didėja ir formalizavimo bei sertifikavimo reikalavimai. Didelių kompanijų vadybininkai, dirbantys tarptautiniu lygiu, pritrūksta įgūdžių, kurie yra svarbūs smulkiajame versle. SVĮ atstovai, kurie tvirtai ir aiškiai laikosi socialinės atsakomybės principų, paprastai tai gali garantuoti asmeniškai. Kartais tokios jų pastangos susiduria su objektyvumo stoka audito ataskaitose, nes SVĮ ne visada turi struktūrą ar išteklių atlikti brangias audito procedūras. Bendra socialinė atsakomybė yra neribojama brangių administracinių procedūrų ir visiškai formalių procesų.

SVĮ mastu verslininko asmeninė ir formalioji atsakomybė sutampa, nes smulkiajame versle ekonominiai ryšiai taip pat yra ir žmogiški ryšiai. Bendra socialinė atsakomybė šiuos procesus gali patobulinti be papildomų pastangų.

Šis žinynas, kurį parengė Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, bendradarbiaudama su Europos smulkiųjų ir vidutinių verslininkų asociacija „UEAPME“, skatina smulkiojo ir vidutinio verslo atstovus savo pastangomis stiprinti socialinius, ekonominius ir ekologinius aspektus įmonėse, palaikant gerus santykius su suinteresuotomis grupėmis. Leidinyje pateikiami specialūs įmonių praktikos pavyzdžiai. Žinyne skaitytojas gali rasti naudingų instrukcijų ir praktinių pavyzdžių, kurie padės kurti konkretų, struktūrizuotą ir pelningą verslą, atitinkantį bendros socialinės atsakomybės principus.

KĄ BENDRA SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ REIŠKIA SMULKIAM IR VIDUTINIAM VERSLUI?

Bendra socialinė atsakomybė yra aktualus klausimas šių dienų verslo pasaulyje ir vienas iš iššūkių ateityje. Daugeliui SVĮ socialinė atsakomybė yra vis dar palyginti nežinomas dalykas, todėl šis žinynas gali padėti startuoti šioje srityje.

Iš daugelio socialinės atsakomybės apibrėžimų mes išrinkome pagrindinį:

Bendra socialinė atsakomybė yra strategijos taikymas, sistemiškai integruojantis verslo socialinį, ekonominį ir aplinkos poveikį į to verslo vadybos procesus.

Šios strategijos paviešinimas ir derinimas su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis (akcininkais, klientais, tiekėjais, personalu ir valstybės tarnybomis) yra esminė bendros socialinės atsakomybės dalis.

Dėl šių priežasčių yra keletas dalykų, kuriuos reiktų žinoti iš anksto:

- ⌘ Kaip smulkus ir vidutinis verslas traktuoja darbuotojus, klientus, tiekėjus ir gretimą bendruomenę kasdienėje savo veikloje ir kaip tai reguliuojama?
- ⌘ Kaip SVĮ stengiasi optimizuoti savo teigiamą poveikį visuomenei? Kokios yra esminės vertybės?
- ⌘ Kaip SVĮ integruoja rūpinimąsi žmonėmis ir aplinka į verslo procesus?

Šio žinyno tikslas yra įtikinti skaitytoją tapti socialiai atsakingu ir apibrėžti šios veiklos prioritetus. Bendra socialinė atsakomybė taip pat reiškia kritišką savo veiklos įvertinimą ir pasižiūrėjimą į ją iš kitokios perspektyvos nei įprasta. Įmonė gali būti laikoma socialiai atsakinga tik tada, kai prisiima atsakomybę trijose esminėse srityse - ekonomikos, visuomenės ir aplinkos - analizuoja savo poveikį šioms sritims ir imasi atitinkamų poryčių. Būdas, kuriuo tai daroma, taip pat yra labai svarbus, todėl būtina atsižvelgti, kaip įmonė pristatoma išoriniam pasauliui, koku būdu yra integruojami socialiniai, ekonominiai ir aplinkos veiksniai, kurie užtikrintų jūsų verslo augimą. Šių veiksmų integravimas taip pat gali parodyti, kad turėsite ieškoti kompromisų su išorine ir vidine verslo aplinka.

Šiame žinyne pateikiami pavyzdžiai įrodo, kad verslo sėkmė ir socialinė atsakomybė yra ne tik glaudžiai susijusios, bet viena kitą papildančios sritys. Pateikiami pavyzdžiai taip

pat iliustruoja, kokią papildomą vertę bendra socialinė atsakomybė gali suteikti SVĮ ir su smulkiuoju verslu susijusioms organizacijoms. Organizacijos partnerės, skatindamos ir remdamos SVĮ, taip pat susiduria su iššūkiais bendros socialinės atsakomybės proceso metu.

Žinynas yra skirtas SVĮ, turinčioms iki 20 ar 30 darbuotojų. Paprastai tokio dydžio įmonėse patys įmonės savininkai imasi socialinės atsakomybės iniciatyvų. Vidinė organizacijos struktūra yra neformali, todėl reikia parinkti tinkamą metodiką. Svarbiausias yra noras imtis socialiai atsakingos veiklos, o ne betarpiškas atsižvelgimas į detales. Žinyne pateikiami patarimai turi būti naudojami atsižvelgiant į įmonės padėtį ir optimaliai integruojami. Leidinyje detaliai pateikiamos kelios teorinės temos ir pridedami praktiniai SVĮ pavyzdžiai. Šiame žinyne suteikiama galimybė susipažinti su konkrečių organizacijų, kurios pritaikė socialinės atsakomybės principus savo versle, pavyzdžiais. Kiekvienas iš jų yra gera galimybė susidaryti asmeninę nuomonę apie socialiai atsakingą verslą ir jo privalumus.

BENDROS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ŽINYNAS

A. LABIAU PATENKINTI DARBUOTOJAI - GERESNI DARBO REZULTATAI

Ar jūsų darbuotojai yra patenkinti? Tai yra labai svarbu žinoti, nes tik patenkinti darbuotojai:

- ⌘ ima mažiau nedarbingumo lapelių;
- ⌘ yra geriau motyvuoti ir lengviau įsitraukia į naujus projektus;
- ⌘ yra lojalesni, todėl mažesnė tikimybė, kad paliks įmonę;
- ⌘ yra nepakeičiami, vykstant esminiams pokyčiams ar krizinėms situacijoms įmonėje;
- ⌘ yra produktyvesni;
- ⌘ prisideda prie geresnės darbo atmosferos kūrimo.

Tuo tarpu nepatenkinti darbuotojai:

- ⌘ yra mažiau motyvuoti;
- ⌘ prasčiau atlieka darbo užduotis;
- ⌘ dažniau ima nedarbingumo lapelius;
- ⌘ kuria prastą darbo atmosferą;
- ⌘ nesilaiko įsipareigojimų;
- ⌘ blogina komandinę dvasią;
- ⌘ netinkamai bendrauja.

Trumpai tariant, nepatenkinti darbuotojai turi neigiamą poveikį įmonės aptarnavimo kokybei ir bendrai verslo kryptčiai. Toks nepasitenkinimas gali būti sąlygojamas keleto veiksnių.

Keletas pavyzdžių:

Nepasitenkinimas darbu ir asmeninėmis tobulėjimo galimybėmis:

- ⌘ Per daug/per mažai pokyčių darbe arba darbas yra per sudėtingas.
- ⌘ Per mažas darbo užmokestis, mažai motyvuojančių priemonių ir mokymų.
- ⌘ Per daug asmeninių problemų, trukdančių sklandžiai atlikti darbą.

Nepasitenkinimas darbo santykiais:

- ⌘ Sunkumai dirbant su vienu ar keliais bendradarbiais.
- ⌘ Didėjanti įtampa tarp imigrantų ir vietinių darbuotojų.
- ⌘ Komplikuoti santykiai su vadovu.
- ⌘ Per mažai pripažinimo ar neįvykęs pakėlimas pareigose.
- ⌘ Poreikis įvertinimui.
- ⌘ Konfliktai su klientais.

Nepasitenkinimas darbine aplinka:

- ⌘ Per mažai supažindinimo su įmonės politika ir taisyklėmis.
- ⌘ Sudėtingas valandinis darbo grafikas.
- ⌘ Sveikatos problemos, nesaugumo jausmas darbo vietoje.
- ⌘ Netikrumas dėl ateities (pvz., numatomas etatų mažinimas, reorganizacija).
- ⌘ Problemos dėl organizacijos ir vadovavimo kultūros.

A.1 KAIP ŽINOTI, AR JŪSŲ DARBUOTOJAI YRA PATENKINTI?

1 INFORMACIJOS APIE DARBUOTOJUS ĮVERTINIMAS

Mažesnėse įmonėse yra pastovus kontaktas tarp darbdavio ir darbuotojų. Palaikyti struktūrizuotą diskusiją ir įvertinti darbuotojų pasitenkinimą yra būtina kiekvienoje įmonėje, kadangi ne viskas gali būti aptariama darbo aplinkoje ar pietų pertraukos metu. Nuoširdi darbdavio su darbuotoju diskusija padeda pamatyti, kas iš tikrųjų vyksta su jo darbuotojais ir kokia yra bendra darbo atmosfera. Dažnai pasitaiko, kad darbdavys teigia žinantis apie savo darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį, nes jam įprasta kasdien su jais kalbėtis darbo ir privačiais klausimais. Vis dėlto būtina apsvarstyti, ar iš tiesų pakankamai laiko skiriama darbuotojų pasitenkinimui įvertinti. Galbūt darbdavys remiasi tik prielaidomis arba yra per daug išsiblaškęs dėl nuolatinio darbo krūvio, telefonų skambučių ar laukiančių klientų.

2 KOKIUS BŪDUS PASIRINKTI?

Yra įvairių būdų, darbuotojų pasitenkinimui darbu įvertinti. Priklausomai nuo įmonės kultūros, struktūros ir bendros atmosferos, galima pasirinkti asmeninį pokalbį, grupės diskusiją arba apklausą. Būtina užtikrinti, kad visi darbuotojai būtų informuoti apie tokią iniciatyvą iš anksto, nepamirštant ir kolegų dirbančių kitur. Įtikinkite labiausiai naujoves priimančius darbuotojus, paskatinti kitus kolegas įsitraukti į atvirą dialogą. Visų svarbiausia yra parodyti, kad darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimui iš jūsų pusės bus skirtas ypatingas dėmesys.

Kokia yra jūsų įmonės kultūra?

- ☞ Ar yra organizuojami reguliarūs darbdavių ir darbuotojų susitikimai? Ar tai labiau laisvos, neformalios diskusijos ar daugiau struktūrizuoti susitikimai?

- ⌘ Ar yra pasitarimų, pasikartojančių tomis pačiomis temomis, ar tai nutinka retai?
- ⌘ Ar bendravimas yra nuoširdus ir atviras?
- ⌘ Ar kritika išsakoma atvirai?
- ⌘ Kaip jūsų įmonėje yra organizuojamas darbas? Ar tai daroma struktūrizuotai?
- ⌘ Ar jūsų įmonėje yra nuosekli struktūra? Ar yra komandos vadovas, kuris tarpininkauja bendravimui tarp vadovų ir darbuotojų?
- ⌘ Ar yra atsakingas asmuo už personalo klausimus, kuris nepriklauso vadovų lygmeniui?
- ⌘ Ar dauguma įmonės darbuotojų dirba atskirai, ar vienoje vietoje?
- ⌘ Kokio dydžio yra jūsų įmonė?
- ⌘ Kaip įmonės dydis lemia santykius tarp vadovybės ir darbuotojų?
- ⌘ Ar yra tiesioginis vadovybės kontaktas su darbuotojais? Ar komunikacija vykdoma per tarpininkus?
- ⌘ Kaip apibūdintumėte bendrą darbo atmosferą savo įmonėje?
- ⌘ Ar darbo atmosfera jūsų įmonėje užtikrina pasitenkinimą darbu?
- ⌘ Ar yra konfliktų, kurie galėtų lemti pasitenkinimo darbu lygį?

3 PASIRINKITE TINKAMIAUSIĄ METODĄ

Darbdavio ketinimas įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, darbuotojams visada suteikia vilčių apie būsimus pokyčius.

- ⌘ Užtikrinkite, kad šie lūkesčiai būtų realūs.
- ⌘ Įvertinkite, kiek laiko užtruks pasiekti akivaizdžius rezultatus.
- ⌘ Įspėkite darbuotojus, kad ne viskas gali būti įgyvendinama, o pirmenybė bus teikiama bendriems grupiniams jų pasiūlymams.
- ⌘ Įsitraukite į rezultatų svarstymą, nes tik pateikiant grįžtamąjį ryšį iš vadovų pusės, įmanoma pasiekti daug sėkmingesnių visos įmonės tikslų.
- ⌘ Parodykite, kad vertinate darbuotojų bendradarbiavimą.
- ⌘ Praneškite jiems, kaip jie bus informuoti apie rezultatus.

INDIVIDUALI DISKUSIJA

Individualios diskusijos metu galima geriau pažinti darbuotoją ir išmokti lengviau vertinti jo elgesį. Tokio pokalbio metu svarbu neapsiriboti vien darbo įvertinimu. Gerai diskusijai būtina užtikrinti abiejų dalyvaujančiųjų susidomėjimą ir skirti pokalbiui pakankamai laiko. Norint išsiaiškinti, ką iš tiesų kiekvienas iš diskutuojančiųjų nori pasakyti, individualios diskusijos metu reikia užduoti kaip galima daugiau klausimų. Leiskite darbuotojui kalbėti apie save, tačiau tai neturėtų virsti gandų aptarimu. Pokalbio pabaigoje svarbu padaryti išvadas ir užtikrinti, kad kiekvienas jas suprato teisingai.

☞ Ar norite su darbuotoju kalbėtis pats?

Tuomet būtina suprasti, kodėl tai darote. Iš anksto leiskite darbuotojams žinoti būsimo pokalbio temą. Tokio pokalbio metu svarbiausia neįsitraukti į diskusijas darbo užmo-kesčio klausimais, nes tuomet darbuotojas varžosi laisvai kalbėti. Taip pat su darbuotoju nediskutuokite apie jo pasitenkinimą darbu, esant konfliktinėms aplinkybėms.

Po pokalbio su darbuotojais jūs esate ir liekate verslininkas. Rinkitės atvirą ir laisvą pokalbį neutralioje aplinkoje, kurioje netrukdytų kiti bendradarbiai ir klientai.

☞ Ar norite šį pokalbį deleguoti kam nors kitam?

Individualų pokalbį galima deleguoti visoje įmonėje gerbiamam asmeniui arba samdyti specialistą iš išorės. Svarbu nepamiršti darbuotojams paaiškinti, kodėl buvo pasirinktas toks specialistas ir užtikrinti konfidencialumą. Auditas gali sukelti nemažai nerimo įmonės viduje. Paskirtam asmeniui leiskite sudaryti konfidencialią ataskaitą apie kiekvieno darbuotojo pasitenkinimą darbu. Su ataskaita bus pateikiama bendra apžvalga ir pasiūlymai, kaip patobulinti situaciją įmonėje. Į tokią ataskaitą asmeniniai klausimai neturi būti įtraukiami.

GRUPINĖS DISKUSIJOS

Grupinės diskusijos suteikia galimybę pritaikyti bendras darbuotojų žinias ir patirtį, formuluojant įvairius problemų sprendimo būdus. Organizuojant grupines diskusijas taip pat iškyla ir konfliktų pavojus, todėl ne visada galima garantuoti jų sėkmingumą. Gera diskusija gali pagerinti darbuotojų komandinę dvasią. Grupinei diskusijai pataria- ma pasirinkti ne darbo vietą, nes kitoje aplinkoje darbuotojai bus labiau atsipalaidavę.

Neformalią diskusiją geriausia vykdyti formaliu būdu. Kiekvienam darbuotojui iš anksto duokite anketą arba paprašykite kiekvieną problemą įvertinti balais. Per daug nefor- mali atmosfera dažniausiai trukdo formaliam sprendimų priėmimo procesui. Tai yra ypač svarbu tada, kai reikia priimti konkretų sprendimą. Jeigu neesate įpratęs valdyti grupinių diskusijų, iš anksto pasiruoškite diskusijos planą ir paskirkite mentorių, kuris užtikrintų sklandžią jos eigą.

APKLAUSA

Apklausa yra efektyvi priemonė, norint įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tokiu būdu galite greitai nustatyti prioritetus, kuriems pritaria dauguma jūsų darbuotojų, ir imtis realių veiksmų. Paprastai darbuotojai noriai dalyvauja tokio pobūdžio apklausoje, jeigu yra užtikrinamas jų anonimiškumas. Apklausos metodas užima daugiau laiko nei diskusijos, tačiau įmonėms turinčioms daugiau nei 30 darbuotojų, tai yra ypatingai naudingas būdas, norint išmatuoti dirbančiųjų pasitenkinimą darbu.

Iš anksto darbuotojams praneškite apie organizuojamą apklausą ir jos tikslą. Pateikite jiems aiškiai suformuluotų klausimų sąrašą ir paskirkite atsakingą asmenį, kuris prižiūrėtų anketų pildymo procesą ir ištaisytų galimus netikslumus. Kitu atveju, visus darbuotojus galima surinkti į grupę ir anketas užpildyti vienu metu. Pateikdami atvirus klausimus, gausite išsamesnius atsakymus. Tokie atsakymai suteikia daugiau informacijos, nors juos yra sunkiau apibendrinti ir padaryti išvadas.

Norint sudaryti personalui aktualų klausimyną, galima formuluoti uždarus klausimus (taip/ne forma) ar pateikti galimus atsakymų variantus. Tačiau tokio tipo klausimai turi vieną didelį trūkumą - yra paliekama per mažai erdvės klausimams ir komentarams, todėl anketoje jiems vertėtų palikti papildomos vietos.

Parengti gerą klausimyną yra nelengva užduotis, todėl svarbu atsižvelgti į šiuos aspektus:

- ✎ Anketos pildymas turi trukti ne ilgiau kaip 15 minučių. Jeigu įmanoma, prieš atiduodant anketą darbuotojams, pabandykite ją užpildyti patys.
- ✎ Svarbu garantuoti anonimiškumą ir konfidencialumą.
- ✎ Būtina tinkamu laiku informuoti darbuotojus ir suteikti pakankamai laiko anketos pildymui.
- ✎ Naudinga suteikti galimybę užpildytas anketas grąžinti užklijuotose vakuose į tam skirtas specialias dėžes.
- ✎ Pateikite rezultatus.
- ✎ Rengdami anketą konsultuokitės su kitais.

4 KAS TURĖTŲ BŪTI ĮTRAUKTA Į DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU VERTINIMĄ?

Galima pasirinkti tam tikrą teminį vertinimą, apimančią keletą paskutiniųjų metų, arba periodinį visuminį vertinimą. Toliau pateikiamos galimos aktualios temos, kurios gali būti įtraukiamos į klausimyną:

Darbas

- ⌘ Darbo turinys
- ⌘ Krūvis
- ⌘ Greitis
- ⌘ Darbo valandų skaičius
- ⌘ Darbo poveikis šeimai
- ⌘ Fizinis krūvis
- ⌘ Darbo sudėtingumas
- ⌘ Tinkamų priemonių prieinamumas
- ⌘ Atsakomybės lygis
- ⌘ Užduočių įvairovė
- ⌘ Kontaktas su klientais
- ⌘ Karjeros galimybės
- ⌘ Mokymai
- ⌘ Finansinis atlygis
- ⌘ Esminiai privalumai

Socialiniai santykiai

- ⌘ Darbuotojų ir atskirų komandų bendradarbiavimas
- ⌘ Tiesioginio vadovo priežiūra
- ⌘ Kontaktai su klientais ir tiekėjais
- ⌘ Asmeninio tobulėjimo ir vystymosi galimybės

Darbo aplinka

- ⌘ Politika
- ⌘ Kultūra
- ⌘ Darbo organizavimas
- ⌘ Konsultacijos darbo klausimais
- ⌘ Saugumas ir sveikata darbe
- ⌘ Komunikacija
- ⌘ Mobilumo politika
- ⌘ Įvaizdis

- ⌘ Vertybės
- ⌘ Dėmesys aplinkosaugos ir socialiniams klausimams
- ⌘ Specialios iniciatyvos ir projektai

Šioje vietoje galima aptarti specialias iniciatyvas arba projektus, kurie buvo vykdyti per metus. Svarbu darbuotojų neapriboti klausimais, o leisti jiems patiems pateikti daugiau pasiūlymų, ką ir kaip galima būtų patobulinti. Kai darbuotojai supažindinami su projektais ir išklausomos jų nuomonės, sulaukiama didesnės paramos.

Kaip padaryti teisingas išvadas ir pradėti realius veiksmus?

Būdamas verslininkas turite atsižvelgti į keletą svarbių vadybinių aspektų, išryškėjusių po darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimo. Šiuo atveju patariama nedaryti išvadų ir analizės patiems, o tartis su tais darbuotojais, kurie labiau susiję su personalo reikalais. Leiskite jiems peržiūrėti rezultatus ir parengti trumpą ataskaitą. Susidūrus su nemaloniomis problemomis, pavyzdžiui, darbuotojo vagyste, melu ar kitais nusikaltimais, reikia elgtis neskubotai ir priimti atsakingą sprendimą. Tokiais atvejais galima kreiptis į socialinių reikalų administratorių ar patarėją prevencijos klausimais, kuris padėtų pasirinkti tinkamą strategiją.

Visada pateikite anonimišką ataskaitą, neminėdami konkrečių vardų - tai turi būti bendri grupės rezultatai. Ataskaitoje galima paminėti asmenines problemas, tačiau pirmenybė turi būti teikiama bendroms pastaboms.

Kitas problemas geriau nagrinėti darbo pokalbių metu ir specialiai tam paskirtu laiku. Svarbu neignoruoti problemų net ir tuo atveju, jeigu nesutinkate su pastabomis. Būkite atviri kritikai, kuri skatina tobulėti.

Nebūtina visko pakeisti iš karto, tačiau pagalvokite apie:

- ⌘ Išlaidas pokyčiams inicijuoti ir galimus privalumus įmonei bei darbuotojams.
- ⌘ Rizikas, su kuriomis kompanija susidurtų nevykdydama jokių veiksmų.
- ⌘ Kai kurių problemų skubumą (stenkitės jas išspręsti pirmiausiai).
- ⌘ Kaip dabartinė sistema turi būti tobulinama (aiškesnė informacija, daugiau nuoseklumo) arba apie naujos strategijos pasirinkimą.
- ⌘ Kas jūsų komandoje gali planuoti ir įgyvendinti pasiūlymus.

Darbuotojai visada domisi, ar jų nuomonė turi įtakos vadovų sprendimų priėmimui. Tinkamas grįžtamasis ryšis gali būti užtikrinamas organizuojant bendrus susitikimus su komanda. Rašytinių ataskaitų pateikimas, nors gana paviršutiniškas ir apribojantis darbuotojų galimybes pateikti pasiūlymų ir klausimų, taip pat yra įmanomas būdas.

Vadovas, norėdamas pats darbuotojams pristatyti apklausos rezultatus, turėtų atsižvelgti į keletą svarbių taisyklių. Rezultatų apžvalgos parengimui reikia skirti pakankamai laiko ir apgalvoti galimus papildomus klausimus. Išankstinis pasirengimas padeda išsiaiškinti potencialias pastabas ir problemas bei užtikrina, kad būsite teisingai suprastas.

Toliau pasiruošimo etape yra ieškoma galimų sprendimų. Stenkitės sugalvoti bent vieną sprendimo būdą, kurį galėtumėte pritaikyti savo darbuotojams, ir paaiškinkite, kodėl siūlote atitinkamą sprendimą. Svarbiausia yra užtikrinti, kad jūsų pasiūlymas nebūtinai reiškia pažadą iš tikrųjų jį įgyvendinti.

Paskelbus rezultatus, stenkitės suburti darbo grupę, kuri įgyvendintų pasiūlymus. Susitikimą užbaikite, sudarydami darbų planą, kas ir kada atliks reikalingus darbus, apibrėžkite atsakomybes. Pažadų laikymasis užtikrina pasitikėjimą jumis. Geriau pradėti nuo vieno realaus pokyčio, kuris iš tikrųjų bus įgyvendintas, negu žadėti neįmanomą. Komanda pajutusi, kad į jos nuomonę neatsižvelgiama, ateityje sunkiai dalyvaus panašiose apklausose ir projektuose. Tokiu būdu įmonėje įsivyras nepasitenkinimo kultūra, kurią bus sunku pakeisti į dinamišką verslo kultūrą.

Reguliariai informuokite savo darbuotojus, kaip sekasi įgyvendinti pokyčius. Trumpoje santraukoje pateikite informaciją, kaip toli pažengėte. Tokį dokumentą platinkite darbuotojams, aptarkite susirinkime, įdėkite į intranetą. Jeigu įkūrėte darbo grupę, leiskite jai parengti ataskaitą ir ją išplatinti įmonėje.

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAVYZDŽIAI

UAB „BALTIC ORTHOSERVICE“ VEIKLOS SRITIS - ORTOPEDIJA

Specialią socialinę programą įmonės darbuotojams apima paskolos, įmonės šventės, paskatinimai jubiliejų ir švenčių proga, pagalba nelaimės atveju, lankstus grafikas, darbuotojų draudimas, geros darbo sąlygos. Be visų socialinių garantijų, darbuotojams yra organizuojami mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai, komandiruotės. Skatinant jų lojalumą, tikimasi sumažinti personalo kaitą ir pritraukti naujų aktyvių darbuotojų.

UAB „Baltic Orthoservice“ aktyviai dalyvauja antikorupcinės veiklos srityje. Įmonės veikla yra susijusi su neįgaliaisiais, todėl remiami fizinę negalią turintys asmenys. Ypač dėmesys skiriamas švietimo įstaigoms: įmonėje studentai atlieka praktikas, jiems rengiamos ekskursijos, seminarai. Įmonė yra įdiegusi aplinkos standartą. Nors įmonės veikla yra netiesiogiai susijusi su aplinkosauga, tokia iniciatyva suvokiama kaip socialinė branda.

Vykdoma socialiai atsakinga veikla įmonei užtikrina efektyvesnį žmogiškųjų išteklių valdymą, didesnę darbuotojų lojalumą. Iš išorinės aplinkos sulaukiama didesnio palaikymo ir pasitikėjimo įmone, kuriamas teigiamas įvaizdis.

UAB „GARLITA“

VEIKLOS SRITIS - VIRŠUTINIO TRIKOTAŽO GAMYBA

Socialinės atsakomybės iniciatyvos:

- ☞ rūpinimasis darbuotojais, klientais, bendruomene;
- ☞ konstruktyvūs santykiai su partneriais ir akcininkais;
- ☞ aplinkos apsauga.

Įmonės darbuotojams užtikrinama sveikatai nekenksminga darbo aplinka, sąlygos maitintis karštu maistu pietų pertraukų metu, motyvuojantis atlyginimas. Atsitikus nelaimei, suteikiama socialinė pagalba, darbuotojai yra apdrausti papildomu draudimu. Rengiant darbuotojų tobulinimo ir mokymosi programas, UAB „Garlita“ dalyvauja bendruose projektuose su Darbo birža ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Kartu su Lengvosios pramonės asociacija ruošiami būsimi įmonės darbuotojai.

Darbuotojams, kurie yra 1, 2 grupės invalidai, sudaromos sąlygos dirbti nepilną darbo dieną. Įmonė bendradarbiauja su neįgaliųjų draugija, kurios nariams nuolat pasiūlomos kelios darbo vietos. Draugijai atiduodamos gamybinės atliekos (pvz. verpalai), iš kurių jos nariai mezga rankdarbius ir rengia parodas. Kiekvienais metais yra numatomos ir paruošiamos socialinės programos keletui UAB „Garlita“ remiamų įstaigų: Garliavos neįgaliųjų draugija, invalidų/kareivių sąjunga, Pagynės vaikų namai ir Ežerėlio senelių namai.

Įmonėje yra įdiegti aplinkos apsaugos standartai (ISO standartai), pagal kuriuos administruojamas utilizavimas, vandens ir oro valymas. Tai padeda ne tik efektyviau sutvarkyti problematiškas gamybos atliekas, bet ir saugo aplinką nuo žalingos taršos.

Socialinės atsakomybės iniciatyvos pradėtos vykdyti, užsimezrus geriems santykiams su bendruomene, vietiniais gyventojais. Socialiai atsakingas veiklas aktyviai palaiko įmonės savininkai ir akcininkai, nes tai įmonei užtikrina papildomą pridėtinę vertę, kuria geresnę aplinką verslui plėtoti.

„PEETERS-VERVOORT“

VEIKLA: AUGALŲ CENTRAS, LANDŠAFTO PRIEŽIŪRA IR
DIZAINAS, KELIŲ APŽELDINIMAS IR SODŲ PRIEŽIŪRA

Šeimos verslas, įkurtas 1978 m. sutuoktinių Paul Peters ir Maria Vervoot, yra sėkmingo verslo pavyzdys. Visam verslui vadovauja įkūrėjai su dar keturiais darbuotojais. Sodų priežiūros srityje dirba 12 darbuotojų (dvi komandos po šešis asmenis), o sezono metu yra samdomi keli papildomi darbuotojai. 8 žmonės dirba landšafto priežiūros srityje (du iš jų rūpinasi dizainu, užsakymų administravimu, planavimu ir organizavimu, o likusieji šeši darbų vykdymu).

Veikla buvo pradėta nuo medžių priežiūros srities ir vėliau sparčiai plėtėsi dėl geros paslaugų kokybės ir tinkamo ekspertinio požiūrio į darbą. Imta sparčiai plėsti augalų priežiūros sritį: įkurtas augalų centras ir pradėta specializuotis dekoratyvinės sodininkystės srityje. Paskutiniaisiais metais tai tapo išpūdingu augalininkystės verslu: augalų centro „Plantenland“ plotas šiandien užima 25 000 m², yra atskiras landšafto priežiūros skyrius bei atskiros viešų ir privačių sodų priežiūros sritys.

Verslui sparčiai augant, suintensyvėjo ir darbo jėgos krūvis. Darbdavys, pastebėjęs, kad dėl to žymiai padidėjo personalo kaita, iškart ėmėsi veiksmų: buvo suorganizuoti darbo pokalbiai, mėnesio darbo konsultacijos, dienos apibendrinimai, darbas grupėse, mokymai, taip pat įkurta vidinės komunikacijos grupė. Tikėtasi, kad aktyvus darbuotojų įtraukimas, užtikrins didesnę jų pasitenkinimą darbu. Šiuo atveju, nepaisant gero nuolatinių darbuotojų bendradarbiavimo, buvo nesulaukta pakankamo palaikymo iš laikinai samdomų darbuotojų.

Įmonės vadovas su darbuotojais bendrauja įvairiais būdais, pavyzdžiui, dalyvaudamas mokymų sesijose ar seminaruose. Taip pat yra inicijuojamos konsultacijos darbuotojų vadybininkams, kad jie galėtų keistis vadovavimo patirtimi.

Siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, užtikrinti geresnę komunikaciją ir patobulinti darbuotojų konsultavimo procesą buvo sudarytas specialus planas. Šios programos rezultatai turėjo parodyti, kaip darbuotojai reaguoja į tokias darbdavio iniciatyvas ir kaip vertina dabartines darbo sąlygas. Tik išnagrinėjus tokius klausimus, galima pradėti imtis iniciatyvos.

Įmonėje „PEETERS-VERVOORT“ buvo nutarta įgyvendinti strategiją, kuri padėtų įvertinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Proceso koordinatorius (vienas iš administracijos darbuotojų) parengė apklausos anketą, vėliau surinko ir apdorojo rezultatus. Proceso vadybininkas, rengdamas anketą, parinko panašių apklausų pavyzdžių ir modelių, o vadovas užsiėmė bendravimu su kitais įmonės vadybininkais. Klausimai parengti, atsižvelgiant į darbo specifiką, organizavimą, kolegų bendradarbiavimą, bendrą darbo atmosferą, vadovavimo stilių, tarpusavio pasitikėjimą ir bendrą viziją. Taip pat buvo parengtas planas, kuris apibrėžė konkrečias interviu procedūras, tvarka-

rašyti, rezultatų apdorojimą ir pateikimą. Apklausą grupėse atliko ir koordinavo už tai atsakingas žmogus, rūpinęsis praktiniais apklausos dalykais. Vėliau proceso koordinatorius rinko tikslinės komunikacijos pavyzdžius, o vadovas peržiūrėjo apklausos tikslus ir siekius.

Aiški ir tiksli komunikacija užtikrina tarpusavio pasitikėjimą. Pirmiausia apklausa turi būti pristatoma vadybininkams, o vėliau darbuotojų susirinkime. Tokiu būdu kiekvienas darbuotojas yra informuojamas ir įtraukiamas į procesą. Visiems apklausos dalyviams turi būti aišku, kada ir kaip anketos bus apdorojamos, kada bus paskelbti rezultatai, koku būdu juos planuojama pristatyti. Tokie kriterijai padeda užtikrinti, kad informacija visus pasieks laiku, rezultatai bus aiškūs ir paskatins imtis konkrečių veiksmų. Visi darbuotojai taip pat turi suprasti, kad jų palaikymas ir bendradarbiavimas yra ypatingai svarbus. Tokios programos rezultatas yra dvejopas: išbaigta anketa ir parengtas tobulinimo planas. Kitas žingsnis būtų rezultatų apdorojimas ir veiksmų plano parengimas ateičiai.

Prasidėjus diskusijoms su verslo vadybininkais, paaiškėjo, kad aktualiausia yra darbuotojų lojalumo problema. Lojalumo labiausiai pasigendama vadybos grandyje, taip pat nepakankamai pasitikima įmonės ekonomine situacija ir perspektyvomis.

B. DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMAS

Darbuotojai, kurie jaučiasi kompanijos dalimi:

- ☞ yra skatinami mąstyti kūrybiškai ir imtis iniciatyvos;
- ☞ yra pasiruošę komentuoti klaidas;
- ☞ padeda kolegoms siekti bendrų įmonės tikslų;
- ☞ yra lojalesni darbuotojai;
- ☞ siekia augti ir tobulėti;
- ☞ yra patikimi partneriai klientams ir tiekėjams;
- ☞ kuria palankią atmosferą jūsų įmonės politikai įgyvendinti.

Yra įvairių ir skirtingų būdų, padedančių darbuotojus įtraukti į įmonės strategijos įgyvendinimą, iš kurių paminėsime keletą. Kiek jie bus tinkami ir pritaikomi jūsų versle, priklauso nuo verslo pobūdžio ir darbuotojų skaičiaus, nes ne visi pavyzdžiai yra tinkami kiekvienai SVĮ. Priimkite sprendimą, labiausiai atitinkantį jūsų poreikius.

B.1 KAIP DARBUOTOJUS ĮTRAUKTI Į ĮMONĖS STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMĄ?

1 INFORMUOKITE DARBUOTOJUS APIE ĮMONĖS LAIMĖJIMUS

- ☞ Ar jūsų darbuotojai žino, kokias vertybes labiausiai vertinate?
- ☞ Nuolat sukvieskite darbuotojus ir informuokite juos apie paskutinius pokyčius ir tikslus kitiems metams. Keletas idėjų:

- ◆ Išskirkite penkias jums svarbiausias vertybes. Pavyzdžiui:
 - jūsų produkto kokybę;
 - komandinis darbas;
 - reguliarus pristatymo laikas;
 - draugiški santykiai su klientais;
 - rūpinimasis aplinka;
 - darbuotojų dalyvavimas;
 - orientacija į rezultatą, gera darbo atmosfera;
 - finansiškai patikima informacija.

 - ◆ Vertybes aptarkite su komanda.
 - ◆ Patikrinkite, kur galimi persidengimai ir kokie būtų skirtumai.
 - ◆ Nustatykite vertybes, kurios būtų priimtinos visiems. Apibrėžkite kiekvieną vertybę ir pagrįskite pavyzdžiais.
 - ◆ Sukurkite vertybių skalę. Užtikrinkite, kad ji būtų matoma jūsų įmonės priimamajame ar tinklalapyje.
 - ◆ Stenkitės pasirinkti sektinus vertybių pavyzdžius iš kitų verslo atstovų, pritaikykite juos reikiamu metu ir pabrėžkite jų svarbą interviu metu.
- ⌘ Ar tinkamai sutinkami nauji darbuotojai?
- ◆ Paskirkite atsakingą asmenį, kuris nauju darbuotoju pasirūpins pirmą darbo dieną.
 - ◆ Tam tikrą laiką darbuotoju gali rūpintis mentorius. Jis padės atsakyti į klausimus arba nukreips kitam asmeniui.
 - ◆ Jūsų SVĮ veikla ir papročiai (darbo valandos, pertraukos ir pan.) gali būti aptarti specialiaame leidinyje.
 - ◆ Paskirkite atsakingą asmenį, į kurį darbuotojas galėtų kreiptis nemaloniais klausimais (diskriminacijos, nepageidaujamo familiarumo ir panašiai).

☞ Ar jūsų darbuotojai mato galutinį darbo rezultatą?

Pristatykite aiškius projektų, prie kurių jie dirbo, rezultatus.

- ◆ Pavyzdžiui, galima parengti leidinį su vaizdine medžiaga ir jį palikti skaitymui visiems prieinamoje vietoje.
- ◆ Taip pat galima sukurti specialią prezentaciją, kuri būtų demonstruojama susirinkimų metu.
- ◆ Leiskite darbuotojams žinoti, kaip klientas vertina jų atliktą darbą. Perduokite darbuotojams klientų komplimentus, kurie taip pat motyvuoja.
- ◆ Nuolat pateikite trumpas ataskaitas apie priimtus nutarimus ir susitikimus su vadovais.

2 INICIJUOKITE ABIPUSĮ DIALOGĄ

☞ Kuo daugiau bendraukite su personalu.

Tokiu būdu mažinate įtampą tarp darbuotojų ir kviečiate juos teikti pasiūlymus. Skirkite pakankamai laiko darbuotojams, ateinantiems pas jus pasitarti darbo klausimais. Jeigu darbuotojai pas jus neateina patys, aplankykite atskirus įmonės padalinius savo iniciatyva.

☞ Išplėskite darbo konsultacijų dienotvarkę.

Leiskite darbuotojams parinkti dienotvarkės temas, kurias jie norėtų aptarti. Paskirkite atsakingą asmenį, kuris surinktų iš darbuotojų reikalingą informaciją dienotvarkės parengimui arba sukurkite duomenų bazę, kurioje būtų talpinama tokia informacija. Struktūrizuokite dienotvarkės dalis ir apibrėžkite, kada kiekviena iš jų bus pristatyta. Jeigu reikia, dar prieš pradėdami, išsiaiškinkite detales. Atskirai informuokite visus darbuotojus apie kitą konsultacijos laiką.

☞ Užtikrinkite, kad naujos idėjos ir kritika pasiekia būtent tą asmenį, kuris galėtų ką nors pakeisti.

Turėkite specialią dėžutę komplimentams bei pastaboms ir pakvieskite ją naudotis darbuotojus.

☞ Krizių vadyba ir blogų naujienų paskelbimas.

Jeigu laiku negalite informuoti darbuotojų, stenkitės jiems paaiškinti visas krizės priežastis. Tokiu būdu išvengsite nesusipratimų ir pasipiktinimo. Atsiradus restruktūrizacijos ar etatų mažinimo grėsmei, reikia elgtis ypač atsargiai ir konstruktyviai. Tokiu atveju darbuotojams pasiūlykite pokalbius ir konsultacijas. Paprašykite keleto gerai kolektyve vertinamų kolegų su jumis aptarti susidariusią situaciją. Jeigu nesusipratimas didėtų ir dialogas taptų komplikuoatas, pakvieskite tarpinį asmenį, kuris į situaciją galėtų pažvelgti iš įmonės ir darbuotojo perspektyvos.

3 ATKREIPKITE DĖMESĮ Į VIDINĘ KOMUNIKACIJĄ

VIDINĖ KOMUNIKACIJA PADEDA ĮTRAUKTI DARBUOTOJUS

Įtraukite darbuotojus į įmonės strategijos įgyvendinimą:

- ☞ nuolat juos informuodami;
- ☞ užtikrindami, kad pranešimas, kurį norite jiems perduoti, yra gerai suprantamas;
- ☞ pranešimą platindami garbingais būdais.

VIDINĖ KOMUNIKACIJA TURI BŪTI NUOLAT APTARIAMA SUSITIKIMUOSE SU DARBUOTOJAIS

Tarpinės grandies darbuotojams yra būtina suprasti vidinės komunikacijos svarbą, nes būtent jie perduoda pranešimus apie projektų eigą kitiems darbuotojams. Nustatykite vertybes, kurios būtų svarbios tokiai komunikacijai. Nepamirškite, kad jūsų elgesys yra laikomas pavyzdiniu.

ARTĖJANTESMINIAMSPOKYČIAMSĮMONĖSVIDUJE, VIDINĖ KOMUNIKACIJA TURĖTŲ TAPTI PRIORITETU

Užtikrinkite, kad darbuotojai apie būsimus pokyčius iš jūsų sužinos pirmiausiai.

KOMUNIKACIJĄ NUKREIPKITE Į TIKSLINĘ AUDITORIJĄ, KURIĄ NORITE PASIEKTI

Užtikrinkite, kad pasiekiate reikiamus asmenis, parinkdami tinkamiausias komunikacijos priemones.

BŪKITE ATVIRI KRITIKAI IR KLAUSIMAMS

Efektyvios komunikacijos būdai:

- ⌘ užtikrinkite, kad darbuotojai atsakingi už vidinę komunikaciją, gali tiesiogiai su jumis bendrauti. Nustatykite tikslines grupes, į kurias nukreipsite bendravimą. Pavyzdžiui, jeigu darbuotojas neturi el. pašto, paklauskite, koku greičiausiu būdu galėtumėte jį pasiekti (pvz. tiesiogiai pas jį ateidami, susisiekdami pranešimų forma skelbimų lentoje ar perduodami informaciją per kitus darbuotojus);
- ⌘ bendraukite žodžiu, papildydami tokią komunikaciją rašytiniu dokumentu;
- ⌘ savo darbuotojus laikykite brandžiais žmonėmis. Išlikite atviras klausimams, kritikai ir pastaboms. Departamentų ir skyrių vadovai turi lemiamą reikšmę, perduodami jūsų pranešimus darbuotojams, todėl, jei reikia, juos kuruokite ir apmokykite;
- ⌘ turėkite veiksmų planą, kuris užtikrintų abipusę komunikaciją;
- ⌘ būkite aktyvūs vidinės komunikacijos srityje. Tokiu būdu užtikrinsite bendros įmonės gerovės kūrimą.

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAVYZDŽIAI

UAB „PLUNGĖS JONIS“

UAB „Plungės Jonis“ pagrindinė veikla:

- ✎ tiesia ir remontuoja geležinkelio kelius ir atšakas, automobilių kelius ir gatves;
- ✎ stato ir remontuoja tiltus ir viadukus, montuoja vidaus ir išorės inžinerinius tinklus;
- ✎ vykdo melioracijos sistemų, hidrotechninių statinių, sąvartynų, valymo įrenginių darbus;
- ✎ rekonstruoja pramoninius pastatus;
- ✎ įmonė turi savo gamybinę bazę su moderniomis gamybinėmis patalpomis, cechais, sandėliais, didelį šiuolaikinių statybinių mašinų parką.

UAB „Plungės Jonis“ yra sertifikuota ISO 9001 ir 14001 įmonė. Vietinėje bendruomenėje ji žinoma kaip aktyvi narė bei vietinių sporto ir kultūros renginių, jaunimo organizacijų ir aplinkinių mažų bendruomenių rėmėja. Savo veiklą ji vykdo laikydamasi griežtų aplinkos apsaugos standartų. Įmonė tiki, kad profesionalūs ir kompetentingi darbuotojai yra jų sėkmės pagrindas, todėl siekia nuolat ugdyti ir mokyti savo darbuotojus. Be to, kompanija įsitikinusi, kad svarbu rūpintis ir asmenine darbuotojo gerove. Tai padeda išlaikyti darbuotojų motyvaciją ir lojalumą.

Šiuo metu įmonėje dirba beveik 240 darbuotojų. Kompanija remia darbuotojų bakalauro ir magistro laipsnio studijas, darbuotojų persikvalifikavimą. Organizuojamos verslo kelionės ir susitikimai su specialistais iš kitų šalių bei kompanijų, taip siekiant užtikrinti specialistų nuolatinį tobulėjimą savo srityje. Reguliarus darbuotojų mokymas derinamas su sveikatingumo programomis.

Darbuotojams bei jų šeimoms nariams įmonė organizuoja keliones po Lietuvą. Darbuotojai moka tik simbolinę kainą, o jų šeimos nariai moka tik už bilietus į muziejus, galerijas ir t.t. Kiekvienais metais darbuotojams bei jų šeimoms įmonė organizuoja Kalėdų bei Joninių šventes. Darbuotojai yra sveikinami vestuvių, jubiliejų ar vaiko gimimo progomis. Darbuotojams, susidūrusiems su socialinėmis problemomis (pvz.: alkoholizmas), skiriama socialinė parama.

UAB „Plungės Jonis“ aktyviai bendradarbiauja su švietimo institucijomis (Žemaitijos kolegija, Plungės verslo ir žemės ūkio kolegija, Lietuvos Žemės Ūkio Universitetas). Įmonė remia vietinius sporto bei kultūros renginius (pagrindinė regiono automobilių sporto rėmėja, merginų rankų lenkimo komandos rėmėja). Kompanija dirba mažoje bendruomenėje, todėl jos gerovė turi įtakos ir pačiai įmonei. „Plungės Jonis“ yra įsitikinęs, kad pozityvi bei palaikanti atmosfera įmonėje skatina darbuotojus dirbti efektyviau.

Nuolatinis mokymasis bei tobulėjimas ne tik padidina darbuotojų motyvaciją, bet ir didina įmonės konkurencingumą. Aktyvi veikla vietinėje bendruomenėje leidžia įmonei prisidėti prie jos gerovės ir kartu sudaryti savo kaip patrauklaus darbdavio įvaizdį. Visų pirma kompanija pastebi didesnę darbuotojų motyvaciją, lojalumą bei išipareigojimą. Įmonėje labai maža vidutinės ir aukščiausios grandies darbuotojų kaita. Kompanija dirba mažoje rinkoje, todėl tapo geidžiamu darbdaviu savo regione. Ir ne tik todėl, kad suteikia darbuotojams galimybę nuolat tobulėti savo srityje, bet ir dėl kompanijos politikos rūpintis darbuotojų šeimomis.

Ateityje įmonė sieks aktyviau įtraukti darbuotojus ir jų šeimas į paramos projektus. Tikimasi, kad tokia veikla ne tik skatins komandos lojalumą, bet ir tobulins jų socialinius įgūdžius. Planuojama darbuotojų vaikus įtraukti į ĮSA projektus, kurie apims karjeros planavimą, paramą studijoms statybų srityje.

„LS TRANSLATIONS“

„LS Translations“ (LST) yra vertimų agentūra, kurios specializacija - Europos kalbų vertimai. LST dirba įmonėms, valstybinėms įstaigoms, paslaugų organizacijoms, privatiems asmenims ir asocijuotoms vertimų agentūroms, kurioms taip pat teikia ir vertėjų interpretuotojų paslaugas. Vertėjai – interpretuotojai yra laisvai samdomi darbuotojai ir dirba namų sąlygomis pagal kontraktus.

Kristina Liebrecht yra biuro vadovė, kuri atsako už kontaktų su klientais ir verslo partneriais koordinavimą ir planavimą.

Ar adekvačiai suprantame klientų poreikius?

Vertimų verslas buvo pradėtas 1990 metais, kai pradėta dirbti autorių teisių srityje. Padidėjus užsakymų kiekiui, įsikūrė LST vertimų įmonė. Vėliau įsteigta dar viena dukterinė komunikacijos įmonė „LS Communication“ (LSC).

Kristina Liebrechts yra LST vadovė. Flamidų vyriausybė LST vertina kaip patikimą mokymų organizatorę. Jos vyras Lucas Slosse yra LSC direktorius. LSC teikia visas komunikacijų paslaugas ir specializuojasi strategijų vystymo srityje. Agentūra taip pat užsiima aktyvia žiniasklaidos produkcija ir turi oficialią licenciją.

Abi dukterinės kompanijos palaiko glaudžius tarpusavio ryšius, aptardamos veiklos strategijas per kasmetinius savaitgalio susitikimus. Dažnai dirbama su tais pačiais klientais ir verslo partneriais.

Kompanijas vienija bendra vizija ir deklaracija, kuriose išreiškiamas tikslas siekti kokybės, atviros komunikacijos, laikytis susitarimų, tęsti geras darbų praktikas ir būti sąžiningiems su klientais.

Kaip išlaikomas klientų pasitenkinimas?

LST vertimų įmonė siekia teikti kokybiškus vertimus ir naudotis profesionaliomis paslaugomis, todėl yra naudojama gimtosios kalbos vertėjų sistema. Vertimus tikrina vietinės kalbos ekspertai tam, kad būtų užtikrinama terminologija, niuansai ir kitos kalbos subtilybės.

Atsižvelgiant į darbo su klientais metodus yra akivaizdu, kad kompanijos vizija yra įgyvendinama ir realybėje. Verslo partneriai yra traktuojami kaip strateginiai klientai, pavyzdžiui žiniasklaidos agentūros, įmonių ir valstybės įstaigų vadovybės.

Svarbūs kriterijai, kuriuos LST pritaikė savo veikloje, įmonei leido tapti pirmaujančia klientų aptarnavimo srityje:

- ⌘ LST garantuoja pagal užsakymą atliekamą nuoseklų vertimą, kuriam taikomos kokybės procedūros („Trados“ programinė įranga). Dirbama su specifinių terminų žodymais, kurie padeda pagal atskiro kliento poreikius parinkti specifinius žodžius ar terminologiją.
- ⌘ Biuro vadybininkas yra kontaktinis asmuo, į kurį tiesiogiai kreipiasi klientai.
- ⌘ Apie paslaugų kokybę klientai sužino iš įgytų sertifikatų ir panašių priemonių.
- ⌘ Klientų poreikiai yra išnagrinėjami iš anksto, kuriuos kompanija stengiasi visiškai įvykdyti. Pavyzdžiui, jeigu yra gaunamas prašymas išversti kalbą, su kuria įmonė dar neturėjo patirties, tuomet yra aiškinamasi, ar toks užsakymas gali būti įvykdomas. Tokiu būdu yra įgyjama vis naujos patirties (pvz. Rytų Europos kalbų srityje).
- ⌘ Vykdam atviros komunikacijos politiką, visada atsižvelgiama į kainą ir pristatymo laiką. Atsakymus klientams stengiamasi pateikti per kuo trumpesnę laiką.
- ⌘ LST visada laikosi pažadų, ypatingą dėmesį skirdama užsakymo atlikimo datoms.

Daug reikalaujantys klientai yra paprašomi formuluoti realesnius užsakymus. Tai yra daroma vien dėl to, kad būtų išvengta bereikalingo nusivylimo.

Pasak įmonės vadovės, pagrindinės priežastys dėl kurių klientai renkasi LST paslaugas yra kainos ir kokybės santykis bei greitas užsakymo atlikimo greitis. Santykiams su klientais ji norėtų suteikti daugiau ilgaamžiškumo ir pastovumo. Su esamais klientais siekiama dirbti efektyviai ir jų neprarasti, įmonę palikus kontaktiniam asmeniui. Norint tai užtikrinti, svarbu atsižvelgti į pozityvių santykių su klientais ir tiekėjais palaikymą, o tam reikalingas griežtas darbas su klientų duomenų baze. Organizacijoje dar nėra įdiegtos aiškios tokio darbo struktūros. Įmonės vadovė siekia išanalizuoti, kaip į šį procesą įtraukti potencialius dalyvius ir juos informuoti apie būsimus pokyčius įmonėje.

Norint pagerinti paslaugų kokybę, galima atlikti klientų apklausą. Geros praktikos galima pasimokyti iš kitų kompanijų, todėl buvo apsikeista patirtimi su kita paslaugų įmone, dirbančia informacinių technologijų srityje „Alfa“. „Alfa“ įdiegė įdomią klientų anketos metodologiją, kokybišką savo veiklos procedūrų kontrolę. Mokėjimų srityje, apibrėžiant strateginius tikslus, buvo pritaikytas LST modelis. Šis abipusis bendradarbiavimas buvo naudingas abejoms kompanijoms. Prieš projekto pradžią konsultantai susipažino su kiekvienos įmonės veikla. Toliau įmonių vadovai aptarė klientų pasitenkinimo problemas. Nepaisant įmonių veiklos specifikos skirtumų, jos turi daug panašių problemų, pavyzdžiui klientų skundų administravimo srityje. „Alfa“ kompanijoje atidžiai buvo išnagrinėti dokumentai, kuriuos kompanija naudoja klientų pasitenkinimui

įvertinti. Tuo pačiu metu LST ir LSC savarankiškai ėmėsi kitų veiksmų, tobulindamos santykius su klientais (naujienlaiškis, verslo dovanos, ir t.t.).

LST keliami tikslai tobulai integruojami į kompanijos strateginę viziją ir misiją, kurios prioritetas yra santykiai su klientais. Keturis kartus per metus kartu su sąskaita ar užsakymo blanku esamiems ir būsimiems klientams yra siunčiama informacija (įmonės naujienos, naujų žodynų publikacijos ir t.t.). Papildomai du kartus per metus LST informacija siunčiama svabiausioms kompanijoms. Vykdamas tokias akcijas siekiama pritraukti naujų klientų ir geriau informuoti esamus. Taip pat yra svarbu turėti konkrečią ir efektyvią strategiją, kuri užtikrintų tolimesnių santykių su klientais vystymą. Ateityje planuojamas stambesnis projektas, kuris užtikrins darbo procesų kompiuterizavimą, kuomet kiekvienas klientas, koordinatorius, vertėjas ir redaktorius galės gauti savo užduotis elektroniniu būdu. Šis kompiuterizavimas pasiūlys daug pranašumų: sklandesnę darbų eigą, didesnę kiekvieno darbuotojo įsitraukimą, efektyvesnę darbo planavimą, laiko taupymą, geresnę vertėjų ir redaguotųjų koordinavimą. Taip pat šis darbo procesas siūlo ekonominę naudą, nes LST galės lengviau tapti lydere tarp kitų vertimo agentūrų.

C. SAUGI IR SVEIKATAI NEKENKSMINGA DARBO APLINKA

Saugi ir sveikatai nekenkianti darbo aplinka yra svarbi geros personalo politikos dalis, todėl būkite aktyvūs šioje srityje. Įsitikinkite, ar žinote įmonės veiklos rizikas ir jas kontroliuojate. Pasyvus požiūris gali turėti neigiamų pasekmių darbuotojams ir visai įmonei. Šiame skyriuje nagrinėjama, kokių veiksmų turi būti imtasi, norint atlikti gerą rizikos analizę.

C.1 TINKAMAI PASIRUOŠKITE

- ⌘ Patikrinkite, ar jūsų rinkos sektoriuje yra gerų veiklos pavyzdžių, kuriuos galėtumėte pritaikyti sau.
- ⌘ Įkurkite darbo grupę, kurios atstovas gerai išmanytų įrangos specifiką, bendrą darbo situaciją ir turėtų patirties šioje srityje.
- ⌘ Paprašykite pagalbos saugumo klausimais iš vidinio ar išorinio patarėjo.

C.2 IŠANALIZUOKITE SAVO ĮMONĖS SAUGUMĄ

- ⌘ Identifikuokite pavojus: parenkite potencialių rizikų sąrašą. Pažymėkite svarbiausius aspektus, pagal kuriuos nuolat jas tikrinsite.
- ⌘ Tokį sąrašą turėtų parengti darbuotojas, kuris yra gerai susipažinęs su įranga ir bendra situacija. Padarykite schemą su pastatų ir įrangos išdėstymu ir ją naudokite kaip pradinį atskaitos tašką.

- ⌘ Išanalizuokite galimas pasekmes, naudodami “kas jeigu” metodą. Pažymėkite taškus, į kuriuos reiktų atkreipti dėmesį. Atlikite idėjų simuliaciją apie galimas situacijas ar įvykius ir pažymėkite, kas galėtų nutikti, jeigu jie iš tikrųjų įvyktų. Apibrėžkite nepageidaujamus įvykius ir jų pasekmes. Galvokite apie jų poveikį ne tik darbuotojų sveikatai ir saugumui, bet ir aplinkai.
- ⌘ Rizikos lygis yra apibrėžiamas galimybe, kad incidentas iš tikrųjų gali įvykti. Nereiktų galvoti vien tik apie incidento žalą darbuotojui, taip pat svarbi jo įtaka įmonės išorinei ir vidinei aplinkai.

C.3 PARENKITE VEIKSMŲ PLANĄ

1. Atsižvelkite į veiksmus, kurie garantuotų optimalų saugumą. Atkreipkite dėmesį į potencialiausias rizikas, kurios gali turėti didžiausią neigiamą poveikį. Rizikas galima sumažinti, tik jas apribojus. Keletas pavyzdžių:
 - Norint išvengti pavojaus, svarbu įvertinti riziką. Pavyzdžiui, pakeiskite seną techniką.
 - Užkirskite kelią pavojui: įrenkite nukritimo barjerus darbuotojams, kurie dirba dideliame aukštyje.
 - Apribokite žalą, pateikdami evakuacijos planą, arba renkite pirmosios pagalbos kursus.
 - Nepamirškite atsižvelgti į naujas rizikas. Suorganizuokite darbuotojų sveikatos patikrinimą.

Savo darbuotojus įtraukite į rizikų analizę ir galimų sprendimų siūlymus:

- ⌘ Kokias rizikas mato darbuotojai?
- ⌘ Kaip jie jas vertina?
- ⌘ Kaip su jomis susitvarko?
- ⌘ Kokį požiūrį į tokias rizikas propaguoja?

Diskusijoje su darbuotojais naudokite tolimesnį veiksmų planą:

RIZIKOS ANALIZĖ:

- ⌘ Potencialų rizikų analizė
 - ⌘ Egzistuojanti apsauga
 - ⌘ Kriterijai
 - ⌘ Pastatai ir erdvės
 - ⌘ Kasdieniniai produkcijos procesai
 - ⌘ Nenuolatiniai procesai
2. Praneškite apie šiuos veiksmus ir integruokite juos į mokymosi kursus. Užtikrinkite, kad atsiradus pasikeitimams, jie visada būtų atnaujinami.
 3. Sekite vykdomus veiksmus ir nuolatos juos tobulinkite. Analizuokite incidentus ir imkitės skubių veiksmų, jei panašios problemos kartojasi.

Integruokite šį planą į “Excel” bylą, kad galėtumėte reguliariai papildyti ir atnaujinti duomenų bases.

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAVYZDŽIAI

UAB „SULINKIAI“

Pagrindinis įmonės „Sulinkiai“ veikos pobūdis yra durpių gavyba bei jų didmeninė ir mažmeninė prekyba. Įmonė gamina ir parduoda natūralias bei nurūgštintas durpes, durpių substratus ir gabalines kuro durpes.

Socialinės atsakomybės srityje ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų geroms ir saugioms darbo sąlygoms užtikrinti. Dirbant didesnės rizikos darbus, jie aprūpinami specialiais kostiumais bei kvėpavimo takų apsaugą užtikrinančiomis priemonėmis. Įmonė aktyviai rūpinasi neigiamos dulkių įtakos darbuotojams ir gyventojams sumažinimu, todėl buvo sumontuotos specialios apsaugos, stabdančios dulkių plitimą.

UAB „Sulinkiai“ utilizuoja polietileno plėveles, skiria daug investicijų oro taršos sumažinimui. Įmonėje įdiegta kokybės valdymo sistema ISO-9001:2000 klientams užtikrina tiekiamos produkcijos projektavimo, gamybos ir kitų procesų kokybę.

Įmonė vykdo socialiai atsakingas veiklas remdama Radviliškio gimnaziją, Reabilitacijos centrą. Darbuotojams organizuojami kalėdiniai vakarai, išvykos į mokymus, seminarus, ekskursijas. Dėmesys vartotojui – vienas pagrindinių ir svarbiausių bendrovės veiklos prioritetų. Kuriant produktus dirbama kartu su profesionalais. Vykdydama socialiai atsakingą veiklą įmonė tikisi ne tik pagerinti darbuotojų motyvaciją, santykius su aplinka, bet ir padidinti konkurencingumą, pagerinti įvaizdį, todėl tikima, kad socialinė atsakomybė yra vienas iš efektyviausių būdų tai pasiekti.

D. PASTOVŪS SANTYKIAI SU VERSLO PARTNERIAIS

Vis daugiau SVĮ dirba su klientais ir tiekėjais iš viso pasaulio, susidurdamos su padidėjusiu dėmesiu aplinkos ir socialiniams aspektams. Dar intensyviau įmonių veiklą stebi nepriklausomos valstybinės organizacijos ir kitos suinteresuotos grupės. Dėl itin greito informacijos visuomenės vystymosi yra daug lengviau paviėšinti incidentus ar blogas praktikas visame pasaulyje. SVĮ, vykdydamos pirkimo procedūras, turi įtakos vidinei aplinkai ir tiekėjų socialinei politikai, todėl joms svarbu išvengti ankstesnių nesėkmingų patirčių ir nepabloginti savo reputacijos.

D.1 SUPRASKITE VEIKSMŲ SEKĄ

Nustatykite savo padėtį ir vietą visame procese. Jeigu jūsų prekės ženklas įvedamas į rinką ir natūraliai įsilieja į procesą, tuomet turėsite daugiau įtakos visoje veiksmų grandinėje. Toks būdas bus netinkamas, jeigu esate mažmenininkas. Tokiu atveju visoje veiksmų grandinėje reikia išskirti svarbiausius aplinkos ir socialinius aspektus. Nustatykite, kokiems faktoriams jūsų įmonė gali daryti įtaką. Taip pat atkreipkite dėmesį į pagrindinius socialinius aspektus, būdingus jūsų veiklos sektoriui. Pavyzdžiui, įmonėms, dirbančioms tekstilės sektoriuje, yra svarbios darbo sąlygos gamybos šalyse. Iš įmonių, dirbančių pakavimo sektoriuje ar energetikos versle, tikimasi, kad jos atkreips dėmesį į aplinkosaugos klausimus. Dar yra naudinga patikrinti, už kuriuos veiksmų grandinės elementus esate atsakingi bei kokią įtaką galite daryti nuo jūsų nepriklausantiems grandinės elementams. Nors vis daugiau grandinės etapų yra perduodama subrangovams, yra būtina atsižvelgti į specifines produkto ir organizacijos veiklos pasekmes aplinkai.

Plačiausias veiksmų grandinės apibrėžimas apima visus veiksmus nuo žaliavos pristatymo iki produkto pateikimo klientui:

- ⌘ Pirkimas (žaliavos, pusgaminiai, galutinis produktas, energijos sąnaudos);
- ⌘ Produkto vystymas (naujos produktų koncepcijos);
- ⌘ Produkcijos gamybos procesas;

- ⌘ Transportas (žaliavos, pusgaminiai, galutiniai produktai);
- ⌘ Platinimas ir pristatymas klientams.

Analizuojant proceso grandinę yra svarbūs aplinkos, socialiniai ir etiniai veiksniai. Toliau pateikiama trumpa jų santrauka.

Aplinkos, socialiniai ir etiniai objektai

- ⌘ Natūralių žaliavų naudojimas
- ⌘ Verslo reikšmė vietinėje bendruomenėje
- ⌘ Blogos patirtys, nesėkmės
- ⌘ Tiesioginis ir netiesioginis vaikų išnaudojimas besivystančių šalių darbo rinkose
- ⌘ Vertybinių popierių investavimas į mokymus ir išsilavinimą
- ⌘ Religinė, seksualinė ir rasinė diskriminacija
- ⌘ Užmokestis, darbo valandos
- ⌘ Energijos sąnaudos, darbuotojų privatumas
- ⌘ Biologinės įvairovės praradimas
- ⌘ Atominė radiacija, neatsakingas marketingas (pvz. nukreiptas į vaikus)
- ⌘ Smurtas darbe
- ⌘ Sąžiningumas, pasitikėjimas ir pagarba versle
- ⌘ Kyšininkavimas ir korupcija

D.2 SUFORMULUOKITE IR IŠVIEŠINKITE SAVO VERTYBES

SVĮ atstovams yra naudinga nustatyti bendradarbiavimo su tiekėjais prioritetus, dar prieš patvirtinant su jais darbo tikslus. Visų pirma pabandykite padidinti savo įnašą proceso grandinėje. Išbandykite toliau pateikiamus patarimus su keletu savo darbuotojų.

- ⌘ Sudarykite sąrašą, kuriame darbuotojai nurodytų penkias svarbiausias santykių su tiekėjais vertybes.
- ⌘ Grupodami vertybes, bandykite suformuoti jų sąrašą.
- ⌘ Kartu aptarkite, koku būdu savo vertybes deklaruosite klientams, tiekėjams ir darbuotojams savo verslo viduje ir išorėje.

- ☞ Patikrinkite, kokie pakeitimai turi būti padaryti, kad labiau atitiktumėte nustatytas vertybes.

Būnant smulkiuoju verslininku ne visada yra lengva daryti įtaką tiekėjams. Viskas, ką galite padaryti yra:

- Aiškiai parodykite, kokias vertybes palaikote ir jas akcentuokite savo esamiems ir potencialiems verslo partneriams viso proceso metu. Tiekėjams išplatinkite laišką ar lankstinuką, kuriuose būtų pristatoma jūsų verslo filosofija ir vertybės.
- Savo tikslus ir lūkesčius pateikite interneto svetainėje ar vidinėse procedūrų taisyklėse.
- Kol nekilo problemų, iš anksto aptarkite neaiškius ir pavojingus dalykus su tiekėjais.
- Užtikrinkite, kad darbuotojai, daugiausiai bendraujantys su tiekėjais, tinkamai suprastų įmonės vertybes. Pradėdami nuo konkrečių ir praktinių pavyzdžių, su darbuotojais aptarkite galimas abejones, su kuriomis gali susidurti pirkėjai.

D.3 KOKIE JŪSŲ SANTYKIAI SU TIEKĖJAIS?

Geriau bendradarbiauti su keletu pagrindinių tiekėjų, negu kontaktuoti su daugeliu. Galvokite apie pagrindinius pirkimus, kuriuose bendradarbiaujate su gamybos priemonių (įrangos, technikos ir kompiuterių) ir paslaugų tiekėjais.

Pavyzdys: peržiūrėkite tiekėjus su kuriais dirbate ir išanalizuokite, kaip tarpusavio santykiai gali būti patobulinti. Toliau pateikiami klausimai gali padėti suformuluoti analizės koncepciją:

- ☞ Nuo kurio tiekėjo esate labiausiai priklausomas? Ir atvirkščiai, kuriam tiekėjui jūs turite įtakos?
- ☞ Kuo remiatės keisdami tiekėjus?
- ☞ Ar yra tiekėjų, kurie jums nustato kokybės, aplinkos ir socialinio elgesio sąlygas? Ar nustatote panašias taisykles savo tiekėjams?

- ⌘ Kokio pobūdžio sutartį turite su tiekėjais? Ar pristatymo sąlygos yra paremtos tradicinėmis sąlygomis, ar bendradarbiavimui tęsiantis jos keičiamos į specifines sutartis?
- ⌘ Tiekėjų sąrašas gali padėti suformuoti jų pasirinkimo strategiją ir padėti pasiekti svarbius tikslus - pirkimą tik iš patikimų tiekėjų ir nuolatinių santykių su jais užmezgimą.

D.4 KĄ LAIKOTE GERAIS TIEKĖJAIS?

Apibrėžkite, ko tikėtės iš idealių tiekėjų. Pradėkite nuo nesėkmingų situacijų analizės. Atsižvelkite ne tik į kainos ir kokybės aspektus. Sudarykite prioritetų sąrašą geriems santykiams su tiekėju užtikrinti. Į šį procesą įtraukite darbuotojus, palaikančius tiesioginį kontaktą su tiekėjais. Štai keletas aspektų, į kuriuos derėtų atsižvelgti:

- ⌘ Kaina
- ⌘ Atnaujinama informacija apie rinkos pokyčius ir naujas žaliavas
- ⌘ Pristatymo terminai
- ⌘ Specifinės produkto charakteristikos ir paslaugos
- ⌘ Lankstumas ir grįžtamojo ryšio užtikrinimas, esant pastaboms ir nusiskundimams
- ⌘ Bandomojo pristatymo rezultatai
- ⌘ Ar egzistuoja tiekimo kokybės sistema?
- ⌘ Ar tiekėjas turi reikiamus antspaudus?
- ⌘ Darbas su kvalifikuotu personalu
- ⌘ Atviras ir sąžiningas požiūris į aplinkosaugos klausimus ir socialinį produkto poveikį aplinkai
- ⌘ Proceso eigos aiškumas
- ⌘ Dalyvavimas socialiniuose ir ekologiniuose projektuose
- ⌘ Galimybė aplankyti potencialų tiekėją
- ⌘ Garantinis aptarnavimas

Pabandykite atsižvelgti į kliento interesus. Jeigu didžiausi klientai jūsų produkto socialinius ir ekologinius aspektus mato kaip būtinus, jų įtaka jums tampa dar svarbesnė. Išsiaiškinkite, kodėl atitinkamos kompanijos renkasi būtent jūsų paslaugas ir pasinaudokite tuo, kas jau dabar jums atneša naudą.

D.5 GERIAU PAŽINKITE SAVO ESAMUS TIEKĖJUS

- ⌘ Jeigu atrodo, kad tiekėjai turi nepakankamai informacijos apie jūsų įmonę, suorganizuokite jiems „atvirų durų“ dieną. Tokiu būdu tiekėjus galėsite pažinti neformalioje aplinkoje ir papasakosite apie savo veiklos viziją ir pokyčius.
- ⌘ Dalinkitės žiniomis ir patirtimi apie tai, kaip norėtumėte spręsti aplinkosaugos ir socialinius klausimus įmonės viduje.
- ⌘ Išlikite atviras tiekėjų pasiūlymams ir klauskite apie būsimas naujoves jų srityje.
- ⌘ Skatinkite šiais klausimais susimąstyti ir tiekėjus. Savo internetinėje svetainėje įdėkite keletą įdomių nuorodų, kurios juos sudomintų įsitraukti į socialinės atsakomybės procesus.
- ⌘ Palaikykite ryšius su užsienio tiekėjais.
- ⌘ Atsargiai rinkitės naujus tiekėjus, suteikdami jiems bandomąjį laikotarpį ir užsakydami keletą bandomųjų pristatymų.
- ⌘ Norėdami sutaupyti laiko ir pinigų, iš tiekėjų paprašykite rekomendacijų.

D.6 NUOLAT ORGANIZUOKITE FORMALIUS IR NEFORMALIUS PATIKRINIMUS

Kasdieniniuose darbuose akcentuokite vertybes, kurias propaguojate. Patikrinkite, ar visiems susitarimams su tiekėjais yra skiriama pakankamai dėmesio. Jeigu susitarimai

yra formalaus pobūdžio, galite rinktis labiau formalius kontrolės būdus ir nustatyti nuoseklias praktikas. Pavyzdžiui, Slovakijos kompanija “Progast” visą proceso grandinę kontroliuoja naudodama premijų sistemą, kada taškai renkami už laiku gautus pristatymus ir mokėjimus. Tam, kad būtų užtikrinta kokybė, jie renkasi tik tiekėjus, turinčius ISO 9000 sertifikatą.

Jeigu siekiate dirbti sistemingiau, tuomet savo tiekėjus galite išskirstyti pagal svarbumą, pavyzdžiui skalėje nuo 1 iki 3 balų. Toks metinis suskirstymas galėti padėti stiprinti ar silpninti ryšius su tiekėjais. Su šiais rezultatais taip pat supažindinkite ir tiekėjus. Toks būdas juos turėtų motyvuoti patobulinti savo paslaugas. Jeigu įtariate tiekėjus dirbant ne visiškai skaidriai, atlikite auditą, kad įsitikintumėte veiklos skaidrumu. Taip pat galima informuoti už tai atsakingas oficialias valstybės tarnybas. Savo pirkėjams pabrėžkite vertybes, kurių laikotės.

D.7 NUOLAT TOBULINKITE SAVO VEIKLOS PROCESUS

Mažame versle pirkėjo, aplinkos ir socialinio eksperto funkcijos dažnai integruojamos į vieną ar du asmenis. Kuriant naujus produktus ar keičiant produkcijos metodus, gali būti naudinga peržiūrėti tiekėjų kompetenciją.

Reguliariai peržiūrėkite kriterijus ir metodus pagal kuriuos renkatės tiekėjus. Įtraukite darbuotojus į produkto vystymo procesą, paslaugų teikimo tobulinimą ir bendravimą su tiekėjais. Ar pasirinkimo procesas efektyvus? Ar atrankos kriterijai atitinka naujausias tendencijas ir klientų lūkesčius? Kai vis daugiau aplinkos ir socialinių kriterijų bus įtraukiama į įmonės politiką, iš savo verslo partnerių galėsite tikėtis dar daugiau. Pavyzdžiui, pamąstykite apie kokybės sistemos įdiegimą įmonėje. Sparčiai augančiame versle gali būti ypač svarbu, kokia struktūra paremta veikla, nes tai gali padėti gauti naujų užsakymų.

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAVYZDŽIAI

UAB „FAZER KEPYKLOS“

VEIKLOS SRITIS – DUONOS GAMINIAI

Gaminių natūralumas yra vienas iš svarbiausių įmonės gamybos principų. Duona įmonėje gaminama naudojant senovines technologijas – negreitinant natūralaus proceso. Tiekėjai pasirenkami ypatingą dėmesį skiriant žaliavos kokybei. Įmonės resursai valdomi taip, kad akcininkams būtų suteikiama pakankama grąža. Akcininkai laiku ir išsamiai informuojami apie įmonės veiklą. Su jais derinami svarbūs įmonės veiklos klausimai, gerbiama jų nuomonė ir pasiūlymai.

Įmonėje kasmet vykdomi personalo tyrimai: apklausos būdu vertinamas darbuotojų patenkinimo darbu ir vadovais indeksas; apklausų rezultatai pristatomi visiems darbuotojams; diskusijų su darbuotojais metu aptariamos esamos problemos, jų sprendimo būdai, darbo aplinkos gerinimo prioritetai. Nuolat vykdomos visuomenės (vartotojų) apklausos: tiriami vartotojų nuomonė apie įmonę bei jos gaminamą produkciją.

Darbuotojų lojalumas skatinamas, suteikiant galimybę tobulėti bei iš dalies finansuojant darbuotojų mokslus aukštosiose ar aukštesniosiose šalies mokyklose. Vykdoma „Fazer“ darbuotojų apsikaitimo programa, kada kasmet 5 įmonės gamybos darbininkai išvyksta savaitės stažuotei į Suomiją. Darbuotojams organizuojami tobulinimosi kursai (pvz. anglų kalbos), sporto renginiai (Gardėsiada), kalėdiniai renginiai. Darbuotojai sveikinami asmeninių sukakčių progomis, su jais pažymimos įmonės sukaktys, organizuojami apdovanojimai. Darbuotojų šeimose gimus vaikui, artimųjų mirties atveju teikiama materialinė parama

Įmonės lėšomis sutvarkyta dalis Raudondvario pl. Kaune ir teritorija aplink įmonę. Įmonės produktais nuolat remiama 10 žemas pajamas turinčių šeimų, senelių globos namai. Bendradarbiaujama su Kauno aukštosiomis ir aukštesniosiomis mokyklomis, teikiamos konsultacijos ruošiant studentus, studentai priimami stažuotėms įmonėje. Įmonė konsultuojasi su KTU MI specialistais įvairiais technologiniais klausimais. Įmonė aktyviai vykdo socialinį marketingą, dalyvaudama projektuose „Išsipildymo akcija“, „Tiltas į Neringą“, „Vaikų svajonių bandelė“.

ISA veiklos pasiekimai ir nauda

Apklausų rezultatai rodo, kad įmonės gaminių prekinis ženklas „Gardėsis“ yra gerai žinomas vartotojų tarpe. „Baltijos tyrimų“ rezultatai atskleidžia, kad šalies duonos vartotojų lojalumas „Gardėsio“ gaminiams yra aukščiausias (2005), lyginant su kitais duonos prekiniais ženklais.

Darbuotojai vertina sudarytas sąlygas: teigiamai atsiliepia apklausų metu, dažnai grįžta

padirbę kitur, ypač gerai atsiliepia iš kitų panašių įmonių atėję darbuotojai, didėja darbuotojų lojalumas įmonei, darbuotojai rekomenduoja įmonę savo pažįstamiems.

Bendravimo su mokslo įstaigom nauda: studentai atlieka stažuotes, baigę mokslus ar besimokydami ateina dirbti.

„WINSON WATCH“

Nuo 1976 m. įkurtas Vandebroeck šeimos juvelyrinių dirbinių verslas išsiplėtė iki keleto parduotuvių įvairiuose miestuose. Prekiaujama aukso juvelyriniais dirbiniais ir laiko patikrintais žymių prekinių ženklų dirbiniais. „Winson watch“ įmonėje dirba penki nuolatiniai darbuotojai (buhalteris ir keturi pardavėjai).

Kaip mažinama personalo kaita?

Per paskutiniuosius metus padidėjo produkcijos kaita ir sustiprėjo spaudimas iš tiekėjų. Tiekėjai atidžiau renkasi verslo partnerius, nes prekių pristatymas laiku yra ypač aktualus. Pasikeitusi tiekėjų strategija taip pat turi įtakos produktų pardavimui ir pristatymui. Išaugusius kokybės reikalavimus pirmiausiai pajunta darbuotojai, nes dėl to padidėja darbo krūvis. Vadybininkai siekia aukščiausios kokybės ir to reikalauja iš savo darbuotojų.

Įmonė yra pereinamajame laikotarpyje, kai ypatingai susirūpinta personalo politika. Vienam darbuotojui išėjus, įmonę paliko dar dvi pardavėjos, taip pat reikėjo naujų žmonių dukterinei parduotuvei. Nauji darbuotojai buvo įdarbinami pasitelkus įdarbinimo agentūrą, pasirenkant laikinas ar neterminuots darbo sutartis. Nors vadybininkas ir stengėsi kuo labiau atsižvelgti į personalo norus ir lūkesčius, darbuotojų kaitos lygis išliko aukštas. Taip pat su sunkumais susiduriama, vertinant darbuotojų poreikius ir jų darbo krūvį. Pagrindinis tikslas yra išsiaiškinti, ar darbuotojai tikrai žino, ko iš jų tikimasi. Todėl buvo bandoma suorganizuoti kuo didesnę darbuotojų įsitraukimą, nes tai užtikrina geresnę tarpusavio dialogą. Daugiausiai pritarimo sulaukia diskusijos, kurių metu aktyviai kalbama apie darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Tokio pobūdžio pokalbių metu bandoma išsiaiškinti, kaip darbuotojai mato savo darbą ir kaip darbdaviai galėtų išpildyti jų lūkesčius.

Aptarus pasitenkinimo darbu klausimus su darbuotojais, tolimesni žingsniai derinami su įdarbinimo agentūra. Po pirmojo susitikimo nustatomas bendras darbo tikslas ir sudaromas darbų planas:

- ⌘ Pagal diskusijų su darbuotojais rezultatus, proceso konsultantas parengia ataskaitą, kurią aptaria su įmonės vadybininku.
- ⌘ Įmonės vadybininkas anketą pristato darbuotojams: kaip atrodo jų užduočių sąrašas ir kuriose srityse jų indėlis ryškiausias.
- ⌘ Toliau parengiama konkreti sutartis su įdarbinimo agentūra.
- ⌘ Atsakymai į anketos klausimus yra susistemunami ir paruošiamos ataskaitos.

Šis procesas vyko ne visiškai sklandžiai, nes dauguma darbuotojų buvo neseniai pradėję dirbti, todėl buvo per anksti vykdyti įvertinimo diskusijas. Naujo personalo darbo instrukcijos buvo sudarytos konsultuojantis su įdarbinimo agentūra. Nepaisant to, kad pasitenkinimo darbu diskusijoms buvo parinktas netinkamas laikas, apklausos inicijavimas parodė dialogo su personalu svarbą. Dialogo principai taip pat gali būti pritaikyti ir naujų darbuotojų bandomojo laikotarpio metu.

Toliau įmonės vadybininkas planuoja inicijuoti asmeninius pokalbius su kiekvienu nauju darbuotoju. Buvo nutarta, kad su darbuotojais turi būti palaikomas nuolatinis kontaktas telefonu, skirstant užduotis ir dalinantis aktualiomis problemomis. Kuomet nauji darbuotojai jaučiasi gerai nuo pat darbo pradžios, jie geriau atlieka darbą ir ne taip greitai palieka darbovietę.

E. ILGALAIKIŲ RYŠIŲ SU KLIENTAIS PALAIKYMAS

E.1 VISKAS PRADEDAMA NUO TINKAMO KLIENTO SUTIKIMO

Kiekviename marketingo vadovyje nurodama, kad pirmosios 15 sekundžių kontakto nulemia tolimesnių santykių eigą su klientu. Dėl to tinkamas pirmasis kliento sutikimas yra būtinas versle. Keletas patarimų:

- ☞ Užtikrinkite, kad visada turėsite asmenį atsakingą už klientus. Jeigu reikia, naudokite rotacijos sistemą.
- ☞ Mokykite darbuotojus bendravimo su klientais pagrindų (pokalbių technikos).
- ☞ Turėkite autoatsakiklį. Palengvinkite laukimo laiką, parinkdami tinkamą muziką. Prisiminkite, kad ilgai laukdami klientai galų gale padeda ragelį.
- ☞ Į elektroninius laiškus atsakinėkite neatidėliodami. Leiskite klientui iš anksto žinoti, kada jis gali tikėtis atsakymo.
- ☞ Pasiūlykite, kad priimamojo aplinka būtų jauki, užtikrinkite foninę muziką, pasiūlykite gėrimų, pateikite informacinės medžiagos apie įmonę, pavyzdžiui, savo veiklos ataskaitą.

Ar pakankamai rūpinatės klientais?

Klientų aptarnavimo kokybės tobulinimui dažnai nepakanka laiko. Susimąstykite, ar pakankamai visi darbuotojai yra orientuoti į klientus? Tolimesni klausimai gali padėti atlikti klientų analizę:

- ☞ Ar nuolat aiškinatės klientų poreikius ir lūkesčius?
- ☞ Kaip dažnai kontaktuojate su klientais?

- ⌘ Ar sistemiškai išmatuojate klientų poreikius?
- ⌘ Ar klientų duomenų bazė yra suskirstyta pagal segmentus, atsižvelgiant į klientų poreikius?
- ⌘ Kodėl klientai jus vertina ir nuolat sugrįžta?
- ⌘ Ar žinote, kodėl klientai jus palieka? Kokie vidiniai faktoriai lemia jūsų klientų pasitenkinimą?
- ⌘ Kokius penkis paslaugų elementus didžiausi jūsų klientai laiko svarbiausiais?
- ⌘ Ar žinote, kurie faktoriai gali lemti klientų pasitenkinimo rezultatus labiausiai?

Ar laikotės susitarimų su klientais?

- ⌘ Ar aiškiai sudarote susitarimus su klientais?
- ⌘ Ar organizuotai administruojate susitarimus?
- ⌘ Ar yra parengti atsarginiai elgesio modeliai, jei kiltų nesklandumų su klientais?
- ⌘ Ar klientui duodate garantiją, remdamiesi dvišaliu susitarimu?

Kaip mokotės iš savo ankstesnių patirčių ir tobulinate procesus?

- ⌘ Ar pritaikote savo patirtį, tobulindami veiklos procedūras?
- ⌘ Ar skatinate darbuotojus tobulėti?
- ⌘ Ar nuolat peržiūrite savo veiklos procedūras?

Geriau pažinkite savo klientus:

Ką klientai galvoja apie jūsų kompaniją? Paklauskite jų pačių. Yra įvairių būdų, norint išsiaiškinti klientų poreikius ir lūkesčius:

- ⌘ suorganizuokite keleto klientų telefoninę apklausą;
- ⌘ reguliariai siųskite apklausos anketas kartu su prekių pristatymais;
- ⌘ turėkite savo atstovus, kurie nuolat išmatuotų klientų pasitenkinimo lygį;
- ⌘ savo interneto svetainėje suteikite klientams galimybę komentuoti.

Savo veiklos procesus peržiūrėkite kitokiais aspektais nei anksčiau:

- ⌘ Pagrindiniai dalykai - pasiekiamumas, komunikacija, lankstumas, vertybės ir pasiruošimas. (Ar esate atviras ir jautrus klausimams? Kaip greitai reaguojate į klientų užklausas?)

- ⌘ Produktai ir paslaugos (kokybė, vertė, patikimumas, inovacijos, pristatymas, aplinkos aspektai).
- ⌘ Kliento nuomonė apie jūsų socialiai atsakingas veiklas
- ⌘ Pardavimo ir garantinis aptarnavimas (darbuotojų kompetencija ir elgesys, patarimai, techninė informacija, klientų informacija, atsakymų pateikimo trukmė, skundų administravimas).
- ⌘ Klientų lojalumas (priežastys, kodėl perkama arba neperkama, pasiruošimas įsigyti konkurentų produktus ar rekomendacijos kitiems klientams).

Taip pat yra dar keletas klausimų, į kuriuos reiktų atsižvelgti, palaikant kasdienes kontaktus su esamais klientais.

- ⌘ Kaip sužinojote apie mūsų įmonę?
- ⌘ Kodėl pasitikite mūsų kompanija, pateikdami atitinkamus užsakymus? (patirtis ar rekomendacijos, kaina, vieta, užsakymo atlikimo terminas, kokybė).
- ⌘ Ar turite specialių pageidavimų ar lūkesčių, pateikiamų dar prieš įvykdant užsakymą?
- ⌘ Jeigu taip, ar buvo tokie poreikiai išpildyti? Jeigu ne, tai kodėl?
- ⌘ Kodėl vertinate mūsų paslaugas?
- ⌘ Kuo nusivylėte gaudami mūsų paslaugas?
- ⌘ Ar turite pasiūlymų, kaip galėtumėme patobulinti savo veiklą?

Esminė taisyklė: visada informuokite klientus apie būsimus savo veiklos pokyčius.

Sąžiningumas užtikrina ilgalaikę partnerystę:

- ⌘ Potencialiems klientams paaiškinkite, kokie jūsų bendradarbiavimo principai, kad jie žinotų nuo ko pradėti.
- ⌘ Skirkite pakankamai laiko darbo metodams su klientais tobulinti.
- ⌘ Atsiminkite, kad jūsų darbo metodai yra ne visada gerai žinomi ir matomi.
- ⌘ Savo įmonėje paskirkite kontaktinį asmenį, su kuriuo klientas galėtų susisiekti bet kuriais bendrais klausimais. Toks darbuotojas turėtų gerai išmanyti klientų duomenų bazę ir nuolatos dirbti šioje srityje.
- ⌘ Įsitinkite, kad teisingai suprantate klientų poreikius, net ir tuo atveju, jeigu jie ateina pas jus su aiškiu prašymu.

- ⌘ Užduokite papildomų klausimų. Savo patirtį ir žinias pritaikykite norėdami užtikrinti, kad kliento poreikiai bus patenkinti.
- ⌘ Taip pat svarbu užtikrinti informacijos išbaigtumą ir teisingumą: ar į kainas yra įtraukiamas PVM? Iki kada tos kainos galioja? Svarbu, kad nauji klientai dar prieš pateikdami užsakymą, būtų aiškiai informuoti apie kainą. Pavyzdžiui: ar klientas bus iš anksto informuotas apie išankstinius mokesčius, kurie grįžta įvykdžius užsakymą? Taip pat informuokite klientus apie veiksmų eigą, kuomet vėluoja apmokėjimai.
- ⌘ Gerbkite klientų privatumą.
- ⌘ Užtikrinkite informacijos apie klientus saugumą. Jeigu panašių problemų pasitaiko, atsakingas asmenis įpareigokite laiku atnaujinti ir apdoroti informaciją apie klientus.
- ⌘ Stenkitės įvykdyti pažadus. Jūsų įvaizdžiui įtakos turės ir tai, kaip efektyviai spręsite klientų nusiskundimus. Klientai pasitikės jumis, kai kartu galės aptarti problemas ir rasti bendrą sprendimą. Nukreipiant problemas kitur ir nuslepiančiant pavojus, sumažės pasitikėjimas įmone ir klientai nebesugrįš.
- ⌘ Klientai privalo žinoti, kur kreiptis turint nusiskundimų paslaugomis.
- ⌘ Spręsdami konkrečią kliento problemą, skirkite tam pakankamai laiko. Detaliai išanalizuokite kiekvieną skundą, kad galėtumėte panašių problemų išvengti ateityje ir patobulinti veiklos procesus. Tam tikru požiūriu kiekvienas skundas duoda daug naudos. Jeigu matote, kad prarandate svarbų klientą, pasikalbėkite su juo asmeniškai ir aptarkite tolimesnį bendradarbiavimą. Leiskite klientui atskleisti neigiamus ir teigiamus dalykus. Net ir tuo atveju, jeigu jis yra nusprendęs išeiti, išsiaiškinkite konkrečią priežastį.
- ⌘ Stenkitės bet kurias problemas spręsti pozityviai. Pavyzdžiui, jeigu klientas nuolat moka ne laiku, galite jam pasiūlyti nuolaidą, taikomą sumokant laiku. Nuolaidą galite pritaikyti kito mėnesio mokėjimui.
- ⌘ Klientus skatinsite būti socialiai atsakingais, suteikdami daugiau informacijos apie socialiai atsakingą produktų vartojimą, arba pateikdami atitinkamą informaciją savo tinklalapyje.

Klientus informuokite apie būdus, kuriuos naudodami ketinate būti socialiai atsakingais verslininkais. Daug iniciatyvų gali būti pritaikytos vidiniam vartojimui įmonės viduje. Pavyzdžiui, įvertinkite plastiko, pakuočių, kondicionierių naudojimą, maisto produktų sudėtį ar elektros taupymą. Bendradarbiavimas su kaimynais, darbo sąjungomis taip pat yra svarbūs socialiniai aspektai.

Naudokite komunikacijos priemones, norėdami perduoti savo pranešimą. Leiskite klientams žinoti, kodėl kiti klientai pasirinko būtent jus. Klientams pabrėžkite savo stiprias puses. Nepamirškite atsiklausti klientų, kuriuos minėsite savo leidiniuose ir interneto svetainėje.

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAVYZDŽIAI

UAB „EMP RECYCLING“

„EMP recycling“ yra nuo 1999 metų veikianti atliekų tvarkymo įmonė, kurios veikla apima: elektros ir elektroninės įrangos atliekų tvarkymo sistemą; automobilių ardymo atliekų tvarkymo sistemą; naudotų baterijų tvarkymo sistemą. Į šias sistemas įeina: visuomenės informavimas, atliekų rinkimas, atliekų perdirbimas, antrinių žaliavų realizavimas.

Įmonėje „EMP recycling“ dirba 240 darbuotojų. Kompanija turi dukterines įmones Estijoje, Latvijoje, Švedijoje, Lenkijoje. „EMP recycling“ 2002 m. įdiegė kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemą (ISO 9001 ir ISO 14001 sertifikatai). EMP požiūris į atliekas: visos atliekos turi vertę, jei jos tvarkomos teisingai; Lietuvoje turi nelikti sąvartynų. Tvarkymo sistemos atliekų turėtojams turi būti patogios, šiuolaikiškos, taupyti jų laiką ir pinigus. Informavimas yra neatsiejama tokių sistemų dalis: informacija turi būti praktiška, įdomi, skatinanti ir motyvuojanti.

Įmonė išigijo ekologiškų automobilių, rūšiuoja atliekas (specialios šiukšliadėžės, kaupiama makulatūra). Reklamos priemonės ir suvenyrus gamina tik iš perdirbtų žaliavų. Taip pat vykdoma popieriaus atliekų prevencija (prioritetas - elektroninė žiniasklaida).

Įmonės lėšomis asfaltuojami vietovių, kur įsikūrusi gamykla, keliai. Aplinkinėse „EMP“ gamyklai nepriklausančiose teritorijose organizuojamos atliekų tvarkymo tautos, remiami bendruomenės renginiai.

Įmonės atstovai yra aktyvūs pranešėjai tarptautinėse konferencijose, taip pat rengiamos publikacijos respublikinėje ir tarptautinėje spaudoje: keliamos atliekų tvarkymo problemos, inicijuojamos diskusijos. „EMP recycling“ aktyviai dalyvauja Lietuvos Atliekų tarybos prie LR Aplinkos ministerijos veikloje bei kitose asocijuotose organizacijose:

- ✎ Antrinio perdirbimo įmonių asociacija
- ✎ Lietuvos inžinerinės pramonės asociacija
- ✎ Inžinerinės ekologijos asociacija
- ✎ Asociacija „Infobalt“

Klientų aptarnavimo srityje taikoma unikali atsikratymo atliekomis sistema: atliekos paaimamos tiesiai iš gyventojų ir įmonių, registruojantis nemokamu telefonu 8 800 10108, arba interneto svetainėje www.emp.eu. Nemokamu telefonu ir atsakant klientams į el. užklausas suteikiama informacija ir apie EMP netvarkomas atliekas. Svetainėse (www.emp.eu, www.rinkbaterijas.lt) pateikiama informacija ne tik apie paslaugas bet ir apie prevencines priemones, atliekų pavojingumą, galiojančius teisės aktus, kitos įdo-

mios ir vertingos visuomenei žinios. Įmonė yra parengusi keletą visuomenės švietimo ir informavimo priemonių: socialinių reklamų viešojo transporto stotelėse, kalendoriukų su svarbiais nemokamais numeriais, knygučių apie atliekų tvarkymą su nuolaidų kuponais naujoms prekėms ir paslaugoms įsigyti. Taip pat aktyviai yra įgyvendinami visuomenės švietimo, informavimo ir paramos projektai.

Organizuojant projektą „Rink baterijas“ buvo sukurta speciali administravimo svetainė www.rinkbaterijas.lt, didelė visuomenės informavimo kampanija su konkursais ir loterijomis, logistinės sistemos sukūrimas. Paramos projektas rūšiuojantiems - parama atliekas rūšiuojančioms kaimo bendruomenėms, sodo bendrijoms, mokykloms.

Per metus įmonė visuomenei suorganizuoja iki 100 ekskursijų, kurių metu parodomas visas atliekų perdirbimo procesas. Toliau planuojama vykdyti programą, apimančią visus socialiai atsakingos įmonės aspektus, užsiregistruoti „Global compact“ tinkle ir sukurti socialiai atsakingos įmonės kodeksą. Socialinė atsakomybė yra viso „EMP recycling“ verslo pagrindas, nes savaime šio verslo specifika apima socialiai atsakingas veiklas, kurias įmonė dar labiau sustiprina aktyviai dalyvaudama ir organizuodama socialiai atsakingus projektus.

F. KURKITE HARMONINGUS SANTYKIUS SU APLINKA

Įmonės, kurios savo veiklą susiejusios su vietine aplinka, yra potencialūs darbdaviai regione ir turi specifinės įtakos vietos bendruomenei. Vietinės bendruomenės požiūriai ir problemos taip pat yra reikšmingos ir jūsų įmonei. Būdas, kuriuo integruojate savo verslą į aplinką, atspindi tai, kaip jus vertina kaimynai.

Geriausias pasirinkimas yra harmoningi verslininko ir jo aplinkos santykiai. Tokiu būdu užsitikrinsite abipusį pasitikėjimą tolimesnei savo verslo plėtrai. Vietiniai gyventojai žinos, jog visada atkreipsite dėmesį į jų nuomonę ir rūpimus dalykus. Tokiu būdu jūsų įmonė susikurs pozityvų įvaizdį. Vietiniai gyventojai vertins jūsų verslą, paremtą sąžininga ir aiškia informacija. Jie žinos, kur reiktų kreiptis iškilus klausimams. Paplitus gandams, gali būti suorganizuota papildoma konsultacija kaimyninei bendruomenei. Jeigu parodysite, kad jums svarbios aplinkinių problemos, pastebėsite, kad jūsų įmonei kaimyninės bendruomenės atstovai reiškia mažiau pretenzijų aplinkosaugos klausimais.

Ar pakankamai dėmesio skiriate aplinkai? Jeigu į tolimesnius tris klausimus iš penkių atsakote neigiamai, vadinasi turite susirūpinti santykiais su aplinkiniais.

- ⌘ Ar nuolat informuojate kaimyninę bendruomenę apie savo veiklą, investicijas ar planus?
- ⌘ Ar yra įmonės atstovas, kuris bendrauja su kaimynine bendruomene?
- ⌘ Ar žinote, ką aplinkiniai mano arba ko tikisi iš jūsų įmonės?
- ⌘ Ar gaunate nusiskundimų iš aplinkinių?
- ⌘ Ar kada nors bendradarbiaavote su kaimyninėmis įmonėmis?

F.1 KOKIE YRA PAGRINDINIAI VEIKSNIAI?

Jūsų įmonei įtaką gali daryti daugelis aplinkos veiksnių. Toliau pateikiamas jų sąrašas:

- Jūsų SVĮ
- Apylinkės komitetas
- Apylinkių savivaldybės
- Vietiniai gyventojai
- Kitos kaimyninės kompanijos
- Federacijos
- Mokyklos
- Politinės frakcijos
- Nevyriausybinės organizacijos
- Rajonų, apygardų, regionų organizacijos

Jūsų įvaizdį kaimyninės bendruomenės tarpe formuoja keletas faktorių:

- ⌘ Jūsų kompanijos integracija vietinėse ir verslo zonose
- ⌘ Ar kyla nemalonumų iš jūsų įmonės pusės?
- ⌘ Ar kyla nemalonumų iš aplinkinių įmonių?
- ⌘ Gyventojų apibrėžimas (kokie jų rūpesčiai, susirūpinimai)
- ⌘ Dinamiškumas ir ryšys su aplinka
- ⌘ Apylinkėse aktyviai veikiančios organizacijos (bendruomenių veikla, mokyklos, politinės frakcijos)
- ⌘ Tipinės problemos kaimynystėje (mažai erdvės vaikų žaidimu aikštelėms, parkavimo problemos, kelių saugumas)
- ⌘ Buvę incidentai

F.2 KAIP APLINKINIAI MATO JŪSŲ VERSLĄ?

Jeigu greitai užmegsite dialogą su aplinka, galėsite geriau žinoti, ko iš jūsų tikimasi ir kokie būtų jos poreikiai. Jeigu negalite išsiaiškinti kai kurių dalykų, svarbu, kad žinotumėte, kas vyksta kaimynystėje. Probleminiai santykiai su asocijuotais verslo partneriais gali būti nenaudingi jūsų verslui.

Atstovaudamas verslininkus galite palaikyti vietinių gyventojų pasiūlymus, skirtus aplinkės valstybinėms organizacijoms.

1 AR KAIMYNNINĖ BENDRUOMENĖ SUSIDURIA SU PRIEŠIŠKUMU?

Jeigu taip, tai kokio pobūdžio priešiškus egzistuoja? Toliau pateikiamas sąrašas dalykų, kurie gali būti svarbūs vietiniams gyventojams:

- ◆ *Pasipriešinimo tipas*
- ◆ *Kur? Kada? Kas?*
- ◆ *Veiksmų planas: kas gali padėti, tai išspręsti?*

Pavyzdžiui:

- Kai kurių įrenginių izoliavimas
- Kitų verslų įtraukimas
- Triukšmo laikas ir trukmė
- Rekomendacinis maršrutas kroviniams automobiliams
- Savivaldybės įsitraukimas

- Parkavimo problemos
- Užterštumo trukmė
- Grižtamojo ryšio užtikrinimas, nagrinėjant skundus
- Vietinių gyventojų įtraukimas
- Sveikatos problemos
- Kelių saugumas
- Incidentai (pvz. gaisrai)
- Per mažai informacijos
- Restruktūrizacija ir etatų mažinimas
- Plėtimasis
- Vizitas kompanijoje

Ar esate susiję su aplinkos problemomis ir poreikiais?

Tipiškos aplinkos problemos ir poreikiai:

- nepakankamas kiekis gyventojų ir verslo atstovų kaimynystėje;
- blogai suremontuotos gatvės;
- blogas viešųjų paslaugų funkcionavimas;
- nepakankamai paslaugų šeimoms (rūpinimasis vaikais, bendruomenės darbas, medicininės paslaugos);
- nepakankamai erdvės sportui ir rekreacijai;
- nepatogus susisiekimas viešuoju transportu;
- blogas apgyvendinimas;
- socialinės problemos, vandalizmas.

2 IŠNAUDOKITE TURIMUS IŠTEKLIUS

Jeigu vykdate aktyvią veiklą savo regione, būtinai susidursite su vietinėmis organizacijomis ir gyventojais. Būtent jie yra galimi jūsų klientai ir nuolatiniai lankytojai.

Skirkite laiko pokalbiams ir patikrinimams, gaukite aktualios verslui informacijos iš aplinkos. Jūsų darbuotojai, kurie gyvena toje pačioje vietoje, taip pat gali prisidėti prie bendradarbiavimo. Sukvieskite juos ir sužinokite vietinius rūpesčius. Integruokite savo veiklą į bendruomenę. Pavyzdžiui, galite tapti vietinių organizacijų nariais, kurios palaiko kontaktus su aplinkiniais gyventojais. Įsiliedami į tokius tinklus, galite pradėti reguliariai dirbti juose. Išsiaiškinkite, ar galėsite pristatyti savo veiklą viename iš verslo susitikimų, kuriame aptarsite prieš tai paminėtus elementus. Inicijuokite bendravimą su aplinka.

NEFORMALIOS DISKUSIJOS SU APLINKINIAIS

Intensyviai bendraukite su vietiniais gyventojais. Atsitiktinai aplankykite dešimt gyventojų, prisistatykite ir susitarkite dėl pokalbio. Jeigu įmanoma įtraukite ir pažįstamus kaimynus. Vietiniai gyventojai gerbs jus, jeigu tarsitės su jais asmeniškai.

IŠSAMI APLINKINIŲ APKLAUSA

Jeigu esate suplanavęs pokyčių, kurie stipriai paveiks aplinką, rinkitės sistemingą požiūrį ir nevenkite problemų. Taikant tokią strategiją galima gauti įdomių alternatyvių pasiūlymų, apie kuriuos patys neesate pagalvoję. Leisdami aplinkiniams jaustis svarbia pokyčių dalimi, užsitikrinsite jų paramą. Rašytinė apklausa yra vienas iš būdų įtraukti kaimyninę bendruomenę į šiuos procesus.

SVĮ yra naudinga bendradarbiauti su apylinkės tarybomis ir komitetais. Valstybinės organizacijos mielai bendradarbiauja su aplinkiniais ir turi potencialių klientų kontaktų sąrašą. Tokiu būdu yra lengviau integruotis į aplinką, nes valstybinės organizacijos gali padėti organizuoti susirašinėjimą su vietiniais gyventojais. Užtikrinkite, kad užduodate aiškius klausimus ir gyventojai turi galimybę gauti daugiau informacijos telefonu. Pakvieskite juos į pokalbį, kurio metu būtų aptariami rezultatai. Užtikrinkite grįžtamąjį ryšį, nes gyventojai bendradarbiauja, tikėdamiesi turėti įtakos sprendimams. Jie labiausiai yra suinteresuoti rezultatais, todėl stenkitės juos įtraukti į šį procesą.

3 KUR ĮMANOMA, SUMAŽINKITE APLINKOS POVEIKĮ JŪSŲ VERSLUI

Suraskite aktualių ir svarbių problemų sprendimo būdus. Jeigu problemos susijusios su išorine aplinka ar triukšmo klausimais, tuomet gali būti aktualu:

- ⌘ Peržiūrėti investicijas. Įvertinti, kokį šalutinį poveikį jos gali turėti.
- ⌘ Pagreitinti naujas investicijas.
- ⌘ Izoliuoti netinkamą techniką.
- ⌘ Į darbų sąrašą įtraukti triukšmingų įrenginių darbą dienos metu, o mažiau triukšmingesnių įrenginių darbą palikti vėlesniam laikui.
- ⌘ Tam, kad išsiaiškintumėte problemą, atlikite gilesnę jos analizę.

Jeigu yra informacijos trūkumas, gali būti naudinga:

- ⌘ nuolat informuoti aplinkinius apie pokyčius ir atliktus tyrimus;
- ⌘ organizuoti metinius informavimo susirinkimus;
- ⌘ išleisti specialius straipsnius vietiniuose laikraščiuose;
- ⌘ organizuoti apsilankymus kompanijoje;
- ⌘ parengti trumpą aplinkosaugos ataskaitą.

Jeigu kyla neplanuotų problemų, tuomet efektyviai veikianti skundų priėmimo sistema gali būti vienas iš geriausių sprendimų. Jeigu aplinkiniai pastebės, kad skundams teikiate pakankamai reikšmės, jumis pasitikės labiau. Užtikrinkite, kad yra:

- ⌘ kontaktinis asmuo, į kurį žmonės gali kreiptis, turėdami klausimų, pastabų, pasiūlymų ar skundų;
- ⌘ greitai nustatoma problemos žala;
- ⌘ gera skundų priėmimo vidinė tvarka;
- ⌘ kompensavimas, esant realiems nuostoliams;
- ⌘ problemos pripažinimas.

Norėdami užtikrinti klientus, jog skiriate deramą dėmesį jų skundams, reguliariai juos informuokite apie šio proceso eigą. Stenkitės rasti bendrą sprendimą, kuris tenkintų abi puses. Gali egzistuoti keletas faktorių, kurie lemia problemų aktualumą gyventojams. Tai gali būti nepatogumai, atsirandantys dėl kitų verslų veiklos, sudėtinga asmeninė situacija ir kt. Įsijunkite į procesą, stenkitės apriboti savo verslo sukeltus nepatogumus. Pavyzdžiui, tai gali būti izoliavimas, filtrų pakeitimas laiku, transporto organizavimas, stengiantis sumažinti triukšmą.

Tarkitės dėl bendrų dalykų. Jeigu kaimynystėje susiduriama su problema ar klausimu, kuris nėra tiesiogiai susijęs su jūsų veikla, konsultuokitės su kitais pažįstamais verslininkais ar vietine valdžia. Tai gali būti kelių saugumo, aukšto nedarbingumo lygio, pašalinio triukšmo, didžiausių klientų restruktūrizacijos regione problemos. Drauge aprėpdami šiuos aktualius klausimus, galite greičiau priimti sprendimus ir pasiekti daugiau.

Atsiradus įtemptiems santykiams, užtikrinkite konstruktyvų dialogą tarp subalansuoto skaičiaus gyventojų, suinteresuotų grupių ir verslininkų atstovų. Susirinkimo pradžioje išrinkite vadovaujantį asmenį. Leiskite kiekvienam dalyviui išsakyti savo nuomonę ir tik tada atsižvelkite į pasiūlymus. Į diskusiją įtraukite vietinius valstybinių organizacijų atstovus, kurie taip pat galėtų išreikšti savo nuomonę. Pagalvokite apie paramą. Ar tai susiję su aplinkos vystymu? O galbūt yra alternatyvų, kurios gali sustiprinti sritį, iš kurios galite gauti naudos. Ar esate susipažinęs su etiniais investavimo būdais?

F.3 JUDĖKITE Į PRIEKĮ: DALYVAUKITE APLINKOS VYSTYMO PROCESUOSE

SVĮ įsitraukimas į vietinę veiklą suteikia galimybę užmegzti svarbių partnerystės kontaktų. Ieškokite galimų palankių situacijų savo verslui ir kaimyninėje aplinkoje. Visų pirma ištyrinkite, kokios yra silpnosios jūsų verslo vietos ir kaip galite bendradarbiauti, norėdami priimti tinkamą sprendimą. Ištyrinkite, kiek jums reiktų prisidėti prie vietinės veiklos vystymo:

⌘ Ar turite išteklių, kurie būtų naudingi aplinkai?

Pavyzdžiui: vieta sportui, parkavimui, vaikų žaidimų aikštelėms, vietinių organizacijų mokymams ar susitikimams.

⌘ Ar norite paremti konkrečias organizacijas ar konkrečius kaimyninių organizacijų projektus?

Pavyzdžiui, tai gali būti socialinių projektų rėmimas, kuriuos organizuoja jūsų darbuotojai. Suteikite darbuotojams galimybę dalyvauti vietiniame socialiniame-ekonominiame projekte, kreipkitės į vietines tarnybas dėl kelių saugumo kaimynystėje.

Ar galite pasinaudoti vietine darbo rinka?

- Ar galite įdarbinti žmonių iš apylinkių, taip išvengdami neužpildytų darbo vietų?
- Ar galite imtis specialų mokymų iniciatyvų, skirtų ieškantiems darbo?
- Ar galite rezervuoti specialių poilsio vietų darbuotojų vaikams vasaros atostogų metu?

Stenkitės inicijuoti bendrus projektus, kuriuose patys aplinkiniai galėtų aktyviai dalyvauti.

F.4 PRANEŠKITE APIE SAVO VYKDOMĄ VEIKLĄ APLINKAI

Į kaimynystėje esančią bendruomenę yra naudinga atsižvelgti, tačiau jeigu ji nieko nežino apie jūsų iniciatyvą, bus sudėtinga sukurti tarpusavio pasitikėjimą. Nepamirškite bendruomenės supažindinti su savo veikla ir pranešti apie savo įmonę. Tam yra daug būdų, todėl bandykite atrasti tą, kuris geriausiai tinka jūsų veiklos specifikai. SVĮ, kurios turi užmezgusios daug kontaktų su vietine bendruomene, gali pranešti apie save, platindamos mažus pranešimus forma “Ar girdėjote?”

Naudokite įvairias komunikacijos formas, pavyzdžiui, mažus informacinius tekstus ant svarstyklių ar čekių, el. laiškuose, interneto svetainėje. Jeigu tai apima platesnę iniciatyvą, tuomet išplatinkite trumpą spaudos pranešimą regioninei spaudai ar televizijai.

SVĮ, kurios neturi nuolatinio kontakto su kaimynine bendruomene, apie save turėtų pranešti naudodamos vietinius tinklus, organizacijas, regionine spaudą ir vietinę valdžią. Pakvieskite gyventojus aplankyti savo įmonę, surenkite “atvirų durų” dieną ir išsamiai save pristatykite.

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAVYZDŽIAI

UAB „MANO BALDAI“

VEIKLOS SRITIS - BALDŲ GAMYBA IR PREKYBA

Socialinės atsakomybės srityje dėmesys skiriamas:

- ⌘ Rūšiavimui
- ⌘ Nepanaudotų atliekų apskaitai
- ⌘ Oro taršos mažinimui (kaminuose naudojami specialūs filtrai, stabdantys nuodingų medžiagų patekimą į aplinką)
- ⌘ Energijos resursų taupymui
- ⌘ Geroms darbo sąlygoms

Įmonė investuoja į darbuotojus, organizuodama papildomus mokymus, rūpinasi kokybiškomis jų darbo sąlygomis. Pastačius naują modernią gamyklą, daug dėmesio skirta darbo sąlygoms ir darbo saugos reikalavimams, įrengti dušai, persirengimo kambariai. Norint didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, organizuojamos keturios metinės šventės, kurių metu didesnis dėmesys skiriamas kultūrai ir turiningam laisvalaikiui.

Darbuotojai motyvuojami įvairiomis priemonėmis: gimtadienio proga suteikiant apmokamą laisvą dieną, skiriant papildomas pertraukas darbų metu, administracijoje taikant lankstų darbo grafiką. Darbuotojai gali siūlyti savo idėjas ir aktyviai dalyvauti švenčių organizavime.

„Mano baldų“ grupė bendradarbiauja su keliomis švietimo įstaigomis, joms tiekia mokyklinius baldus, suteikia garantinį ir pogarantinį aptarnavimą. Įmonė taip pat parėmė Klaipėdos vaikų ligoninę.

Socialiai atsakingas veiklas UAB „Mano baldai“ vykdo norėdama užtikrinti gerą atmosferą įmonės viduje ir išorėje. Siekiant, kad produktas būtų pagamintas laiku ir kokybiškai, įmonėje planuojama diegti ISO standartą.

„CLEANINGBOY“

„Cleaningboy“ specializuojasi privačių namų, įmonių ir renginių valymo srityje ir teikia papildomas higienos paslaugas, kurios apima langų plovimą, patarimus valymo klausimais, automobilių valymą, naujo turto tvarkymą ir remonto darbus. „Cleaningboy“ įmonėje dirba 35 darbuotojai. „Cleaningboy“ pagrindinės paslaugos yra skirtos privatiems namams (vidaus patalpų ir langų valymas).

„Cleaningboy“ buvo įkurta 1993 metais ir iš pradžių teikė valymo paslaugas mugėse ir parodose. Palaipsniui verslas išsiplėtė ir į įmonių ir privačių namų sektorių. Aktyviausiai buvo dirbama regionuose, ypač Vakarų Flandrijoje, tačiau įmonė taip pat yra gerai žinoma visoje šalyje.

Privačiam sektoriui aptarnauti 2004 metais buvo įkurta dukterinė „Cleaningboy“ kompanija. Šis skilimas buvo būtinas, nes privatiems asmenims yra taikoma kitokia apmokėjimo sistema negu įmonėms. Vėliau „Cleaningboy“ atidarė parduotuvę, kurioje žmonės galėjo įsigyti valymo produktų ir gauti patarimų. „Cleaningboy“ veiklos prioritetu visuomet buvo verslo vystymas ir aplinkos apsauga. Tai yra vienintelė valymo kompanija Vakarų Flandrijoje, kuri gavo oficialių kokybės įvertinimą. „Cleaningboy“ 2004 metų gegužės mėnesį gavo pirmąjį aplinkosaugos pažymėjimą iš aplinkosaugos organizacijos „GOM“.

„Cleaningboy“ naudoja ne tik ekologiškus produktus, bet ir lietaus vandenį, kuris laikomas specialiuose konteineriuose. Naudojamų skalbimo miltelių kiekis yra išmatuojamas automatiškai, siekiant efektyviai sumažinti darbo sąnaudas. Ypatingą dėmesį kompanija skiria santykių su klientais palaikymui. Kokybiškos paslaugos ir kasdieniniai asmeniškai kontaktai prideda papildomos vertės klientams, o atsižvelgimas į jų pastabas, klausimus ir pasiūlymus papildo tarpusavio santykius.

Savo versle „Cleaninboy“ taip pat naudoja efektyvią tiekėjų vertinimo sistemą. Dirbama tik su tais tiekėjais, kurie siūlo aplinkai nekenkiančius produktus. Darbuotojus taip pat stengiamasi kuo labiau įtraukti į verslą: daug dėmesio skiriama naujų darbuotojų sutikimui ir mokymui, jie turi galimybę išreikšti savo nuomonę per grupės susitikimus, kasdien palaiko ryšį elektroniniu paštu, todėl jų motyvacija skatinama nuolat.

„Cleaningboy“ toliau planuoja plėsti paslaugų įvairovę bei skirti dar daugiau dėmesio darbuotojams. Kadangi įvairios iniciatyvos yra vykdomos atsižvelgiant į bendros socialinės atsakomybės aspektus bei integruojant ekonominius, socialinius ir aplinkos tikslus, „Cleaningboy“ gali save vadinti pavyzdiniu verslu. Šiandien versle yra svarbi efektyvi komunikacija su individualiais klientais, tiekėjais, konkurentais ir darbuotojais. Tikslinės grupės gali būti lengvai pasiekiamos per interneto svetaines ar naujienlaiškius, gaunamus elektroniniu paštu. Įmonės vadybininkas yra įsitikinęs, kad aukšto lygio įmonės vadyba yra neatsiejama nuo socialinės atsakomybės filosofijos. Įmonė apdovanojimus

gauna už darbo rezultatus, o pats įvertinimas nėra esminis tikslas. Būtų beprasmiška kovoti dėl apdovanojimų, jeigu darbo sistema nebūtų paremta kasdienine praktika.

Dabar, kai infrastruktūra, administracija, produktai ir aplinkos rūpinimosi sistemos yra beveik užbaigtos, įmonės vadybininkas nori detalizuoti ir suformuoti geresnę personalo politiką. Įmonėje siekiama suformuoti tokią personalo politikos programą, kuri atitiktų ISO standartą. Esminis įmonės tikslas išlieka užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir tinkamai jais rūpintis. Gerai mokytai, motyvuoti ir patenkinti darbuotojai užtikrina aukštos kokybės paslaugas. Proceso konsultanto užduotis yra suformuoti personalo politikos struktūrą ir rūpintis proceso eiga. Konsultantas pateikia pirmąjį pasiūlymo planą ir kartu su įmonės vadybininku aptaria svarbiausius elementus. Visi dokumentai yra lengvai pasiekiami per vidinį kompiuterių tinklą.

Personalos politikos programa akcentuoja darbuotojų įsitraukimą. Rūpinimosi darbuotojais sistema apjungia strateginius tikslus ir asmeninį darbuotojų tobulinimą. Svarbiausia, kad strateginiai tikslai būtų įtraukti į personalo politiką. Esminiai įgūdžiai yra suformuluoti ir pateikiami sąrašo forma skirtinguose dokumentuose. Tęstinė kompetencijos vadyba yra svarbus pagrindas tolimesnei personalo politikos plėtrai. Peržiūrėjus darbuotojo potencialias kompetencijas ir jų vystymo galimybes, jis gali būti paskatinamas ir įvertinamas, kad pasiektų pageidaujamą lygmenį. Darbuotojas taip pat turi būti atsakingas už savo tobulėjimo procesą, o ne tik pasikliauti vadybininko parama.

G. RŪPINIMASIS APLINKA

G.1 DABARTINIAI APLINKOSAUGOS KLAUSIMAI

Ar jums aktualūs specifiniai aplinkosaugos klausimai? Esminius klausimus galite peržiūrėti Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos interneto svetainėje (www.am.lt)

Ten rasite atsakymus į tokius klausimus:

- ⌘ Kiek perdirbtų medžiagų ir kam panaudosite?
- ⌘ Ar dirvožemio išvalymas yra tas pats kaip dirvožemio perdirbimas?
- ⌘ Ar galima išdeginti nepanaudotą miško plotą?

1 APLINKOSAUGOS POLITIKA - DALIS BENDROS JŪSŲ ĮMONĖS POLITIKOS

Organizacijoje, kurioje aplinkosaugos politika yra bendra politikos dalis, spręsti aplinkosaugos problemas yra lengviau.

- ⌘ Aplinkosauga turėtų būti vienas iš pirkimo ar investavimo kriterijų.
- ⌘ Aptarkite aktualius aplinkosaugos klausimus susitikimų metu.
- ⌘ Vidinių mokymų ir konsultacijų metu atkreipkite dėmesį į gerus aplinkosaugos pavyzdžius.
- ⌘ Deklaruodami aplinkosaugos politiką, jai suteiksite formalumo. Skirkite laiko neformaliems susirinkimams, kad savo gerais ketinimais įtikintumėte naujus darbuotojus, vietinius gyventojus, valdžią ir tiekėjus.
- ⌘ Peržiūrėkite savo organizacijos struktūrą: kas yra atsakingas už aplinkosaugos klausimus ir kas galėtų tuo užsiimti?

2 APLINKOSAUGOS ĮSTATYMŲ TAIKYMAS

Norint teisės aktus pritaikyti aplinkosaugos srityje, yra reikalingos specialios žinios.

Aplinkosaugos įstatymų bazę, galima rasti tinklapyje:

http://www.istatymas.lt/aplinkos_apsauga.php.

- ⌘ Aplinkosaugos srityje yra daug reikalavimų, todėl naudinga turėti nuolatinį žurnalą ir kalendorių, kuris primins apie įmonės įsipareigojimus aplinkai.
- ⌘ Prisijunkite prie tinklų, kurie suteiks daugiau informacijos apie naujausius pakeitimus aplinkosaugos teisės aktų srityje.
- ⌘ Dėl konsultacijų taip pat galima kreiptis į vietinį konsultantą, kuris geriau supažindins su aplinkosaugos reikalavimais.

G.2 ŽINIOS APIE APLINKOSAUGOS VEIKSNIUS

Stenkitės susidaryti bendrą nuomonę: kokią teigiamą ar neigiamą įtaką jūsų veikla, produktai ir paslaugos gali turėti aplinkai.

Kuriame produkcijos gamybos procese labiausiai yra paliečiami oro, vandens ir dirvožemio išteklių?

- ⌘ Ar kontroliuojate jų taršą?
- ⌘ Ar rizikos yra susijusios su sandėliavimu ar vidiniu transportu?
- ⌘ Ar yra nustatytos taisyklės, kaip matuojamas įmonės daromas poveikis aplinkai?

Kaip nusprendžiate dėl “draugiškos” aplinkai technologijos pasirinkimo ir dėl tinkamos kainos?

Darbuotojai visada pastebės, kaip jūsų įmonėje traktuojama aplinkosaugos politika. Penkis susidomėjusius darbuotojus, kurie dirba produkcijos ir administraciniuose sektoriuose, pakvieskite suformuoti komandą, kuri rūpintųsi aplinkosaugos klausimais.

- ⌘ Kartu su grupe nustatykite aplinkosaugos prioritetus ir klausimus.
- ⌘ Inicijuokite pranešimus apie nutekėjimus (potvyniai, sausros, šildymas).
- ⌘ Pateikite informaciją apie bendrus reikalavimus, kurie susiję su rūšiavimo ir prarastomis išlaidomis.

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAVYZDŽIAI

SIGITO MIČIULIO INDIVIDUALI ĮMONĖ „BREMENA“

S.Mičiulio individuali įmonė „BREMENA“ yra įgaliotas Danijos „Danfoss“, „Rockwool“, Vokietijos „Buderus“, „Viessmann“ koncernų atstovas Lietuvoje. Įmonė, turinti Aplinkos ministerijos, Valstybinės Energetinės Inspekcijos ir Techninės priežiūros licencijas ir leidimus šilumos tiekimo projektavimo ir montavimo darbams atlikti, jau šešiolikti metai sėkmingai dirba energijos taupymo srityje. Šiuo metu įmonėje dirba 60 darbuotojų.

Įmonė vadovaujasi principu, kad jei verslas duos pelno ir ekonominės naudos, neatsižvelgiant nei į aplinką, nei į žmones, jis gali greitai baigtis. Todėl į įmonės veiklą savanoriškai įtraukiami socialiniai ir aplinkosauginiai klausimai bei vadovaujamosi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais.

Įmonė suinteresuota, kad į aplinką būtų išmetama kuo mažiau taršalų, todėl įmonėje gaminamas ekologiškai švarus kuras – pjuvenų briketai, o įmonės darbuotojai projektuoja ir montuoja šiuolaikiškas ekonomišką vidaus šildymo, vėdinimo, oro kondicionavimo, vandentiekio ir nuotekų sistemas; modernias katilines, naudojančias kurą iš atsinaujinančių energijos šaltinių; šilumos siurblius, saulės kolektorius; automatizuotus šilumos punktus; dažnio keitiklius ir kitą įrangą, taupančią elektros energiją; informuoja ir konsultuoja visuomenę alternatyvios energetikos klausimais.

Didelis dėmesys yra skiriamas darbuotojų saugios ir sveikos darbo vietos kūrimui, gerbiamos žmogaus teisės, visada yra atsižvelgiama į darbuotojų norus ir pageidavimus, randamas bendras abipusis sprendimas. Darbuotojai turi galimybę visą gyvenimą tobulėti, siekti išsilavinimo ir karjeros. Sudaromos sąlygos mokytis, kelti kvalifikaciją seminaruose ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, už kuriuos darbuotojams nereikia mokėti. Darbuotojams suteikta galimybė žaisti krepšinį, organizuojamas nemokamas ekskursijos, išvykos į koncertus, plaukimas laivu arba baidarėmis, rengiami kalėdiniai ir naujametiniai vakarai.

Įmonės vadovas aktyviai dalyvauja ROTARY klubo veikloje. Įmonė kelis kartus buvo pirkliais televizijos laidoje „Bėdų turgus“ ir prisidėjo perkant kelių rajono gyventojų bėdas. „Bremena“ taip pat bendradarbiauja ir remia: Žygaičių gimnaziją, vaikų globos namus „Šaltinėlis“, „Vakarutės“ klubą, Vaikų reabilitacijos centrą „Pušėlė“, Tauragės katalikų ir evangelikų bažnyčias. Pati svarbiausia įmonei visuomenės ugdymo sritis – krepšinis. Įmonė turi krepšinio klubą „Bremena“, kuriame žaidžia ir turiningai praleidžia laisvalaikį ir vaikai, ir jaunimas, ir veteranai.

H. ENERGIJĄ TAUPANTIS DARBAS

H.1 SUSIMĄSTYKITE APIE ENERGIJOS IŠTEKLIŲ NAUDOJIMĄ

Dauguma SVĮ neturi aiškios energijos sąnaudų ar šildymo paskirstymo strategijos. Optimalus energijos vartojimo paskirstymas gali suteikti daug privalumų, pvz. išlaidų sumažinimas. Kontroliuoti energijos naudojimą gali padėti specialus sąrašas, kuriame fiksuosite energijos sąnaudas.

H.2 PILDYKITE MATAVIMO BLANKĄ

Matavimo blanką padėkite šalia skaitiklių ir jų duomenis žymėkite kartą per savaitę, tą pačią dieną ir tuo pačiu laiku. Tokiu būdu galėsite pamatuoti savaitines sąnaudas. Per ilgesnį laiko tarpą galima gauti energijos suvartojimo per mėnesį ar metus duomenis, kurie padės nustatyti savo sunaudojamos energijos vidurkį.

Energijos tipas, sunaudojimas per mėnesį, kaina per mėnesį:

- Elektra (Kwh)
- Dujos (m³)
- Vanduo (m³)
- Šildymo kuras/anglys (l/kg)
- Kita

Visada gali atsirasti skirtumų dėl:

- Naujų elektros įrenginių įsigijimo
- Nenormalių oro sąlygų (žiemos sezono metu sąnaudos padidėja)
- Sezoninės produkcijos gamybos

H.4 KRITIŠKAI VERTINKITE SAVO VARTOJIMĄ

Matuodami sąnaudas, atsižvelkite į šiuos elementus:

- ⌘ Darbuotojų įmonėje skaičių ir galimus radikalius darbo jėgos pokyčius.
- ⌘ Realiai išnaudojamą laiką
- ⌘ Asmeninių ir verslo įpročių suderinimą

H.5 IMKITĖS INICIATYVŲ

1 APŠVIETIMAS

- ⌘ Atsižvelkite į tai, kokias naudojate elektros lemputes? Ar jos taupo energiją?
- ⌘ Kur įmanoma, naudokite energiją taupančias ir mažesnio galingumo lemputes.
- ⌘ Apšvietimo sensoriuose įrenkite laiko matuoklius.
- ⌘ Apsvarstykite bendro apšvietimo efektyvumą ir, kur įmanoma, pakeiskite jį mažesnėmis specifinėmis stalinėmis lempomis.
- ⌘ Įvertinkite išorinio apšvietimo efektyvumą.

2 PASTATO IZOLIACIJA

- ⌘ Instaliacijas padenkite specialia medžiaga.
- ⌘ Užtikrinkite, kad instaliacijos yra dvigubai padengtos specialia danga.
- ⌘ Ar yra įrenginių, kuriuos vertėtų išjungti pertraukų ar susirinkimų metu?

3 ŠILDYMAS

- ⌘ Ką naudojate šildymui: dujas ar elektrą? Ar yra galimybė pereiti prie dujų naudojimo?
- ⌘ Kaip paskirstote šildymo naudojimą savaitgaliais?
- ⌘ Kaip galėtumėte patobulinti šildymą? Ar yra numatytų pakeitimų šioje srityje?
- ⌘ Ar gerai izoliuotos erdvės? Kiek dienos šviesos patenka skirtingais metų laikais?
- ⌘ Ar efektyvi naudojama kondicionavimo sistema?

4 VANDUO

- ⌘ Ar naudojate lietaus vandenį?
- ⌘ Kokio tipo vandens nuleidimo sistemą naudojate tualetuose?

5 TRANSPORTAS

- ⌘ Kaip organizuojamas dispečerių tarnybos darbas? Ar užsakymai vykdomi maksimaliai, kol baigiasi?
- ⌘ Kokius degalus naudojate savo transporto priemonėms? Ar pirksite ekologiškesnes transporto priemones, ar stengsitės turimus automobilius eksploatuoti ekologiškiau?

I. SUMAŽINKITE BEREIKALINGĄ EIKVOJIMĄ

I.1 KOKS BETIKSLIS EIKVOJIMAS EGZISTUOJA JŪSŲ VERSLE?

Iššvaistyti žaliavos ir gamybos priedų kiekiai vidutiniškai sudaro apie 60 proc. visų įmonės nuostolių. Vadinasi tai yra sritis, kurioje įmonė gali daugiausiai sutaupyti. Apskaičiuokite, kiek nepanaudotų atliekų lieka gamybos proceso metu.

Keletas aplinkai svarbių faktorių produkcijos gamybos proceso metu:

- ⌘ Kiek atliekų lieka produkcijos gamybos proceso metu?
- ⌘ Ar atliekas perdirbate?
- ⌘ Ar atliekos gali būti kam nors naudingos?

Toliau pateikiama keletas klausimų, kurie yra aktualūs administruojant likučius, likusius gamybos proceso metu.

- ⌘ Ar perdirbate popierių?
- ⌘ Ar yra susitarimas, kaip naudosite popieriaus likučius?
- ⌘ Ar naudojate daugkartines spausdintuvų kasetes?
- ⌘ Ar apsvarstėte spausdinimo ant abiejų pusių galimybę?
- ⌘ Kokius valymo produktus naudojate? Ar jie atitinka ekologinius standartus?

Kiekvieną mėnesį pradėkite registruoti likusias atliekas, jų kilmę, kiekį ir gamybos būdą, kurio metu jos atsirado. Toks registravimas yra būtinas pagrindas metinei nepanaudotų atliekų ataskaitai.

Kokios yra medžiagos ir jų panaudojimo paskirtis? Kaip ir kas jas tvarko įmonės viduje? Kokiam išoriniam agentui atliekos perduodamos?

- ⌘ Nustatykite vidinę atliekų perdirbimo sistemą
- ⌘ Stenkitės atliekas rūšiuoti (metalas, popierius, stiklas)
- ⌘ Popieriaus atliekas rinkite į atskiras šiukšliadėžes

I.2 GERIAU VENKITE BETIKSLIO EIKVOJIMO, NEGU UŽ JĮ MOKĖKITE

Dėl netikslingai eikvojamų lėšų stipriai nukenčia SVĮ biudžetas. Pagalvokite, ką jūsų verslui reiškia “netikslingai išekvotos lėšos”? Ar tokias išlaidas suvokiate tik kaip:

- sąskaitas už atliekų išvežimą;
- konteinerių nuomos kainą;
- atliekų pardavimo trečiosioms šalims pelną.

Šie ir panašūs elementai yra tik viso išlaidų “kalno viršūnė” (sudaranti vos 15 proc.)

Netikslingai išekvotos lėšos taip pat sudaro :

- Papildomų žaliavų praradimą, kurios su likučiais patenka į konteinerius.
- Išlaidas, susijusias su įrangos eksploatacija atliekoms perdirbti.
- Išlaidas personalui, kuris užsiima atliekų valymu ir transportavimu.
- Dalį papildomų išlaidų, skirtų atliekų perdirbimui.

Jeigu iš tikrųjų norite sumažinti netikslingai išekvojamas lėšas, tuomet privalote žinoti, kaip atsiranda netikslingas eikvojimas ir kaip nuo jo apsisaugoti.

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAVYZDŽIAI

UAB „ŠVYKAI“

UAB „Švykai“ kompanija įkurta 2005 metais. Veiklos sritis - tiltų, rezervuarų-talpyklų, pramonės objektų antikorozinis remontas ir pastatų ugniaatsparinimas.

Įmonėje dirba daugiau nei 40 nuolatinių kvalifikuotų darbuotojų, kurie užsakovams įgyvendina ekonomiškai naudingiausius antikorozinius projektus. Didelis dėmesys skiriamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, pažangiausių technologijų įsisavinimui kasdieninėje veikloje ir šiuolaikiškų verslo administravimo sistemų diegimui.

Socialinės atsakomybės srityje įmonė ypatingą dėmesį skiria aplinkos apsaugai. Pavyzdžiui, metalinės pakuotės nuo dažų yra neišmetamos, o atiduodamos perdirbimui. UAB „Švykai“ planuoja įsigyti specialių įrenginių panaudotų skiediklių perdirbimui, kad juos vėl galėtų panaudoti darbų metu. Paviršių valymui naudojamas vanduo, kadangi įprastinis būdas - „smėliavimas“ - į aplinką išmeta labai daug kietųjų dalelių. Įmonėje stengiamasi pirkti tik naujus automobilius, siekiant sumažinti aplinkos taršą.

UAB „Švykai“ darbuotojai motyvuojami siunčiant juos į mokymus, skiriant premijas. Premijos skiriamos už idėjas, kurios padeda patobulinti darbo procesus. Įmonė taip pat padeda darbuotojams susidūrus su asmeninėmis problemomis. Įmonėje „Švykai“ aktyviai propaguojama bendravimo kultūra. Socialinė atsakomybė įmonei kuria papildomą pridėtinę vertę, aktyvi veikla aplinkosaugos srityje užtikrina saugią aplinką ne tik darbuotojams, bet ir visiems aplinkiniams gyventojams, padeda sutaupyti lėšų ir saugoti gamtos išteklius.

DAUGIAU INFORMACIJOS INTERNETE

www.csr-for-smes.eu – pagrindinė projekto „Įmonių socialinės atsakomybės populiarinimas smulkiajame ir vidutiniame versle“ svetainė internete, kurioje skelbiamos projekto naujienos ir naudinga informacija smulkiesiems verslininkams, besidomintiems bendra socialine atsakomybe.

www.atsakingasverslas.lt - svetainėje pateikiama išsami informacija apie Lietuvos smulkias ir vidutines įmones, vykdančias socialiai atsakingą veiklą.

www.undp.lt/lt - Jungtinių Tautų vystymo programos Lietuvoje svetainė. Šiuo tinklu galima pasinaudoti ieškant pasaulinės patirties, kaip spręsti įvairius socialinės raidos klausimus. Svetainėje yra daug aktualių naujienų apie įmonių socialinės atsakomybės konferencijas, apdovanojimus Lietuvoje.

http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_lt.htm - Europos Komisijos informacija lietuvių kalba apie bendrą socialinę atsakomybę smulkiajame ir vidutiniame versle. Pateikiama daug nuorodų apie socialinę atsakomybę smulkiajame įvairių Europos šalių versle.

www.socmin.lt/index.php?-6857098 – Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos informacija apie socialinę integraciją: lyčių lygias galimybes darbe, neįgaliųjų integraciją ir pan.

www.spg.lt - viešosios įstaigos „Socialinės politikos grupė“ svetainė apie įvairius žmogaus socialinės raidos aspektus: socialinę atskirtį, lygias galimybes darbo rinkoje ir informacinėje visuomenėje, socialinės partnerystės ir bendruomenės stiprinimo galimybes bei probleminių regionų atgimimą.

www.am.lt – Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos oficiali informacija apie gamtos apsaugą, poveikio aplinkai vertinimą ir aplinkosauginius mokesčius.