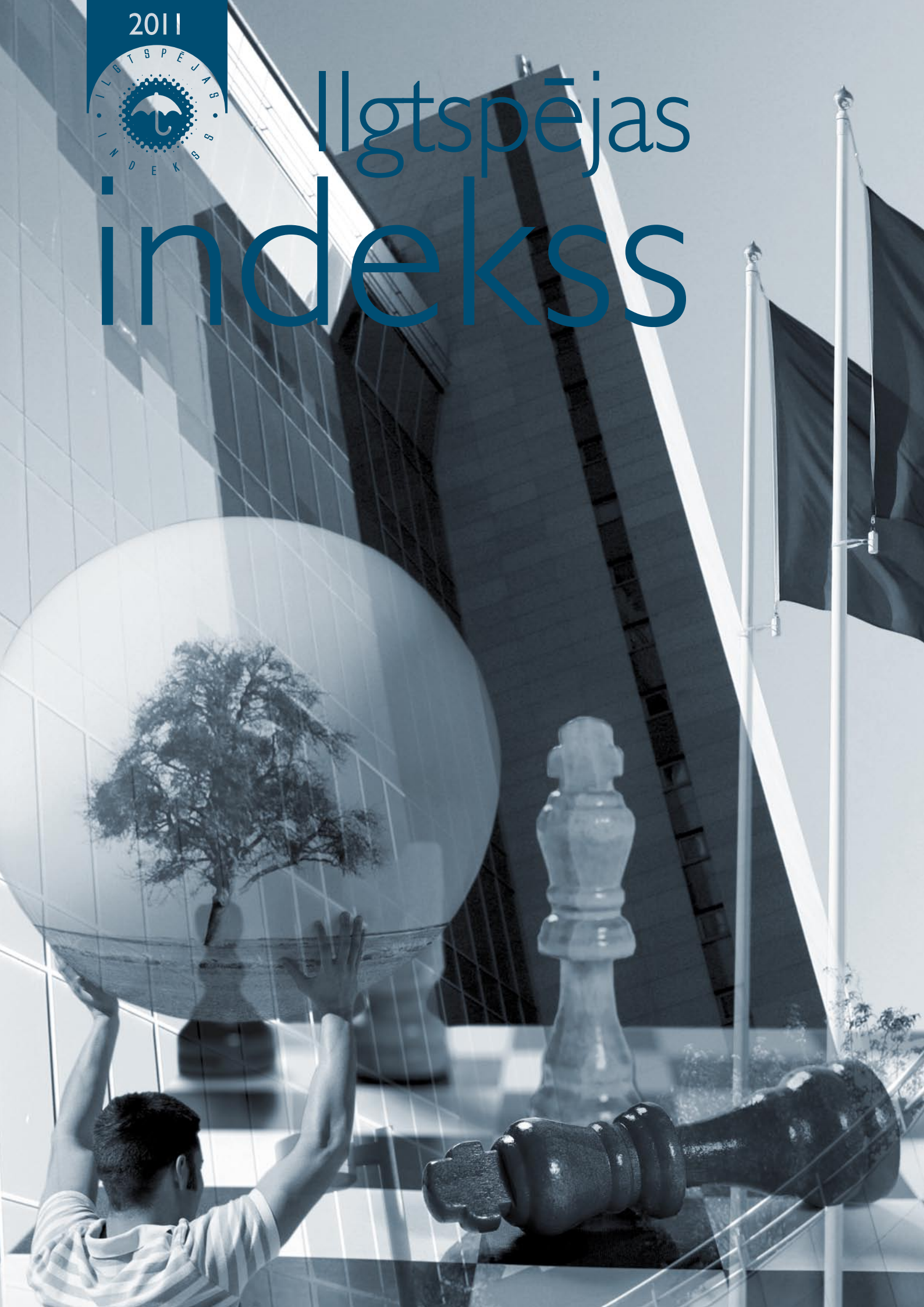


2011



Ilgspējas indekss





Elīna Egle,

Latvijas Darba devēju konfederācijas (LDDK) ģenerāldirektore



Foto – Vitālijs Stipņiņš, Dienas mediji

Uzņēmumi, kas šogad piedalās Ilgtspējas indeksā, salīdzināmi ar kuģiem, kas gatavi pārvarēt ikvienus laika apstākļus, jo tie skaidri zina savu ceļa mērķi un kuģa vadība ir stingrās rokās. Kuģošanai nepieciešami navigācijas līdzekļi, izsenis tās ir bijušas bākas, par savu bāku Latvijas biznesa sabiedrība nevilcinās apliecināt korporatīvo sociālo atbildību, kas kļūst par biznesa vadības neatņemamu sastāvdaļu. Korporatīvās sociālās atbildības (KSA) lomu biznesa praksē pirms 8 gadiem visspilgtāk iezīmēja ANO misija Latvijā, aizsākot ANO Globālā līguma kustības kontaktpunkta darbību, bet 2005. gadā vadības grožus šai iniciatīvai nodeva LDDK rokās. Savulaik Vaira Viķe–Freiberģa Latvijas korporatīvās sociālās atbildības līderus Globālajā līgumā uzrunāja par baltiem bruņiniekiem – Latvijas uzņēmumi, ar kuriem varam lepoties un kuriem gribas sekot! Šodien 10. ANO Globālā līguma kustības principi ietver četras KSA pamatvērtības, kas apvieno vairāk nekā septiņus tūkstošus uzņēmumu no visas pasaules – cilvēktiesību ievērošana, atbildība par darbiniekiem, vidi, nostāšanās pret korupciju.

Ilgtspējīgas uzņēmuma stratēģijas pamats ir tiesību aktu ievērošana vietā, kurā uzņēmums veic savu saimniecisko

darbību, tam ir biznesa stratēģija un tas veic brīvprātīgas korporatīvi sociāli atbildīgas iniciatīvas. Uzņēmuma ilgtspējas veiksmē meklējama uzņēmuma vadības vērtībās un spējā šīs vērtības nodot darbiniekiem, partneriem, klientiem un sabiedrībai, integrējot tās visos uzņēmuma darbības procesos. Ilgtspējas indeksa metode ļauj šos vērtību komunikācijas pierādījumus novērtēt.

Atbildības principi un ilgtspēja kā vērtība ir pamats LDDK iniciētās Korporatīvās sociālās atbildības sadarbības platformas memorandam, kuru 2010. gadā parakstīja 22 organizācijas. Partneri vienojās par sadarbību KSA principu ieviešanā, pilnveidošanā un novērtēšanā. KSA sadarbības platformā mijiedarbojas uzņēmumu pārstāvji un noteiktu jomu eksperti, lai attīstītu Latvijā atbildīgu biznesa praksi, rastu publiskā sektora atbalstu un gatavotu rekomendācijas normatīvo aktu izmaiņām. Tāpat KSA sadarbības platforma turpina koordinēt ANO Globālā līguma kustības Latvijas dalībnieku aktivitātes. Ņemot vērā, ka memorandā definēta nepieciešamība izvērtēt KSA praksi, platformas ietvaros tapa LDDK sadarbība ar Latvijas Brīvo arodbiedrību savienību, kas ļāva piesaistīt ekspertus un izveidot Ilgtspējas indeksu. Paldies partneriem un ekspertiem, kas piedalījās Ilgtspējas indeksa pilnveides un rezultātu izvērtēšanas procesā!

Šī gada rezultāti liecina, ka varam būt patiesi lepnī par uzņēmumiem, kas, neskatoties uz ekonomikas lēno atgūšanos, spēj pilnveidoties, godīgi turpināt darbu un izmantot daudzus radošus risinājumus, lai, piemēram, motivētu darbiniekus, stiprinātu sadarbību ar partneriem un sniegtu ieguldījumu sabiedrībā kopumā. Reizēm risinājumi prasa minimālus līdzekļus, bet sasniedz maksimālu efektu ilgtermiņā. Zināšanas un pieredze ir šo uzņēmumu kopīgā vērtība, ko tie atklāti ir demonstrējuši, piedaloties ilgtspējas izvērtēšanā. LDDK cer, ka šie panākumi un atziņas spēš iedvesmot arī citus uzņēmumus, kuri šobrīd pieņem izšķirošus lēmumus par uzņēmumu nākotni, lai rīkotos sociāli atbildīgi un ilgtspējīgi. Ticot, ka Latvijā ir daudz vairāk balto bruņinieku, aicinu nākamgad šos uzņēmumus pievienoties Ilgtspējas indeksam!

Costas Andropoulos,

Eiropas Komisijas Uzņēmējdarbības ģenerāldirektorāta Korporatīvās sociālās atbildības nodaļas vadītājs

Latvijas Ilgtspējas indekss ir vēl viena pozitīva iniciatīva, kas mūs tuvina kopīgajam mērķim – gudrai, ilgtspējīgai un iekļaujošai izaugsmei. Eiropas Komisija stratēģijā *Eiropa 2020* ir apņēmusies atjaunot Eiropas korporatīvās sociālās atbildības (KSA) veicināšanas politiku. KSA ir viena no vajadzīgajām sastāvdaļām, lai Eiropas ekonomika būtu veiksmīga un dinamiska. Rīkojoties atbildīgi un ilgtspējīgi, uzņēmumi palīdzēs atgūt pilsoņu uzticēšanos uzņēmējdarbības jomai. Šī uzticēšanās savukārt ir svarīgs elements, lai izveidotu vidi, kurā uzņēmumi varētu plaukt un attīstīties.

Ilgtspējīga un atbildīga uzņēmēja reputācija ir būtiska, pozicionējot Eiropas uzņēmējus kā spējīgus konkurēt pasaules līmenī. To jau ir labi sapratušas dažas Eiropas Savienības dalībvalstis. Dažās dalībvalstīs ir spēkā nacionālie rīcības plāni par KSA un, veicot valsts mārketingu pasaulē, tiek sekmēta sociāli atbildīgu un pret vidi atbildīgu uzņēmumu reputācija.

Kāda šajā kontekstā ir investoru nozīme? Investori, tāpat kā patērētāji un biznesa klienti, ir viens no galvenajiem bonusu, ko tirgus var piešķirt ilgtspējīgiem un atbildīgiem uzņēmumiem. Jo vairāk uzmanības aktīvu īpašnieki, aktīvu pārvaldītāji un tirgus analītiķi veltīs uzņēmumu darbības rezultātiem sociālajā un vides jomā, jo vairāk viņi veicinās pārmaiņas ilgtspējīgas ekonomikas virzienā.

Ilgtspējas indeksu vērtība ir tieši tajā apstākļi, ka tie darbojas kā uzņēmumu un investoru saskares punkts. Ilgtspējas indeksi ļauj labāk apzināties to, cik nozīmīgas ir sociālās un ar vidi saistītās problēmas, un veicina sociālās un ar vidi saistītās informācijas atklātību un analīzi. Ilgtspējas indeksiem var būt svarīga nozīme tieši to sistēmas pārmaiņu veicināšanā, kuras mums ir nepieciešamas, lai risinātu daudzus grūtos uzdevumus, ar ko saskaramies ekonomikā, sociālajā un vides jomā.



Foto – Edmunds Brencis, Dienas mediji

Ir pagājis gads, kopš pirmo reizi tika īstenota Ilgtspējas indeksa iniciatīva, nosakot 45 uzņēmumu līmeni – sudraba vai bronzas pakāpi. Šogad esam indeksējuši 53 uzņēmumus, trīs no tiem ierindojuot arī zelta kategorijā. Šie rezultāti apstiprina iniciatīvas nozīmi un veiksmīgo darbību, palīdzot uzņēmumiem kļūt ilgtspējīgākiem un līdz ar to – arī vērtīgākiem. Šogad indekss ir attīstījies, tā metodoloģija ir kļuvusi pilnvērtīgāka, vēl precīzāk atklājot uzņēmumu darbību dažādās tā jomās. Tieši novērtējot uzņēmumu izaugsmi un patiesos centienus pilnveidot savu darbību ilgtspējīgas uzņēmējdarbības virzienā, pārņem vislielākais gandarījums. Nozīmīgākais ieguvums ir ne vien pašiem uzņēmumiem, sabiedrībai vai valstij, bet tieši uzņēmumu darbiniekiem, kuri uzlabojumus var novērtēt

ikdienas darbā. Darbinieki ir viena no panākumu atslēgām, piedaloties Ilgtspējas indeksa iniciatīvā, un tāpēc gribas uzteikt tieši tos uzņēmumus, kas stiprina ne vien ārējo komunikāciju un pasākumus, kas vērsti uz tirgus attiecībām, bet lielāku vērtību pievērš saviem strādājošajiem.

Ilgtspējas indekss ir iespēja ne vien saņemt novērtējumu uzņēmuma darbībai kopumā, bet arī iemesls darbiniekiem lepoties ar savu uzņēmumu, justies piederīgiem un dot arī savu artavu kopējā izaugsmē. Uzņēmumiem ir jāizvērtē savas iespējas kopīgi ar darbiniekiem strādāt pie zaļākas, drošākas, atvērtākas darba vides un veiksmīgākiem sadarbības modeļiem ar darījumu partneriem un sabiedrību kopumā. Zinošs un pārliecināts darbinieks būs nenovērtējams resurss, tiecoties pēc jauniem sasniegumiem. Ilgtspējas indekss ir nodrošinājis uzņēmumu labo praksi popularizēšanu, ļaujot daudz vairāk par tām uzzināt sadarbības partneriem, citiem uzņēmumiem un pašu darbiniekiem. Stāstot par to, kas ir izdevies, par sasniegumiem un veiksmīgākajiem risinājumiem, iniciatīvai ir jākļūst par iedvesmas avotu un savdabīgu rokasgrāmatu, kur vienmēr var atrast uzņēmumu pieredzi un praksi attiecībā uz dažādām darbības jomām, ko var pārņemt un pielāgot arī citi uzņēmumi.

Nākamā gada izaicinājums ir iniciatīvā iesaistīt arvien lielāku skaitu Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu, palīdzot novērtēt esošo situāciju, kā arī izvirzīt konkrētus mērķus, attīstīties un sasniegt jaunus mērķus. Svarīgi, lai, balstoties uz neatkarīgu vērtējumu un izmantojot noteiktu metodoloģiju, gan privātie, gan valsts uzņēmumi ievieš jaunas iniciatīvas un izvērtē esošās, tajā skaitā sakārtojot darba vidi un nodrošinot arvien atvērtāku vidi sadarbībai ar darbiniekiem. Darbinieki ir lielākais uzņēmuma resurss, – novēlu to izmantot un stiprināt, lai uzņēmuma ilgtspējas pamatā būtu jūsu cilvēki un viņu degsmes par savu darba vietu!

Nav tik būtiski, kā sauc vārdos – korporatīvā sociālā atbildība, ilgtspēja, kvalitātes standarti u.tml., bet svarīgi ir, ko un kāpēc dara uzņēmumi un cilvēki. Elementāras vērtības kā dotā vārda turēšana, vienošanās nepārkāpšana, ieklausīšanās otrā cilvēkā Latvijas uzņēmēju sabiedrībā bieži vien tiek aizmirstas, prevalējot katra indivīda tūlītējam un savtīgam labumam. Un nekas cits neatliek kā sākt visu gandrīz no nulles, radot tādas iniciatīvas kā Ilgtspējas indekss, uzņēmumu Baltais saraksts u.c., lai atgādinātu sabiedrībai, ka dzīve nesākas un nebeidzas ar iegūto peļņu vai iešanu pāri līķiem. Un, lai cik skaists dažkārt izskatās gala rezultāts no malas, svarīgāks par to ir ceļš, kā sabiedrība pie tā ir nonākusi, jo kopīgā pieredze ir faktors, kas noteiks, vai vēl kādu reizi ceļš tiks mērots kopā.

Patiesi ilgtspējīga uzņēmuma vadītājs domā, turklāt nevis virspusējās kategorijās, bet caur esības jēgas prizmu. Līderis ir pirmsākums un uguns, kas iet pa priekšu un rāda ceļu, Latvijas situācijā tam jāpeld arī pret straumi. Tāpēc ceru, ka Ilgtspējas indeksa iniciatīva vairo patiesi ilgtspējīgus vadītājus un spēš pakāpeniski mainīt Latvijā pastāvošo domāšanas veidu!

Foto – Vitālijs Stipņiņš, Dienas mediji



Dace Skreija,

Žurnāla Ilgtspējas indekss redaktore



Kas ir Ilgtspējas indekss?

Ilgtspējas indekss ir sistemātisks vadības rīks uzņēmuma snieguma izvērtēšanai, pārraudzībai un komunikācijai jomās, kurām ir izšķiroša nozīme uzņēmuma pastāvēšanai ilgtermiņā – vide, darba vide, tirgus attiecības un atbildība pret sabiedrību.

Indeksa veidošana tika uzsākta pirms trīs gadiem, lai sekmētu ilgtspējīgu uzņēmējdarbību Latvijā, vienlaicīgi popularizējot jau pastāvošo labāko praksi dažādos korporatīvās atbildības aspektos. Kā norāda paši uzņēmumi, metodoloģija palīdz izprast, kas ir būtiski uzņēmuma risku un procesu vadībai, un ļauj novērtēt savu izaugsmi un attīstību, kā arī saņemt publisku atzinību un konkurences priekšrocības.

Stingra stratēģija

Ilgtspējas indeksa pamatā ir stingra stratēģija – nekomerciāls ikgadējs uzņēmumu vadības pašnovērtējuma modelis, kura metodoloģija balstīta uz starptautisko praksi un lokālo ekspertīzi. Ilgtspējas indeksa iniciatori ir nacionāla līmeņa sociālie partneri – Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība (LBAS) un Latvijas Darba devēju konfederācija (LDDK), kuri rūpēsies par tā ikgadējas norises nodrošināšanu. Iniciatīvas metodoloģiskās bāzes izstrādi, apkopojot pieredzi no visas pasaules, īsteno Ekspertu padome, kuras darbs balstīts uz sabiedriskā labuma principiem un kuru veido eksperti no LDDK, LBAS, *Estonian, Latvian and Lithuanian Environment, Hauska & Partner, Latvijas Zaļā Punkta, zvērinātu advokātu biroja Liepa, Skopiņa & Borenus, Spring Valley* un *TNS Latvia*.

Lai gan Ilgtspējas indeksa metodoloģija ir pārņemta no līdzīgiem indeksiem pasaulē – *Dow Jones* Ilgtspējas indeksa un Lielbritānijas *Business in the Community* veidotā Korporatīvās atbildības indeksa, tā būtiskākā priekšrocība ir atbilstība vietējiem apstākļiem un situācijai. Pateicoties starptautiski pazīstamai metodoloģijai, ikviens Latvijas Ilgtspējas indeksa dalībnieks saziņā ar ārvalstu sadarbības partneriem var atsaukties uz saviem *Sustainability Index* rezultātiem, un šis kalpos kā nozīmīgs atbalsts biznesa attiecību dibināšanai globālajā vidē.

Vienādas iespējas visiem

Atšķirībā no citām līdzīgām iniciatīvām pasaulē dalība Ilgtspējas indeksā ir brīvprātīga, bez maksas un pieejama jebkurai Latvijā reģistrētam uzņēmumam. Šī gada indeksā bija pieteikušies 116 pozitīvām pārmaiņām atvērti uzņēmumi, savukārt 73 no tiem brīvprātīgi veica savas korporatīvās atbildības novērtējumu, lai iegūtu atzinību par līdzšinējo veikumu, kā arī saņemtu ieteikumus turpmākai uzņēmuma attīstībai.

Statistika liecina, ka 89% no uzņēmumiem, kas piedalījās indeksā pērn, to ir darījuši arī šogad, turklāt vairums no tiem ir izmantojuši pērnā gada ekspertu ie-

teikumus un uzlabojuši savu darbību. Visplašāk Ilgtspējas indeksā pārstāvētā nozare ir tirdzniecība (18% no visiem dalībniekiem), kam seko apstrādes rūpniecība (11%) un pakalpojumu sniedzēji (8%).

Nenoliedzami, ka dalība Ilgtspējas indeksā no uzņēmuma prasa ne vien nodokļu nomaksu, bet arī patiesu vēlmi saņemt objektīvu novērtējumu savam sniegtam un izmantot to turpmākās attīstības plānošanai. Katram dalībniekam nācies veltīt zināmu laiku apmācībai un pašnovērtējuma veikšanai, bet galvenais – iesaistīt uzņēmuma augstāko vadību un plašu kolēģu loku. Anketas aizpildīšana mazāk laika aizņēma tiem uzņēmumiem, kuri jau līdz šim bija stāstījuši par savu praksi uzņēmuma ietekmes auditorijām ar gada pārskata, interneta vietnes, iekštīkla, klientu avīzes, plašsaziņas līdzekļu vai citu komunikācijas kanālu starpniecību.

Cik daudz katrs uzņēmums iegūst no dalības Ilgtspējas indeksā, atkarīgs no tā atvērtības uzlabojumiem. Tomēr kā lielākos ieguvumus uzņēmumu pārstāvji visbiežāk min iespēju saņemt individuālo vērtējumu, kurš papildināts ar ekspertu rekomendācijām par uzlabojumu iespējām, iespēju izmantot rezultātus kā indikatoru mērķiem un vadības sistēmām (līdzsvarotā vadības karte u.tml.), kā saturu uzņēmuma iekšējai un ārējai komunikācijai un kā argumentu sarunās ar partneriem un investoriem ārvalstīs. Tāpat tiek uzsvērtā iespēja iegūt plašākas zināšanas, saņemt publisku atzinību par atbildīgu darbu, kā arī iespēja izvēlēties savam uzņēmumam drošus piegādātājus.

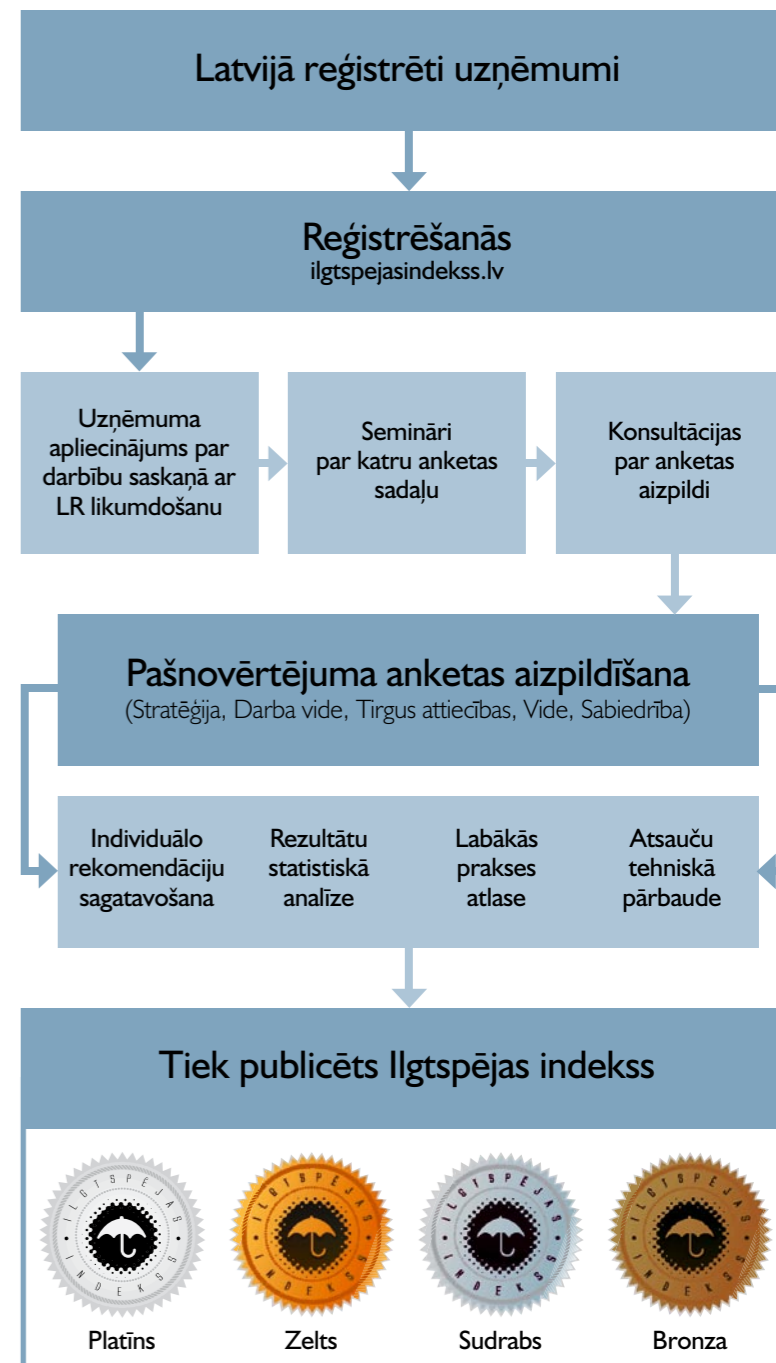
Metodoloģija

Lai uzņēmums iegūtu savu Ilgtspējas indeksa rezultātu, tam jāreģistrējas interneta vietnē *ilgtspejasindekss.lv*, jāpāraksta apliecinājums par maksātspējas statusa, nodokļu parādu un neregistrētās nodarbinātības neesamību, kā arī jāveic pašnovērtējums. Ekspertu padome patur tiesības pārliecināties par uzņēmumu apliecinājumu atbilstību, pārbaudot sniegto informāciju Valsts ieņēmumu dienestā un Valsts darba inspekcijā.

Ilgtspējas indeksa anketā ir vairāk nekā 100 kritēriji piecās sadaļās: stratēģija, darba vide, tirgus attiecības, sabiedrība un vide. Katrai sadaļai, tāpat kā katram kritērijam, ir savs ekspertu noteikts svars (sk. shēmu) atbilstoši tā lomai uzņēmuma ilgtspējas kopvērtējumā. Lai izslēgtu subjektīvismu vērtējumā, ikviens kritērijs konstatē faktu – ir vai nav konkrēta prakse uzņēmumā. Rezultātus automātiski apkopo sistēma, un Ekspertu padome pārliecinās, vai iesniegtās atsauces pēc būtības atbilst kritērijam. Internetā bāzētā pašnovērtējuma anketa veidota ar tikpat augstu datu aizsardzības līmeni kā internetbankas, un iespēja iepazīties ar sniegtajiem datiem ir tikai indeksa koordinātoriem un Ekspertu padomes locekļiem. Ikviens atbilde uzņēmumam jāapliecina ar atsauci uz publiski pieejamu informāciju, kas norāda, ka ar to ir bijis iespējams iepazīties atbilstošām ietekmes auditorijām. Līdzīgi kā pasaulē tieši uzņēmuma interneta vietne arvien biežāk tiek izmantota kā informācijas kanāls ietekmes pušu informēšanai par korporatīvās ilgtspējas un atbildības jomā paveikto.

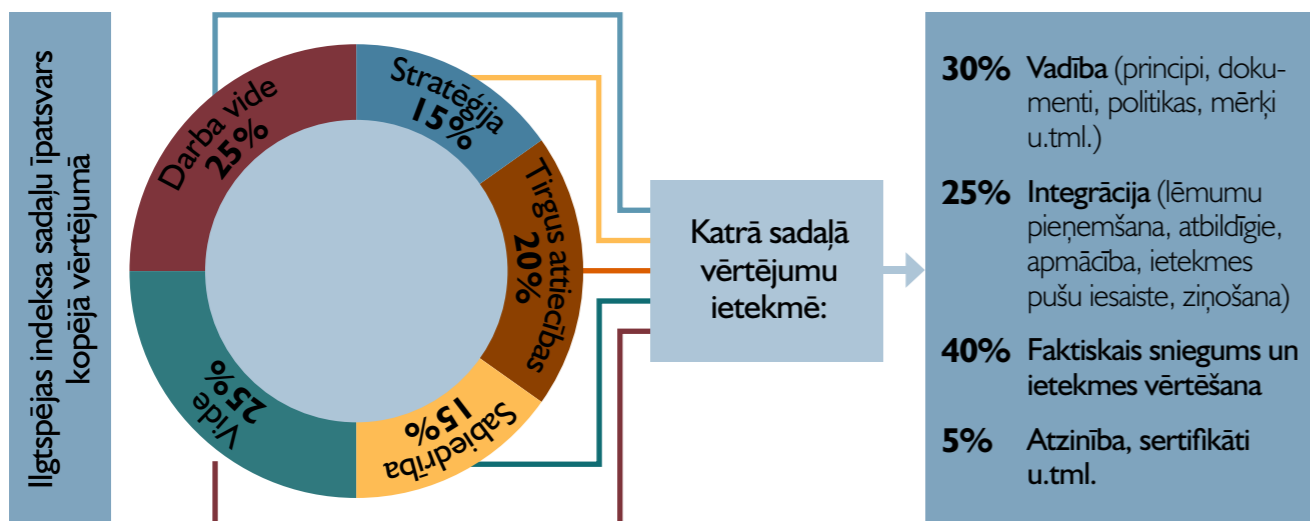
Rezultāti

Ilgtspējas indeksa rezultāti tiek paziņoti ikgadējā noslēguma pasākumā, kā arī publicēti interneta vietnē



ilgtspejasindekss.lv un īpaši veidotā pārskatā, kurš tiek izdots sadarbībā ar mediju partneriem – žurnālu *Lietišķā Diena* un laikrakstiem *Dienas business* un *Diena*. Tā kā indeksa mērķis ir veicināt uzņēmumu izaugsmi, nevis savstarpēju sāncensību, publicēti tiek tikai uzņēmumu dalījums kategorijās atkarībā no to indeksa rādītājiem: platīna, zelta, sudraba un bronzas.

Katrs Ilgtspējas indeksa dalībnieks saņem Ekspertu padomes sagatavotu individuālu vērtējumu, kurā norādīts uzņēmuma kopējais vērtējums un katras sadaļas ietekme uz to, kā arī ekspertu komentāri un ieteikumi par soļiem, kuri palīdzētu uzņēmumam pilnveidot savu sniegumu katrā no sadaļām. Ilgtspējas indeksa dalībnieki gada laikā iegūto novērtējumu var izmantot publiskajā komunikācijā, tādējādi apliecinot saviem klientiem, sadarbības partneriem un citām ietekmes pusēm sava snieguma atbilstību atbildīgas uzņēmējdarbības praksei.



- 30%** Vadība (principi, dokumenti, politikas, mērķi u.tml.)
- 25%** Integrācija (lēmumu pieņemšana, atbildīgie, apmācība, ietekmes pušu iesaiste, ziņošana)
- 40%** Faktiskais sniegums un ietekmes vērtēšana
- 5%** Atzinība, sertifikāti u.tml.



Artis Kampars,
ekonomikas ministrs

Iniciatīva mainīties

Dalība Ilgtspējas indeksā kļūst ne tikai par uzņēmuma prestiža jautājumu, bet arī par instrumentu valsts politikas veidošanā. Latvijas Darba devēju konfederācijas un Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības iniciatīva Latvijā veidot Ilgtspējas indeksu ir apsveicama, jo tā dod iespēju novērtēt uzņēmumu ilgtspējas un korporatīvās atbildības līmeni gan pašiem uzņēmumiem, gan to darbiniekiem, gan sadarbības partneriem un valsts iestādēm. Arī valsts augstākās amatpersonas, Ekonomikas ministrija un citas valsts pārvaldes iestādes ir atzinīgi novērtējušas Ilgtspējas indeksa organizatoru ieguldījumu starptautiskās metodoloģijas adaptēšanā, kas vērtē Latvijas uzņēmējdarbības ilgtspējas praksi. Lai indekss būtu vēl atbilstošāks Latvijas situācijai, šogad savas rekomendācijas indeksa pilnveidei ir snieguši publiskā sektora eksperti. Esam arī mudinājuši valsts kapitālsabiedrības izmantot iespēju sistemātiski vērtēt to ilgtspēju. Valsts pārvaldes aktīvais atbalsts ir apliecinājums gan vēlmei uzlabot Latvijas uzņēmumu starptautisko konkurētspēju, gan centieniem panākt uzņēmumu ilgtermiņa piesaisti Latvijas teritorijai.

Ir gandarījums par ikvienu uzņēmumu, kurš, iesaistoties Ilgtspējas indeksa iniciatīvā, ir apliecinājis vēlmi analizēt savu darbu un mainīties, taču īpašs gandarījums ir par valsts uzņēmumiem. Ikvienam uzņēmumam būtu jāizmanto iespēja piedalīties Ilgtspējas indeksa iniciatīvā, un tas nav tikai prestiža jautājums, jo indeksa rezultāti ir vērtīgs instruments, kas nākotnē izmantojams arī valsts politikas veidošanā. Indeks piedāvā objektīvu kritēriju kopumu, kas dod iespēju izvērtēt un uzslavēt tos, kuri, īstenojami ilgtspējīgu attīstību, kalpo par piemēru citiem Latvijas uzņēmumiem un rūpējās arī par Latvijas kā valsts ilgtspēju. Indeksa statistika sniedz daudz vērtīgas informācijas par to, kuros uzņēmējdarbības



Foto – Edmunds Brencis, Dienas mediji

jautājumos uzņēmumi strādā ar panākumiem un kuri ir tie, kuros nepieciešams pilnveides process un uzlabojumi. Arī šī informācija var būt nozīmīga valsts politikas veidošanā un dažādu aktivitāšu īstenošanā.

Ilgtspējas un korporatīvās atbildības koncepcija iet pāri likuma robežām – tā ir iespēja uzņēmumiem savlaicīgi saskatīt problēmas un iespējas, kā arī efektīvi uz tām reaģēt, tādējādi nodrošinot savu konkurētspēju un vienlaicīgi īstenojot atbildīgu rīcību pret to vidi un sabiedrību, kurā viņi darbojas. Nav daudz instrumentu, kā valsts var stimulēt šādu uzņēmēju domāšanu, jo tas ir uzņēmuma iekšējs lēmums – kā uzturēt attiecības ar darbiniekiem, kā īstenot vides politiku, kā izvēlēties sabiedrības atbalsta projektus. Ilgtspējas indekss ir iniciatīva, kas veicina ilgtspējīgu un atbildīgu izvēlu izdarīšanu. Tāpēc Ilgtspējas indekss ir augsti vērtējama iniciatīva. Savukārt Indeksā novērtētie uzņēmumi ir piemērs, par ko var stāstīt gan Latvijā, gan ārpus tās robežām, uzslavējot par uzdrīkstēšanos, par centieniem un apliecinājumu spējai strādāt ilgtspējīgi.



Foto – Andris Vilks, Dienas mediji

iniciatīvām ir Ilgtspējas indekss, kuras ietvaros uzņēmumi izvērtē savu darbību, sasniegumus un vienlaicīgi dalās pieredzē un popularizē savu labo praksi. Uzskatu, ka šī iniciatīva palīdzēs sakārtot ne tikai biznesa vidi Latvijā, bet arī uzņēmuma attiecības ar sabiedrību, vidi un savu lielāko vērtību – darbiniekiem. Ilgtspējas indekss dod iespēju padarīt Latviju arvien konkurētspējīgāku un pievilcīgāku uzņēmējdarbības veikšanai, kā arī uzlabot uzņēmēju sadarbību ar Latvijas valsti un savu saistību izpildi pret to.

Finanšu ministrija augstu novērtē šādas iniciatīvas un uzskata, ka Latvijā uzticami un stabili sadarbības partneri būtu pelnījuši īpašu attieksmi arī no valsts puses. Tāpēc Finanšu ministrija sadarbībā ar Valsts ieņēmumu dienestu, Latvijas Darba devēju konfederāciju, Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameru, Latvijas Zvērinātu revidentu asociāciju un Nodokļu konsultantu asociāciju strādā pie Uzticamo uzņēmumu saraksta veidošanas, kas, pateicoties konstruktīvai sadarbībai, lieliski papildina Ilgtspējas indeksu. Es tiešām aicinu uzņēmumus iesaistīties šajās iniciatīvās, kopīgi sasniegto augstākos mērķus un līmeņus, un veidojot mūsu nākotnes sadarbību jaunā, izcilā kvalitātē.

Andris Vilks,
finanšu ministrs

Lai arī šobrīd Latvija ir pārdzīvojuši smagāko krīzes punktu un Latvijas tautsaimniecība atgriežas pie izaugsmes un atjaunošanās, tomēr mums visiem priekšā vēl daudz izaicinājumu. Ir skaidrs, ka, darbojoties kā līdz šim, mēs nepanāksim būtiskas izmaiņas savā valstī, tāpēc, lai uzturētu pozitīvo attīstību, ir nepieciešams izvērtēt paveikto un veidot jaunus, inovatīvus risinājumus, kuri būtu izdevīgi gan valstij kopumā, gan arī uzņēmumiem. Viena no šādām

Uzņēmums	Darbības joma	Kategorija
Aldaris Latvija Statoil SEB banka	alus ražošana degvielas mazumtirdzniecība banku darbība	Zelts
ABB Arčers Balticovo Biznesa augstskola Turība Ceļu satiksmes drošības direkcija Cemex Cēsu Alus Coca-Cola HBC Latvia Daugavpils Siltumtīkli Electrolux Latvia Ltd. Exigen Services Latvia Fortum Jelgava G4S Latvia Grifs AG Latvenergo Latvijas Balzams Latvijas Dzelzceļš Latvijas Loto Merks Neste Latvija Nordea banka Olympic Casino Latvia RBSSKALS Rīgas Siltums Rimi Silja Swedbank TNT Latvia Valmieras Piens VTU Valmiera Ziemeļvidzemes atkritumu apsaimniekošanas org.	elektroiekārtu vairumtirdzniecība būvniecība olu ražošana augstākā izglītība transportlīdzekļu un vadītāju reģistru uzturēšana cementa ražošana alus ražošana dzērienu vairumtirdzniecība siltumapgāde elektrisko mājāsaimniecības ierīču vairumtirdzn. IT ieviešana siltumapgāde apsardze apsardze enerģētika alkoholisko dzērienu ražošana dzelzceļa transports azartspēles un derības būvniecība degvielas mazumtirdzniecība banku darbība azartspēles un derības būvniecība siltumapgāde mazumtirdzniecība lauksaimniecības tehnikas vairumtirdzniecība banku darbība kurjeru darbība piena pārstrāde auto pasažieru pārvadājumi atkritumu apsaimniekošana	Sudrabs
Elsana Fazer maiznīcas HRX Konekesko Latvija Latvijas Gaisa satiksme Olimps PricewaterhouseCoopers Pure Food SAF Tehnika Siguldas Būvmeistars Skrivanek Baltic Starptautiskā lidosta Rīga Tikkurila Valmieras Stikla šķiedra Valmieras Ūdens Veolia vides serviss	elektromontāža maizes un mīklas izstrādājumu ražošana kravu pārvadājumi pa autoceļiem lauksaimniecības tehnikas vairumtirdzniecība gaisa satiksmes vadība ūdensapgādes sistēmu būvniecība auditoru pakalpojumi augļu un dārzeņu pārstrāde sakaru iekārtu ražošana būvniecība, tirdzniecība un karjeru izstrāde tulkošanas pakalpojumi, apmācība lidostas pakalpojumi krāsu vairumtirdzniecība ķīmiskā rūpniecība, tekstilindustrija pilsētas ūdens apgāde atkritumu apsaimniekošana	Bronza

Uzņēmumi ir sarindoti alfabēta kārtībā četrās grupās atbilstoši kopējam indeksa rezultātam, 2011. gadā neviena uzņēmums nav iekļuvis platīna grupā

Platīna grupa

(indekss pārsniedz 90%)

Uzņēmumi, kuri sasniegusi Ilgtspējas indeksa platīna līmeni, korporatīvo atbildību ir pilnībā integrējuši savā darbībā, un tajos ir noteikti atbildīgie gan valdes, gan izpildītāju līmeņi. Šajos uzņēmumos notiek sistemātiska datu vākšana un ietekmes novērtēšana, kas norāda uz 3-4 gadu stabilu snieguma uzlabojumu visās jomās, kurās uzņēmumam ir ietekme. Tie darbojas un atskaitās par savu darbību ar augstu caurspīdības un ietekmes auditoriju iesaistes līmeni.

Zelta grupa

(indekss no 80 līdz 89,9%)

Uzņēmumi ar zelta statusu demonstrē atklātību un caurspīdību, visus būtiskākos ilgtspējas aspektus komunicējot publiski. Tie tiecas paplašināt un pielāgot savu riska vadības procesus, iekļaujot tajos būtiskākos korporatīvās atbildības aspektus. Šo uzņēmumu stratēģija ietver skaidrus un izmērāmus korporatīvās atbildības mērķus.

Sudraba grupa

(indekss no 60% līdz 79,9%)

Sudraba līmeņa uzņēmumi mērķtiecīgi darbojas, lai īstenotu efektīvu ietekmes auditoriju iesaisti un ieviestu procesus, ar kuriem identificēt un vadīt riskus un iespējas. Šiem uzņēmumiem ir arī apkopotā dati, kuri uzrāda snieguma uzlabojumus galvenajās jomās pēdējā gada vai divu laikā.

Bronzas grupa

(indekss no 40 līdz 59,9%)

Uzņēmumi, kuri iekļauti bronzas grupā, ir spēruši pirmos soļus, lai publiski komunicētu par savu praksi būtiskākajos jautājumos par ietekmi uz vidi, sabiedrību, darba vidi un kopējo tirgu, tomēr rezultāti nav vienbērīgi augsti visos rādītājos.



Iesaistīts vai piesaistīts?

Bez ietekmes pušu sistemātiskas iesaistes mūsdienu sabiedrībā uzņēmuma ilgtspējīga attīstība nav iespējama – tik droši to ļauj apgalvot gan starptautiski pētījumi, gan novērojumi tepat Latvijā.

Māris Plūme,

SIA Hauska & Partner vadošais partneris, Ilgtspējas indeksa Ekspertu padomes loceklis

Mūsdienu komunikācija no vadītājiem pagērē domāšanas un lēmumu pieņemšanas kārtības maiņu – no «es taču zinu, jo esmu priekšnieks» uz «kā uzrunāt tos, kuri zina labāko risinājumu?». Tas ir nopietns izaicinājums paaudzei, kuri nav izauguši ar Facebook un Twitter, tāpēc nereti paši vadītāji tiek nomainīti, jo nav spējuši būt gana atvērti saziņai un pārmaiņām. Komunikācijas speciālisti, kuri vēl nesekalpoja galvenokārt kā uzņēmuma «mute» un «seja», arvien vairāk laika velta «ausu» funkcijai. Sekot līdz uzņēmuma reputācijas izmaiņām un konkurentu aktivitātēm ir salīdzinoši pierasta lieta, bet ietekmes pušu problēmjautājumu vadība vairumam ir kas jauns. Šo procesu būtiski paātrina sociālie mediji – monitorēt un apkopot viedokļus, aktuālākās tēmas un identificēt viedokļa līderus kļūvis ievērojami vienkāršāk, tomēr tam nepieciešamas jaunas zināšanas un stratēģiska pieeja.

Darbinieku iesaiste kā paraugs

Darbinieki ir viena no vai pat visbūtiskākā ietekmes puse, un attiecības ar tiem jāveido tā, lai kadru mainība būtu zema, bet efektivitāte – iespējami augsta, lai cilvēks būtu lojāls un ar augstu motivāciju. Turklāt atalgojums nav galvenais motivācijas avots, vēl jo mazāk lojalitātes nodrošinājums. Tradicionāli pieņemts runāt par darbinieku apmierinātību, kas tomēr ir vienvirziena domāšana un nav balstīta uz win-win jeb abpusējā izdevīguma principu. Tāpēc apmierinātības vietā uzmanību vēršam uz darbinieku iesaistes līmeni, proti, viņu vēlmi un spēju ne tikai ņemt, bet arī dot uzņēmumam. Iesaistes līmenis tiek mērīts pēc plaša kritēriju loka, aptverot gan sadarbību un komunikāciju ar kolēģiem, gan vēlmi augt organizācijā un ieteikt saviem paziņām pievienoties komandai, gan uzticēšanos augstākajai vadībai un izpratni par uzņēmuma kultūru un mērķiem.

Vēsturiski cilvēkresursu vadība gan pasaulē, gan Latvijā ir viena no labāk attīstītajām vadības funkcijām, kura nereti uzņemas arī iekšējās komunikācijas un darbinieku iesaistes lomu, tomēr tas nenozīmē, ka viss ir sakārtots. Pētījumu kompānijas TNS globālā pētījuma dati liecina, ka vidēji katrs trešais darbinieks ir neiesaistīts, bet vēl 40% ir vāji iesaistīti. Ko nozīmē neiesaistīts darbinieks? Zaudējumus, t.sk., kvalitāti, drošību, klientu apmierinātību, «slimošanas», neizmantošanas iespējas. Amerikāņi aprēķinājuši, ka neiesaistītie darbinieki ASV ekonomikā ik gadu rada zaudējumus 350 miljardu dolāru apmērā, kas

proporcionāli Latvijā būtu 240 miljoni latu – vairāk nekā visu Latvijas uzņēmumu kopējā peļņa vēl treknajā 2008. gadā. Arī veiksmīgo un ilgtspējīgo uzņēmumu pieredze Latvijā rāda, ka, fokusējoties uz darbinieku iesaisti, mazinās personāla izdevumi un pieaug efektivitāte.

2011. gada pavasarī auditoriālo kompānijas KPMG veiktais pētījums «Ekonomikas pulss», kura ietvaros tika aptaujāti Baltijas ietekmīgāko uzņēmumu vadītāji, liecina, ka trešdaļa uzņēmumu jau šogad plāno palielināt algas, lai arī valstī ir būtisks bezdarbs. Viens no skaidrojumiem – bailes pazaudēt labākos darbiniekus ar augstāko potenciālu,

Nereti paši vadītāji tiek nomainīti, jo nav spējuši būt gana atvērti saziņai un pārmaiņām.

kaut gan labi zināms, ka tieši spējīgākajiem darbiniekiem atalgojums ir viszemāk prioritāšu skalā. Jaunie talanti, kuri šobrīd beidz augstskolas, ir auguši jau citā realitātē – viņi apzinās, ka pasaule ir pieejama un iekarojama. Viņiem nav padomju cilvēkam raksturīgā cieņa pret priekšnieku un pateicība par izmaksāto algu vai prēmiju – šie cilvēki pieprasa uzticēšanos, atklātību, taisnīgumu un aktīvu iesaisti. Un vadītājiem ir jāpieņem šie spēles noteikumi, jo pretējā gadījumā cilvēki, kuri varētu būt Latvijas nākotni, būs kādas citas valsts nākotni. Par kādu ilgtspēju tad varam runāt?

Ietekmes pušu džungļi

Tomēr darbinieki nav vienīgā ietekmes puse, kura uzņēmumam ir mērķtiecīgi jāiesaista, lai nodrošinātu savu ilgtspēju. Ir uzņēmumi, kuri pilnībā atkarīgi no saviem piegādātājiem vai investoriem, citiem visbūtiskākie riski saistīti ar arodbiedrībām vai aktīvistu grupām, vēl citiem biznesa atkarīgs no valsts regulatora un atsevišķiem lieliem klientiem vai pat bijušo klientu atsauksmēm. Katram uzņēmumam ietekmes pušu karte izskatīsies citādāka. Visu vēl vairāk sarežģī fakts, ka attiecību veidošanā un uzturēšanā arī šim dažādajām auditorijām iesaistīti daudzi cilvēki, nereti pat visi uzņēmuma darbinieki. Ne jau

komunikācijas vai personāla departaments veidos tiešas attiecības ar klientiem vai darbiniekiem, to dara attiecīgi klientu serviss un tiešie vadītāji, kuri ir ikdienas saskarē ar šiem cilvēkiem. Taču ietekmes pušu iesaisti kā jebkuru procesu ir iespējams un nepieciešams vadīt.

Visaptverošāko un detalizētāko pieeju iespējams realizēt, izmantojot AA1000 ietekmes pušu iesaistes standarta apkopotās zināšanas, kuras norāda uz četriem galvenajiem iesaistes cikla posmiem (sk. ilustrāciju). Līdzīgi kā citos vadības procesos, kuri nodrošina uzņēmuma ilgtspējīgu attīstību, arī šeit ir daudz «melnā darba» –

kad uzņēmuma komunikācija pakārtojas tiem, kuri ir ar skaļākajām balsīm, mediju īstermiņa dienaskārtībai un uzņēmuma vadītāju «komforta zonai». Tā vietā tiek noteiktas prioritārās ietekmes puses, īstenota to sistemātiska iesaiste, kā arī veiktas nepieciešamās izmaiņas uzņēmuma darbībā, ņemot vērā iesaistes procesā gūtās atziņas. Tādējādi samazinot riskus un savlaicīgi saskatot attīstības iespējas, kas arī ir ilgtspējas pamatā. Tomēr būs godīgi – mēs runājam tikai par atsevišķiem izņēmumiem, pārējiem joprojām ir tāls, taču interesants ceļš ejams. Un ir vieglāk, jo ir piemēri, no kuriem iedvesmoties.

Foto – Vitālijs Stipnieks, Dienas mediji



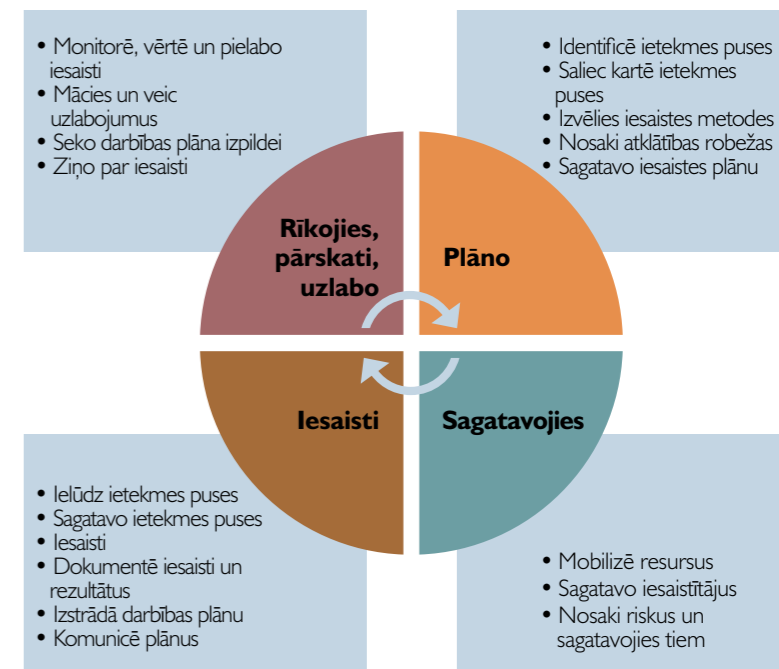
plānošana, trenēšanās, monitorings, analīze. Tomēr ir arī daudz saziņas un atvērtības – bez patiesas vēlmes klausīties, saklausīt, dalīties zināšanās un viedoklī viss pārējais darbs «būs vējš». Tātad arī uzņēmuma spēja nodrošināt ietekmes pušu iesaisti ir tieši atkarīga no iekšējās kultūras, vadības rādītā piemēra. Organizācijā, kurā nav pieņemts ņemt vērā darbinieku viedokli, nekad nebūs izcilis klientu serviss.

Ilgtspējas indeksa dalībnieku prakse un konsultantu pieredze rāda, ka visbiežāk izmantotās iesaistes tehnikas ir aptaujas, fokusgrupas, tikšanās ar atsevišķām personām vai publiskas tikšanās, kā arī sociālo mediju piedāvātās interaktīvās iespējas. Tāpat par labām iesaistes metodēm tiek atzītas konsultatīvās padomes un paneli (bieži virtuāli), darbsemināri, kopīgumu slēgšanas process u.c. Latvijā visaktīvāk iesaistes tehnikas tiek lietotas attiecību veidošanai ar darbiniekiem un klientiem, taču arvien biežāk uzņēmumi sāk šīs zināšanas izmantot arī citu ietekmes pušu iesaistei.

Kur esam Latvijā?

Otro gadu analizējot Ilgtspējas indeksa dalībnieku sniegumu, ar gandarījumu secinu, ka mums jau šobrīd ir uzņēmumi, kuri ir spējuši aiziet no ierastā modeļa,

Ietekmes pušu iesaistes cikls (AA1000 SE standarts)





Misija, vīzija un vērtības ir jākomunicē

Vīzija, misija un vērtības ir organizācijas vadīšanas pamata instrumenti. Misiju un vērtības saprot ar tām pamata lietām, kas nosaka organizācijas pastāvēšanas jēgu un nozīmi cilvēku piederībai kādai organizācijai.



Rūta Lūse (no kreisās) un Ieva Kukule.
Foto – Kristiāns Putniņš, Dienas mediji

Rūta Lūse,

SIA Spring Valley
konsultante

Ieva Kukule,

SIA Hauska & Partner
konsultante

Organizācijas misija ir precīzi izteikts pamata mērķis, kādēļ organizācija vispār pastāv. Tai jābūt pietiekami emocionālai, tai jāpamato, kādēļ jūs un jūsu darbinieki nāk uz darbu. Ja misijas formulējums ir līdzīgs citu uzņēmumu misiju formulējumiem, garlaicīgs un formāls, tad tam nav jēgas. Vīzijas formulējums parasti ir ievērojami īsāks nekā misija. Tā ir kā vizuāls tēls, kas parāda, kādā organizācijā mēs gribam būt, kādā atmosfērā strādāt. Vīzija dara zināmus organizācijas attīstības galvenos virzienus un būtību gan darbiniekiem, gan klientiem, sadarbības partneriem un visai sabiedrībai. Vīzija nodrošina vadlīnijas tam, kādas pamata lietas jāaizsargā un kādas lietas jāmaina nākotnē. Ilgtspējīgas organizācijas būtība sakņojas pamata vērtībās, kuras nemainās laikā. Šādas organizācijas pastāvēšanas mērķis nav tikai pelnīt naudu. Vērtības pamato daudz dziļāku pastāvēšanas jēgu un nozīmi gan organizācijas darbiniekiem, gan

sabiedrībai kopumā. Ilgtspējīgas organizācijas nošķir savas pamata vērtības un galveno pastāvēšanas mērķi/misiju, kas nekad nemainās, no savām biznesa stratēģijām un darbības prakses, kurām jāmainās pastāvīgi. Skaidra vīzija un misija ļauj veikt produktīvas pārmaiņas, nepazaudējot pamata vērtības. Šīs koncepcijas svarīgums skaidri pierādījies gana dramatiskās situācijās, piemēram, tādu uzņēmumu dzīvē kā *Walt Disney* 1939. gadā, 1980. gadā; *Boeing* 30. gados, 40. gadu beigās un atkal 70. gadu sākumā; *Hewlett-Packard* 1945. gadā un 1990. gadā; *Sony* 1945.–1950. gadā un atkal 1970. gados. Šie ir interesanti un pierādījumiem bagāti stāsti, ar kuriem vērts iepazīties, lai labāk izprastu katrs savu organizāciju. Tās ir izturējušas laika, sarežģītu apstākļu un situāciju pārbaudi. Tās attiecas gan uz lielām, gan mazām uzņēmumiem – veikt produktīvas pārmaiņas, neiznīcinot pamata vērtības. Radikālas pārmaiņas biznesa darbībā,

kultūras normās un biznesa stratēģijās nenozīmē pamata principu zaudēšanu. Patiesi ilgtspējīgas organizācijas saprot atšķirību starp to, ko nekad nevajadzētu mainīt, un to, kas atvērts pārmaiņām.

Kā formulē vērtības?

Vērtības organizācijā nevar vienkārši tā «ņemt un uzrakstīt», piemēram, «nu, kādas vērtības mums vajadzētu»? Tās nevar kādu dienu uzrakstīt un teikt – nu mums ir vērtības un mēs tās komunicēsim uzņēmumā. Vadītāji bieži jautā: «Mums ir formulētas vērtības, bet kā mēs varam panākt, lai cilvēki organizācijā noticētu šīm vērtībām?» Jāpiebilst, ka pasaulē ir tendence šīs lietas darīt racionāli. Patiesībā, vērtības jāatklāj, domājot par to, kādas vērtības jau mums pašlaik organizācijā pastāv, jo tās ikvienas organizācijas kultūrā pastāv neatkarīgi no tā, vai tās ir noformulētas vai

nozīmi, ne tikai naudu. Jautājums ir – vai organizācija var piedāvāt kaut ko vairāk?

Komunikācija ir atslēga

Lai arī, pētot Ilgtspējas Indeksa dalībnieku anketas un labās prakses piemērus, varam secināt, ka daļai uzņēmumu vērtības, misija un vīzija ir definētas, mums kā ekspertiem nav iespējams fiksēt, kas tad notiek pašā uzņēmumā ikdienā un kādā veidā šīs stratēģiskās vadības komponentes tiek komunicētas darbiniekiem. Taču komunikācija ar darbiniekiem ir svarīgākais posms gan vērtību definēšanas, gan iedzīvināšanas procesā. Kā uzskata organizāciju vadības praktiķi, lai veiksmīgi iedzīvinātu uzņēmumā vērtības, tās formulējot, jāņem vērā visu organizācijā iesaistīto pušu idejas, vērtējumi, spriedumi, pieredze un vērojumi.

Bieži vien uzņēmumu vadītāji pieņem lēmumu par konkrētām vērtībām, bet aizmirst, ka darbinieki ir tas uzņēmuma resurss, kam būs jāsadzīvo ar šīm vērtībām un jāīsteno tās dzīvē. Tādēļ jau savlaicīgi pašā vērtību definēšanas diskusijā būtu jāiesaista ikviens uzņēmuma vai organizācijas darbinieks, kaut vai lai pajautātu: Kas ir tās vērtības, kuras uzņēmumam būtu jāatspoguļo? Vai kādas vērtības šobrīd raksturo uzņēmumu?

21. gadsimta uzņēmumu vadītājiem būtu jāapzinās arī tas, ka darbinieki var uzņēmumu gan pacelt, gan sagraut. Šobrīd, kad komunikācijas telpa ir atvērta viedokļu apmaiņai un provocē dot atsauksmes un attieksmes par uzņēmumiem, vadītājiem būtu īpaši jāuztraucas par darbinieku lojalitāti. Un lojalitāte arī ir jautājums par vērtībām. Iespējams, ka darbinieks dzīvo ar apziņu, ka organizācijai, kurā viņš strādā, ir vienas vērtības, bet vadība sagaida, ka darbinieks strādās citā vērtību sistēmā, sagaidāms vērtību konflikts. Visticamāk, šāds uzņēmums nebūs ilgtspējīgs savu mērķu sasniegšanā. Šādus piemērus mēs īpaši spilgti pēdējā laikā varam novērot dažās valsts pārvaldes institūcijās Latvijā, kas izceļas ar publiskiem skandāliem, kur galvenie varoņi ir organizācijas vadība un darbinieki.

Tādēļ novēlējums uzņēmumu un organizāciju vadītājiem ir novērtēt iekšējās komunikācijas nozīmīgo lomu organizācijas stratēģisko komponentu īstenošanā. Darbinieki ir ievērojams resurss, ar kura starpniecību ir iespējams īstenot uzņēmuma mērķus, tostarp vērtību, misijas un vīzijas iedzīvināšanu. Ja darbinieki būs pret vai nespēs identificēties ar uzņēmuma vērtībām, tad tās gluži vienkārši nebūs iespējams iedzīvināt.

Patiesi ilgtspējīgas organizācijas saprot atšķirību starp to, ko nekad nevajadzētu mainīt, un to, kas atvērts pārmaiņām.

nē. Vērtību noteikšana ir grūts process, jo organizācijas kultūrā ir lietas, ko var redzēt, un ir neapzinātas lietas. Kultūras «neredzamība» gan ļauj vērtības sajūt, zināt, ka tās pastāv, bet grūti raksturot. Mēs varam sākt runāt par to, vai mēs esam mierā ar šīm vērtībām savā organizācijā, un domāt par to, kādi mēs varētu būt. Lai to sāktu darīt, ir būtiski saprast organizācijas kultūras līmeņus:

1. Artefakti – liecības, ko mēs ikviens varam redzēt un izteikt savus spriedumus, piemēram, uzņēmuma autostāvvietā, kafējnicā, birojā, attiecības sanāksmēs, dzimšanas dienās utt.
2. Uzvedība – pieņem darbā savus draugus/ radniekus; pieņemot darbā, daudz ko sasola jaunajam darbiniekam, taču nepilda dotos solījumus; par vieniem un tiem pašiem pārkāpumiem atšķirīga reakcija utt.
3. Par vērtībām var sākt domāt, balstoties uz 1. un 2. kultūras līmeņu vērojumiem un liecībām.

Deklarētās un reālās vērtības

Visās organizācijās ir divi vērtību saraksti – deklarētās un reālās vērtības. Starpība starp deklarētajām vērtībām un reālajām dzīvē lietotajām vērtībām ir vissvarīgākā. Piemēram, ja viena no formulētajām vērtībām ir «Mēs esam profesionāli», taču skaidri redzams, ka uzņēmumā vakancēs darbā pieņem bez konkursa draugus un radus, tad starpība starp deklarētajām vērtībām ir ievērojama. Darbinieki redz, ka augstākā līmeņa vadītāji deklarē vienu, bet dara ko citu. Arī darbinieku uzvedība ir svarīga, piemēram, cenšanās izmantot biroja tehniku, automašīnu personīgām vajadzībām. Jautājums ir – vai grupa ir gatava runāt par esošo situāciju? Kas ir mūsu reālā dzīve uzņēmumā? Vai mūsu vērtības ir tikai lozungi? Vai ir gatavība kaut ko darīt/ mainīt savā uzvedībā, lai šī starpība starp abiem vērtību sarakstiem nebūtu tik liela? Patiesībā lielākā daļa cilvēku, kas strādā organizācijā, sagaida kādu jēgu no sava darba, piederību,

Jāatgriežas pie pamata koncepcijām

Protams, pasaule mainās un pārmaiņu temps aizvien pieaug, jāmeklē aizvien jaunas idejas un risinājumi, lai virzītos tālāk – taču tas nenozīmē, ka mums jāatmet pamata koncepcijas, kas pārdzīvojušas laika pārbaudi. Organizācijas šodien cieš nevis no jaunu vadības ideju trūkuma, bet gan no pamata koncepciju neizpratnes vai pat ignorēšanas, un vislielākā problēma ir nespēja šīs pamata koncepcijas konsekventi pielietot dzīvē. Vairākumam vadītāju vajadzētu atgriezties pie šīm pamata koncepcijām (misija, vīzija, vērtības), nevis veidot «īslaicīgus mīlestības romānus» ar jauniem un pievilcīgiem, labi iesaiņotiem menedžmenta untumiem. Pretēji populārai gudrībai, ka pareizā pirmā atbilde mainīgai pasaulei ir nevis jautāt: «Kā mums būtu jāmainās un ko mainīt?», bet gan: «Kāpēc mēs pastāvam? Kas mums ir svarīgs? Un kā mūsu darbinieki var palīdzēt uzņēmumu mērķu sasniegšanā?»



Uzņēmumi nenovērtē integrāciju

Latvijas uzņēmumi bieži saskaras ar problēmu, ka tiem nav vienotas pieejas visu uzņēmuma ietekmes pušu viedokļa izzināšanai.

Ilva Pudule,

SIA TNS Latvia
lielo klientu direktore

No vienas puses, uzņēmumi labi apzinās, ka uzņēmējdarbības panākumu pamatā ir apmierināts jeb noturīgs klients, kura lojalitāti veicina paša uzņēmuma darbinieki, kas ir saskarē ar šo klientu. Šis apmierinātais klients kopā ar piesaistītajiem uzņēmuma darbiniekiem izplata noteiktu mutvārdu slavu par uzņēmumu, kuru uzņēmums vēl pastiprina ar mārketinga un sabiedrisko attiecību aktivitātēm, kā rezultātā veidojas konkrēts uzņēmuma tēls. Tēls savukārt ietekmē dažādu uzņēmuma ietekmes pušu priekšstatu un attieksmi pret uzņēmumu, ko plašākā kontekstā mēdz apzīmēt ar korporatīvo reputāciju. Bet, no otras puses, Latvijas uzņēmumi bieži vien nespēj novērtēt šo saikni jeb integrāciju starp dažādām ietekmes pusēm, tiem nav vienota skatījuma uz ietekmes pušu viedokļiem un to patieso ietekmi uz uzņēmuma ilgtspēju un attīstības potenciālu.

Nav konsekvences

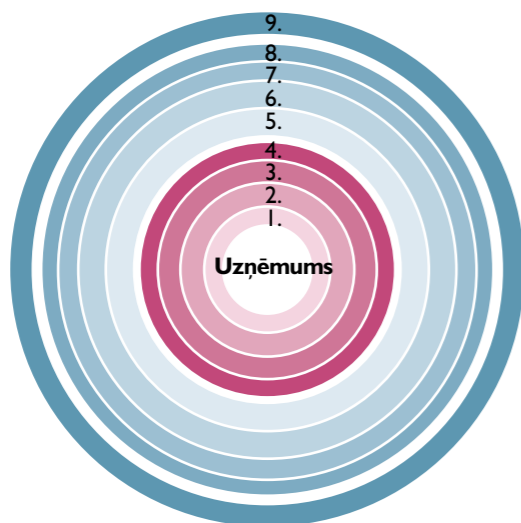
Mūsu valsts uzņēmumu tipiskais klupšanas akmens sistēmiskās izvērtēšanas pieejas laukā ir mētāšanās no vienas prioritātes uz otru. Piemēram, ja vienu gadu uzņēmums saskaras ar problēmu atrast jaunus darbiniekus, tad tas «metas» pētīt savu tēlu vai pat reputāciju potenciālo darbinieku vidū (kas ir ārējā ietekmes puse, 1. zīm.), tai pašā laikā aizmirstot, ka, iespējams, esošie neapmierinātie darbinieki (iekšējā ietekmes puse) var izplatīt visai negatīvu mutvārdu slavu par uzņēmumu, kas izplatās pat tālāk par potenciālo darbinieku mērķauditoriju.

Uzņēmuma ietekmes pušu sistēma

1. zīm.

- Ietekmes puses uzņēmuma iekšienē**
1. Vadība
 2. Darbinieki
 3. Iekšējie stratēģiskie partneri/ piegādātāji
 4. Iekšējās nodaļas/ procesu partneri

- Ārējās ietekmes puses**
5. Klienti
 6. Izplatītāji
 7. Piegādātāji
 8. Īpašnieki, akcionāri, investori
 9. Korporatīvā reputācija – sabiedrībā kopumā, biznesa vidē, mediju pārstāvju un ekspertu vidū, institūcijās, NVO u.c. ietekmes pusēs



Veiksmīgāko Latvijas uzņēmumu pieredze rāda, ka tie regulāri seko līdzīgu visu būtisko ietekmes pušu viedokļiem, neatkarīgi no tā, kura no pusēm tobrīd ir izvirzīta par prioritāru. Tieši ar tādu sistēmisku pieeju var panākt to, ka uzņēmums tiek laikus brīdināts par izmaiņām un iespējami briesošajām problēmām kādā no ietekmes pusēm, un tas attiecīgi var reaģēt. Kā labās prakses piemēru integrētai ietekmes pušu analīzes pieejai var minēt *Swedbank*, kas jau vairākus gadus pielieto *TRI*^M* sistēmiskās analīzes pieeju. Šī pieeja tika pakāpeniski veidota, pirmsākumos aptverot tikai bankas privāto klientu noturības izpēti ar aptaujas palīdzību un pēc tam pakāpeniski to «apaudzējot» ar citu segmentu klientu (piemēram, juridisko klientu, VIP klientu utt.) noturības pētījumiem un korporatīvās reputācijas pētījumiem, kā arī paplašinot mērogu no Latvijas uz visām trim Baltijas valstīm. Paralēli aptaujai kā analīzes instrumentam tiek pielietota arī iekšējo datu analīze (*Desk Research* metode), fokusa grupas, padziļinātās intervijas ar ietekmes pušu pārstāvjiem. Tāpat *Swedbank* ar aptaujas palīdzību regulāri seko līdzīgu savu darbinieku apmierinātībai un darbinieku sniegtās vadības novērtējumam. Šāda savstarpēji laikā un telpā integrēta ietekmes pušu, izpētes instrumentu un uzņēmuma misijas veikspējas analīze ļauj *Swedbank* efektīvi izvērtēt gan tās ilgtspēju, gan arī konkurences situāciju.

Optimālais modelis

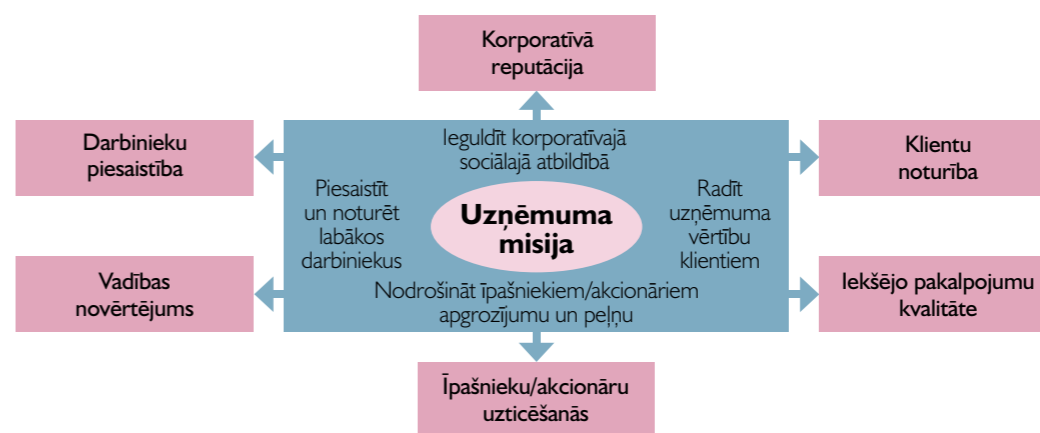
Pievienojot šim minētajam labās prakses piemēram arī īpašnieku vai akcionāru uzticēšanās uzņēmuma veikspējai novērtējumu, kā arī dažādu uzņēmuma vienību sniegto iekšējo pakalpojumu kvalitātes uztveres izpēti, mēs iegūtu optimālo modeli uzņēmuma misijas un tā ilgtspējas efektivitātes integrēto rādītāju analīzei (2. zīm.). Turklāt optimālajā modelī ir jāietilpst ne tikai faktu konstatācijai (t.s. *What?* fāze biznesa lēmumu pieņemšanā), bet arī cēloņsakarību izskaidrojumam (t.s. *So What?* fāzei), kam seko pats galvenais, kāpēc vispār tiek veikta jebkāda veida izpēte – turpmākā rīcības plāna izstrāde un mērķu nosprausšana (t.s. *Now What?* fāze). Protams, šis modelis ir optimāls, ja uzņēmums analizē jau notikušus faktus un parādības. Tomēr uzņēmumi bieži saskaras ar jautājumu: kā paredzēt potenciālo lēmumu ietekmi uz uzņēmuma noteiktām ietekmes pusēm? Piemēram, uzņēmums plāno mainīt cenu politiku un tam ir nepieciešams novērtējums, kā tas varētu ietekmēt klientu uzvedību – vai klienti mazāk pirks uzņēmuma produkciju, vai viņi meklēs alternatīvus produktus uzņēmuma iekšienē vai, sliktākajā gadījumā, pārslēgsies uz citu konkurējošo uzņēmumu produkciju?



Foto – Vitālijs Stipnieks, Dienas mediji

Uzņēmuma misija un tā ilgtspējas efektivitātes integrētie rādītāji

2. zīm.



Šajā gadījumā novērtējuma veikšanai var pielietot integrēto analīzes pieeju. Ir jāskatās, cik augsta ir klientu noturība – ja tā ir augsta, visdrīzāk, ka būtiska «klientu staigāšana» nenotiks, viņi turpinās izmantot esošo produkciju, pat ja tā būs dārgāka. Turklāt uzņēmumam, pat ja tam ir daudz noturīgu klientu, vajadzētu novērtēt veidu, kā tieši viņiem pasniegt šo jauno ziņu par cenu politikas izmaiņām. Šajā gadījumā var pielietot fokusa grupas metodi, kuras laikā klienti izvērtē uzņēmuma piedāvātos komunikācijas materiālus un ierosina dažādas idejas, kā vislabāk uzņēmumam ar viņiem runāt.

Arī citiem indeksa dalībniekiem ir raksturīgi ieklausīties savu ietekmes pušu viedokļi, turklāt tā noskaidrošanai un arī atgriezeniskās saites sniegšanai tie izmanto visdažādākos instrumentus. Piemēram, *Cēsu alus* piesaistīja alus nozares blogerus jauna produkta mārketinga stratēģijas ieviešanai, *Rimi* sortimenta izveidei iesaista attiecīgā novada veikala apkārtnes iedzīvotājus, *Nordea banka* ir aktīva čivinātāja *Twitter* tīklā, darbinieku viedokļa izziņā-

šanai un turpmāko lēmumu pieņemšanai *Statoil* izmanto anketēšanas metodi, tāpat uzņēmumā tiek veikts pētījums par uzņēmuma darba vidi un kultūru, kā arī ikvienam darbiniekam aptaujā ir iespēja sniegt atgriezenisko saiti par savu tiešo vadītāju, *Aldara* vadības komanda vismaz divas reizes gadā tiekas ar visiem *Aldara* darbiniekiem, lai izziņātu viņu viedokli. *Aldara* vieni no aktīvākajiem viedokļa paušanā un priekšlikumu izteikšanā par dažādiem uzlabojumiem ir tieši tirdzniecības aģenti, kas saskaņā ar uzņēmuma ietekmes pušu sistēmu, var būt gan iekšējā, gan ārējā uzņēmuma ietekmes puse. Tāpēc ir ļoti apsveicama šāda prakse, ka uzņēmumi ar labākajiem rādītājiem ilgtspējas indeksā ņem vērā visu ietekmes pušu viedokļus un intereses. Savukārt pārējiem Latvijas uzņēmumiem ieteikums būtu apzināt visas savas ietekmes puses un tad pakāpeniski, sākot ar piemēram, parastī galveno ietekmes pusi – klientiem, izziņāt viņu domas un vajadzības attiecībā pret konkrēto uzņēmumu. Tad arī nākamgad Latvijā būs vairāk uzņēmumu ar izcilu ilgtspējas rādītāju.



Kristīna Zariņa,
VAS Latvijas Loto Finanšu un attīstības nodaļas vadītāja

Latvijas Loto darbība balstās uz piecām pamatvērtībām: drošība, kvalitāte, darbinieki, sociālā atbildība, inovācijas un tehnoloģijas. Vērtību definēšana palīdz uzņēmumā skaidrāk saskatīt kopējos mērķus un katram no mums atbildēt uz jautājumu, kāpēc esmu šajā uzņēmumā, kāpēc mans darbs ir svarīgs, kādus principus savā darbībā es kā speciālists un personība atbalstu un ievēroju.

Piemēram, kāpēc ir svarīgi nodrošināt pircējiem drošus, kvalitatīvus produktus un pakalpojumus, kā mēs to panākam. Darbinieki ir gandarīti, ka uzņēmums publiski atzīst darbiniekus kā savu lielāko vērtību, ka ir atbildīgs pret klientiem, sadarbības partneriem un apkārtējo vidi. Uzņēmuma sekmīga darbība un darbinieku vēlme strādāt kopīgo mērķu sasniegšanai ir balstīta uz noteiktām vērtībām. Tāpēc vērtību definēšanas procesā iesaistījām visus darbiniekus, aicinot izteikt savas domas. Tas nodrošināja lielāku izpratni, pārlicību, ka vērtības nav definētas tikai uz papīra labskanības dēļ, bet tie ir vienotie principi, ko mēs visi kopīgi atbalstām un ievērojam. Ņemot vērā, ka Latvijas Loto procesi ir balstīti uz darbības uzlabošanu, apzināties, ka nepietiek ar misijas, mērķu un vērtību definēšanu. Tas ir nepārtraukts process, kurā ir svarīga regulāra komunikācija ar darbiniekiem, izskaidrojot un veidojot izpratni par šiem vienotajiem principiem. Lai to nodrošinātu, veicam regulāru apmācību, runājam par to darbinieku sanāksmēs, ietveram iekšējā auditā, kvalitātes rokasgrāmatā un citos dokumentos. Salīdzinot ar laiku pirms vērtību definēšanas, redzam uzlabojumus darbinieku izpratnē par sava veicamā darba ietekmi uz pārējiem procesiem, apziņu, ka jebkurš ieguldījums uzņēmumam ir svarīgs, jo tā ir stratēģisko mērķu sastāvdaļa ceļā uz misijas sasniegšanu.

Eva Sietiņšone – Zatlere,
AS Cēsu alus valdes priekšsēdētāja

Ar visām uzņēmuma darbībā iesaistītajām un ieinteresētajām pusēm strādājam stratēģiski un maksimāli cenšamies tās iesaistīt lēmumu pieņemšanas procesos – to viedokļa izziņāšana ļauj ne vien veidot un uzturēt ilgtermiņa attiecības, bet arī palīdz uzņēmumam apzināt pilnveidošanās un attīstības iespējas. Mūsu kompānijas vērtības pauž, ka profesionāli, apmierināti un lojāli darbinieki ir mūsu vissvarīgākie resursi, kas palīdz sasniegt izvirzītos mērķus. Lai ar cilvēkresursu vadības procesiem un rīkiem sekotu savām vērtībām, katru gadu veicam darbinieku aptauju – darba vides pētījuma mērķis ir noskaidrot darbinieku apmierinātību ar darba vidi, darbu, motivāciju, vadību un citiem faktoriem. Ikgadēji darbinieku apmierinātības pētījumi ļauj mums labāk saprast personāla vajadzības un maksimāli tās sasniegt, kā rezultātā ilgtermiņā esam ieguvuši lojālus darbiniekus, kas lepojas ar savu uzņēmumu. Savukārt regulāras tikšanās ar visu līmeņu darbiniekiem veido uzņēmuma darbiniekos izpratni par viņu ieguldījumu uzņēmuma attīstībā, mērķu sasniegšanā un atbildību par produktu un sniegto pakalpojumu kvalitāti. Cēsu alus kvalitātes politika paredz, ka efektīvas partnerattiecības ar klientiem un piegādātājiem veido viņu uzticēšanos uzņēmumam kā drošam ražotājam un piegādātājam.

Mūsu mērķis ir ar nepārtrauktiem uzlabojumiem paaugstināt uzņēmuma kvalitātes vadības sistēmu, balstoties uz mērījumiem, vispusīgu analīzi un veiksmīgu sadarbību ar partneriem. Ik gadu realizējam klientu aptaujas, lai mērītu kompānijas sniegto pakalpojumu un produkcijas kvalitāti. Jaunu produktu ieviešanā un uzņēmuma procesu pilnveidošanā iesaistām arī patērētājus, piegādātājus, ekspertus, kā arī valsts un finanšu institūcijas, visbiežāk izmantojot oficiālo saraksti, darba grupu tikšanās vai sanāksmes. Visu iesaistīto interešu grupu un ietekmes pušu iesaiste uzņēmuma procesuālajās darbībās un lēmumu pieņemšanā, to viedokļa izziņāšana palīdz mums pilnveidot sevi attīstībai un uzlabot kopējo kompānijas sniegumu.

Līga Beināre,
Biznesa augstskolas Turība Komunikācijas vadītāja

Biznesa augstskolas Turība trīs vērtības – brīvība, uzņēmība, kompetence – ir definētas jau kopš uzņēmuma dibināšanas, tomēr tieši pēdējos gados šīs vērtības vairāk esam izcēlušī publiskajā komunikācijā. Piemēram, izstādes Skola 2009 stends, informatīvie bukleti, audio un vizuālā reklāma bija veidoti ar katru vērtību asociējošiem dzīvniekiem – auļojošs zirgs kā brīvība, čakla bite kā uzņēmība, pūce kā kompetences simbols. Pateicoties šai vērtību vizualizācijai, ne tikai darbinieki, bet arī esošie un topošie klienti joprojām zina Biznesa augstskolas Turība vērtības. Brīvība, uzņēmība un kompetence nav mākslīgi uzpūsts lozungs, bet gan principi, kuri raksturo uzņēmuma ikdienas darbu, jo Turības galvenais piedāvātais studiju virziens jau sākotnēji bijusi uzņēmējdarbība, kur brīvība, uzņēmība un kompetence ir veiksmes pamatā. Ikdienas darbs, attieksme pret klientiem, darbiniekiem arī tiek veidota, balstoties uz iespēju brīvi attīstīties, vienlaikus prasot, lai katrs pārziņātu savu jomu un spētu uzņemties atbildību par uzticēto.

Skaidri noformulēti uzņēmuma pamatprincipi nenoliedzami ikdienas darbā palīdz gana lielajam kolektīvam attīstīties vienotā virzienā. Ir skaidrs, kādu šo uzņēmumu vēlas redzēt tā vadītāji, tāpat arī potenciālie darbinieki var jau laikus izvērtēt, vai viņa pārlicība atbilst mūsu noteiktajai un vai viņš vēlas iesaistīties. Būtiski, ka darbinieki izprot un pieņem mūsu vērtības, tomēr ne mazāk svarīgi, ka arī mūsu klienti – studenti, izvēloties augstskolu, parāda savu lojalitāti mūsu vērtībām un sagaida, ka arī studiju procesa organizācija tiks veidota, balstoties uz tām.

Dagnija Stukēna,
Nordea bankas sabiedrisko attiecību vadītāja

Biznesa veiksmi nosaka tā spēja ilgtermiņā sadarboties ar visām tā biznesa darbību ietekmējošām auditorijām, vai tie būtu darbinieki, klienti, piegādātāji, potenciālie partneri, investori, valsts un finanšu institūcijas, vai viedokļu līderi, eksperti, nevalstiskās organizācijas un sabiedrība kopumā. Pasaulē aizvien lielāku popularitāti iegūst biznesa vadīšanas pieejas, kas akcentē to, ka biznesa mērķis ir radīt kopējo vērtību. Tikai tāds bizness, kas rada tādu vērtību, kas tiešām risina sabiedrības vajadzības un izaicinājumus, var būt pamatā biznesa veiksmei ilgtermiņā. Vēl jo vairāk, attīstīta sabiedrība un ekonomikas progress ir nesaraujamas vērtības, tieši tādēļ tā ir ļoti racionāla biznesa izvēle – padziļināti mijiedarboties ar visām organizācijas ietekmes auditorijām. Arī Nordea bankas nostāja šajā jomā ir skaidri definēta – tikai atbildīgs bizness iet roku rokā ar ilgtspējīgiem biznesa rezultātiem. Tas ietver arī intensīvu sadarbību ikdienā ar dažādām bankai svarīgajām auditorijām, lai noskaidrotu to vērtības un vajadzības un attiecīgi uz tām arī reaģētu.

Mēs esam daļa no sabiedrības, un sabiedrības uzticība bankas biznesam ir viens no mūsu svarīgākajiem aktīviem. Ekonomiskā lejupslīde un no tās izrietošā nepieciešamība palīdzēt kredīta maksājumu grūtībās nonākušiem klientiem, stabilitātes un motivācijas stiprināšana darbiniekos, dalīšanās ar mūsu zināšanām ekonomisko procesu uzlabošanā ir tikai daži no piemēriem, kā mēs, izziņot mūsu iesaistīto pušu vajadzības, esam pielāgojuši savas biznesa darbības. Lai noskaidrotu mūsu iesaistīto pušu vajadzības, mēs ik gadu veicam dažādās aptaujas un pētījumus. Darbinieki piedalās apmierinātības pētījumā, ik gadu notiek darba kvalitātes un personīgās attīstības pārrunas, kurās tiek noskaidrotas darbinieku attieksme un vajadzības. Savukārt klienti piedalās klientu apmierinātības pētījumos. Mēs aktīvi piedalāmies dažādās sociāli politisko jautājumu un ekonomikas tematu debatēs. Kopā ar vadošajiem personālvadības un konsultāciju uzņēmumiem ciešā partnerībā esam izveidojuši Nordea Biznesa skolu, kuras mērķis ir palīdzēt topošajiem uzņēmumiem izveidot veiksmīgus jaunus biznesus.

Šie ir tikai daži no piemēriem, kas apliecina, kā tiek noskaidrots mūsu ietekmes auditoriju viedoklis un kā mēs to integrējam savā biznesā. Nordea grupa pagājušajā gadā ir veikusi apjomīgu visu iesaistīto pušu pētījumu, lai noskaidrotu, ko dažādās sabiedrības grupas sagaida no bankas. Atbildīga kredīvēšana un caurspīdīga un skaidra informācija par bankas pakalpojumiem un produktiem ir atzītas kā prioritātes. Lai arī Nordea banka krīzes laikā ir nostiprinājusi savas pozīcijas tirgū, ko apliecina pieaugoša klientu uzticība, kas izpaužas gan klientu skaita pieaugumā, gan arī, piemēram, no jauna izsniegto kredītu statistikā gan privātpersonām, gan uzņēmumiem, tomēr noteikti ir jāturpina aktīvs dialogs ar dažādām sabiedrības grupām. Mēs šobrīd esam tajā procesa posmā, kad stratēģiski integrējam korporatīvi sociālās atbildības principus savā biznesā, ikdienas procesos un darbībās. Tas ir pakāpenisks process, un aktīvs dialogs ar visām ietekmes pusēm ir pamatā ilgtspējīgam biznesam.

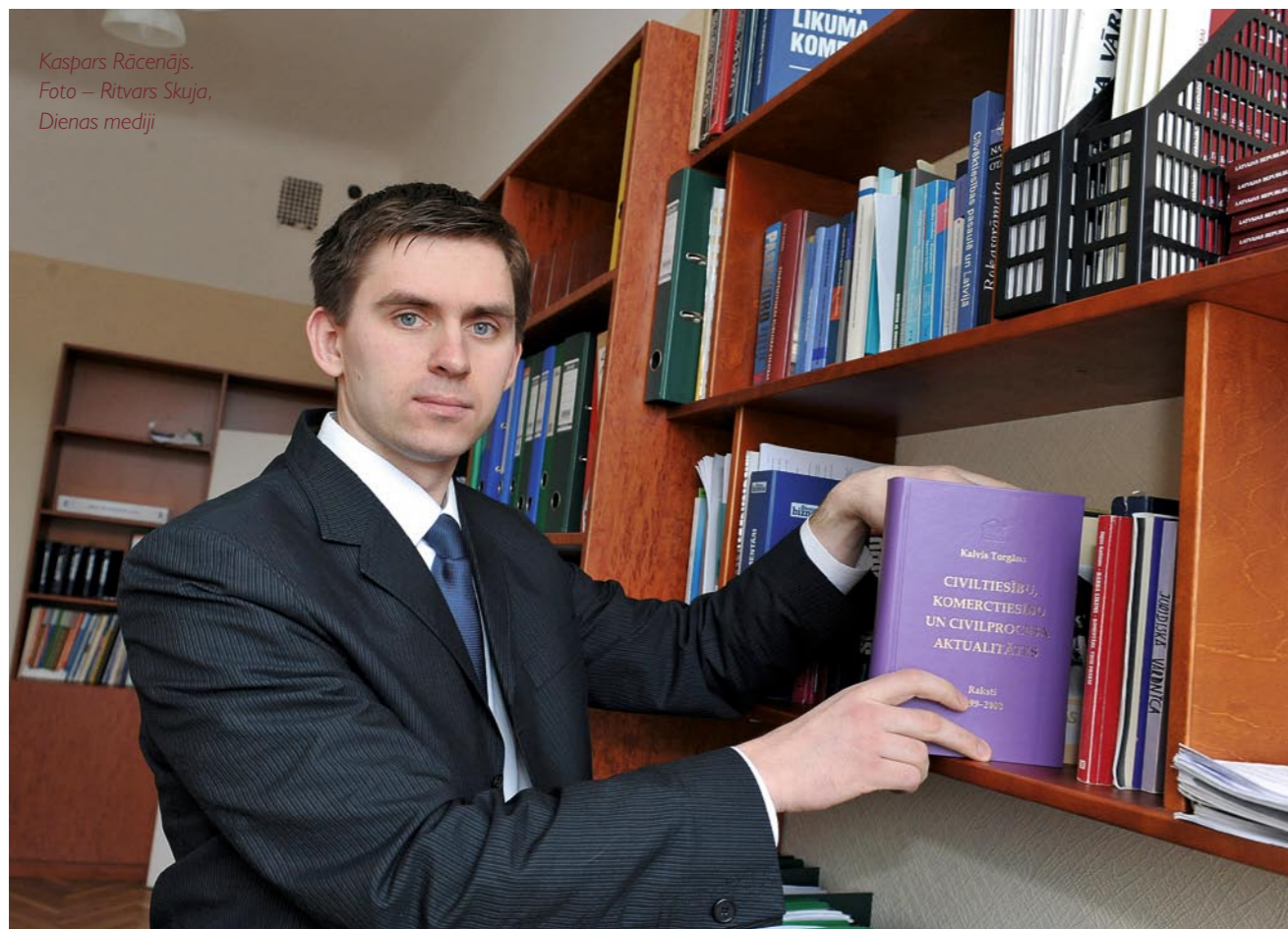
Uzņēmumu
vidējais sniegums
Stratēģija

48%

Foto – Imageforum/LETA



Arodbiedrības kā buferzonas



Kaspars Rācenājs.
Foto – Ritvars Skuja,
Dienas mediji

Visos Top 20 uzņēmumos, kas uzrādījuši labākos rezultātus darba vides sadaļā, ir arodbiedrības vai darbinieku pilnvaroti pārstāvji.

Dace Skreija,

Dienas mediji

Darbinieku pārstāvji Darba likuma izpratnē ir arodbiedrības vai darbinieku pilnvaroti pārstāvji. «Tādi ir visos uzņēmumos, kas ir labākie darba vides sadaļā,» skaidro Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības konsultants darba tiesisko attiecību jautājumos Kaspars Rācenājs. Septiņpadsmit uzņēmumos no divdesmit kā darbinieku pārstāvji ir arodbiedrība, pārējos trīs ir darbinieku pilnvarotie pārstāvji. Kopējā indeksa vērtējumā pirmo divdesmit uzņēmumu skaitā 12 ir arodbiedrības un piecos pilnvaroti pārstāvji. Tās nozīmē, ka kolektīvā organizācija būtiski iespaido indeksa rezultātu gan darba vidē, gan indeksā kopumā.

Arodbiedrības palīdz

«Arodbiedrības ir filtrs, buferis, kur darbiniekiem sūdzēties, lai problēmas netiktu iznestas ārpus uzņēmuma

durvīm, un tās cenšas konstruktīvi atrisināt šos jautājumus ar darba devēju un otrādi. Ja darbinieki negācijas un problēmas iznes ārpus uzņēmuma, cieš uzņēmuma reputācija. Īpaši aktuāli tas ir finanšu sektorā, uzņēmumiem, kas kotējas biržā. Arodbiedrībai ir jāuzrauga, lai darbinieku atļaušana būtu likumīga un pamatota, tās uzdevums nav aizsargāt sliņķus vai tos, kas pārkāpj darba līgumu. Līdz ar to arodbiedrība ir kā samierinātājs strīdos starp darbinieku un darba devēju,» tā K. Rācenājs. Tā apstiprina Valsts darba inspekcijas apkopotā informācija, ka nelegālā nodarbinātība, aplokšņu algas u.c. pārkāpumi mazāk ir tajos uzņēmumos, kuros ir darbinieku pārstāvība. «Darba tiesību normu ievērošana ir labāka uzņēmumos ar arodbiedrībām. Uzņēmumos, kuriem ir labākie rezultāti darba vides sadaļā, ir mūsu arodbiedrības, līdz ar to ir

lielāka iespēja pārbaudīt, vai atzīmētais anketās ir taisnība,» norāda Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības konsultants darba tiesisko attiecību jautājumos. Viņš atzīmē vairākas labākās prakses – *SEB banka*, jo darbinieki pēc atļaušanas pēc kāda laika atgriezušies darbā, tikai citā amatā. «Tas nozīmē, ka darba attiecības tika izbeigtas abām pusēm pieņemamā veidā,» secina K. Rācenājs, norādot, ka *SEB banka* saņēma balvu kā labākais sadarbības partneris privāto uzņēmumu grupā š.g. janvārī, savukārt *Cēsu alus* ieguva atbildīgākā darba devēja titulu interneta aptaujā. *Latvenergo* atļaušanas tiek skaņotas caur arodbiedrību, kas arī ir paredzēts likumā. Arodbiedrībai tiek sniegta pilnīga informācija par uzņēmumā esošajām brīvajām darba vietām. Tomēr nevar «celt saulītē» tikai tos uzņēmumus, kuros ir arodbiedrības. Piemēram, *Latvija Statoil* darba vides sadaļā nodrošina pietiekamu līmeni darbiniekiem, kaut gan uzņēmumā arodbiedrības nav. Ir jāskatās konkrēti gadījumi, kā uzņēmumi ir rīkojušies.

Arodbiedrības uzņēmumos sastopamas biežāk nekā darbinieku pilnvarotie pārstāvji. «Darbinieki arodbiedrībai maksā biedru naudas un attiecīgi prasa rezultātus. Ir gan motivācija, gan atbildība. Darbinieku pilnvarotie pārstāvji strādā pēc brīvprātības principa, tāpēc tie ir vieglāk ietekmējami un nav tik motivēti. Savukārt darba koplīgumu darbinieku pilnvarotie pārstāvji var slēgt tikai tad, ja uzņēmumā nav arodbiedrības,» skaidro K. Rācenājs.

No 20 labākajiem uzņēmumiem 15 ir noslēgti darba koplīgumi. Labākajos desmit uzņēmumos darba vidē visiem ir noslēgti darba koplīgumi, atlikušajos desmit ir pārējie pieci. Koplīguma mērķis ir uzlabot darbinieku

atbildības likuma (Atbildības likums) pieņemšanu tika «iztīrīti» visi darba koplīgumi, jo bija pretrunā ar likumu. Savukārt valsts kapitālsabiedrības ir spējušas pārdzīvot valsts iekļaušanos privātajos uzņēmumos, un koplīgumi lielākoties ir saglabāti.

Malači, kas ievēro likumu

2010. gads bija vērst uz to, lai noturētu un saglabātu to labo, kas uzņēmumos jau ir. «Ievērojamo kvalitātes pieaugumu (papildu bonusu, piemaksas u.tml.) uzņēmumu koplīgumos nevar redzēt ne tikai starp indeksa dalībniekiem, bet visos uzņēmumos valstī kopumā. 2009. gadā cīnījās par atļaušām, bet pērn turpināja cīnīties par to, lai nebūtu apstākļu pasliktināšanās. Valsts ekonomiskās situācijas kontekstā ir jānovērtē tie uzņēmumi, kas ir saglabājuši esošo darba koplīgumu redakciju, centušies neatlaist darbiniekus u.tml.» uzskata K. Rācenājs. Viņš teic, ka darbā saskaras ar ļoti katastrofāliem gadījumiem, kad uzņēmumi atļauj darbinieku, viņam to nezino, nemaksā algas mēnešiem ilgi, piespiež parakstīt neizdevīgus līgumus, pie pirmajiem darbinieku iebildumiem norāda uz durvju pusi. «Par indeksa uzņēmumiem neesmu saņēmis šādas sūdzības, tajos darba koplīgumi pēc kvalitātes ir virs «vidējā» līmeņa un sniedz darbiniekam vairāk, nekā Darba likumā noteikts. Šobrīd Latvijā sasniegums ir tas, ja ievēro likumu. Ja visi darba devēji ievērotu Darba un Darba aizsardzības likumu, mēs dzīvotu kā Austrijā vai Šveicē. Darba aizsardzībā ir augstas prasības un Darba likumā ir ļoti labas normas iestrādātas, problēma ir to faktiskajā piemērošanā un tajā, ka mūsu ekonomika nevelk līdzī,» norāda K. Rācenājs.

Ja uzņēmuma darbinieki negācijas un problēmas iznes ārpus tā, cieš uzņēmuma reputācija. Līdz ar to arodbiedrība ir izdevīga gan pašiem uzņēmuma darbiniekiem, gan tā vadībai, tas ir abpusējs kompromiss.

Lielie labāki

Eksperts atzīmē, ka labās prakses uzņēmumi tika izvēlēti to sadarbības starp darba devēju un ņēmēju, arodbiedrību dēļ. Otrs kritērijs bija darba koplīguma esamība un kvalitāte, šiem uzņēmumiem koplīgumi ietver Darba likuma prasības un sniedz darbiniekiem papildu bonusus. «Treknajos gados koplīgumā «salika daudz ko iekšā», lielākais panākums ir šajos laikos to visu saglabāt, nevis pateikt, ka mēs vairs nevaram. Tas arī ir viens no iemesliem, kāpēc šie uzņēmumi ir izvēlēti. Piemēram, *SEB banka* šogad strādā pie jauna koplīguma, un ir paredzējusi, ka tas attieksies ne tikai uz pašu banku, bet arī uz meitas un radniecīgajiem uzņēmumiem. Līdzīgi ir *Latvenergo*, kur koplīgums attiecas uz meitas un radniecīgajiem uzņēmumiem,» teic K. Rācenājs. Viņš atzīmē, ka finanšu sektorā arodbiedrības nav populāras, tāpēc tas jāņem vērā, vērtējot bankas.

Darba vidē liela daļa uzņēmumu, kas sasnieguši labākos rezultātus, ir akciju sabiedrības pēc uzņēmējdarbības formas. «Tās varētu būt lielās naudas iespējas, tomēr mēs pārbaudījām, vai šīs normas varētu izpildīt arī mazs uzņēmums, un sapratām, ka «sudrabā» varētu tikt. Svarīgākā ir attieksme, nevis mērogs, piemēram, ir svarīgi, ka uzņēmums apsviec darbinieku dzimšanas dienu, nav tik svarīgi, cik dārga ir dāvana,» atzīmē Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības konsultants darba tiesisko attiecību jautājumos. Viņš norāda, ka daudzi darba devēji negrib sniegt informāciju vai atbildēt uz noteiktiem jautājumiem, tādā veidā izpaužot kaut ko par savu uzņēmumu, savukārt indeksa veidotāji nevar novērtēt uzņēmumu attiecīgajā jautājumā. Ir jāklūst atklātākiem!



Darba izpilde jāvērtē daudzpusīgi

Latvijas organizācijās darba izpildes novērtēšanas un attīstības pārrunas ir pietiekami izplatīts instruments darbinieku darba izpildes novērtēšanai un personīgās attīstības plānošanai.

Jānis Gredzens,

SIA Spring Valley
izpilddirektors

Kas jādara un ko nedrīkst darīt vadītājs, strādājot darba izpildes vadības procesā *

Jādara:

1. Darbinieka individuālie mērķi jāsaista ar organizācijas mērķiem.
2. Jāparāda darbiniekam, ka esat viņa partneris viņa mērķu sasniegšanā.
3. Integrit darbinieka personīgās intereses viņa profesionālo mērķu sasniegšanā.

Nedrīkst:

1. Atļaut darbiniekam vienpersonīgi noteikt savus mērķus.
2. Iejaukties «teicamo» darba izpildītāju mērķu izpildes procesā, taču dot viņiem uzstādījumus un sniegt atgriezenisko saiti par mērķu izpildes procesu.
3. Uztraukties par to, ka mērķi netiek sasniegti, jo tā ir iespēja darbiniekiem mācīties no savām kļūdām.

* No Harvard Business Review 2011. gada 7. februārī Amy Gallo publicētā raksta.

Organizācijās to ievieš un izmanto efektivitātes celšanai un mērķu sasniegšanai, kā arī plānveidīgai un sistemātiskai darbinieku profesionalitātes paaugstināšanai. Sevišķi svarīgs šis instruments ir kļuvis pēdējo divu gadu laikā, kad, samazinoties ekonomikā un pieaugot konkurencei tirgū, darbinieka darba efektivitātes rādītājiem tiek pievērsta ļoti liela uzmanība no vadības puses. Laiks, kad kāda darbinieka regulāra neizdarība tika «dotēta» ar veiksmīgāka kolēģa «darba augļiem», ir pagājis. Vairumā gadījumu šis instruments tomēr tiek izmantots Latvijas lielajos un vidējos uzņēmumos. Mazajos un mikro uzņēmumos šo instrumentu formāli ievieš un praksē izmanto daudz retāk, lai arī darbinieku darba izpildei tiek sekots regulāri.

2011. gada Ilgtspējas indeksa aptaujas rezultāti liecina, ka 26% dalībnieku ir ne tika vienota darba izpildes novērtējuma sistēma, bet tā ir arī daudzpusēja. Darbinieku novērtē ne tikai viņa tiešais vadītājs, bet arī kolēģi, un vairākos uzņēmumos ir ieviests 360 grādu aptaujas princips (darbinieku novērtē tiešais vadītājs, kolēģi, klienti, padotie un arī sadarbības partneri). Tas ir ļoti labs rādītājs, tomēr jāņem vērā, ka Ilgtspējas indeksa aptaujā piedalījās organizācijas, kuras ir Latvijas labāko vidū un personāla vadības un attīstības jautājumiem pievērš lielu uzmanību. 32% indeksa dalībnieku organizācijās ir divpusēja darba izpildes novērtēšana, kad darbinieka darba sniegumu novērtē gan vadītājs, gan darbinieks. Tomēr 23% organizāciju nav vienotas darba izpildes novērtēšanas sistēmas, kas liecina par to, ka organizācijas darbinieku darba mērķi netiek sasaistīti un novērtēti attiecībā pret organizācijai izvirzīto mērķu sasniegšanu. Iemesli, kāpēc daudzās organizācijās nav ieviesta vienota darba izpildes novērtēšanas sistēma, ir visdažādākie, un biežākais arguments atbildei «nē» ir «liela birokrātija un liels laika patēriņš dokumentu aizpildīšanā», kam seko piebilde, ka «organizācijas struktūrvienībās, kur tas nepieciešams, ir jau izveidoti gan noteikti rādītāji darbinieku darba izpildei, gan notiek to mērīšana». Tomēr tā ir neizmantota iespēja mērīt un uzlabot arī organizācijas darba efektivitāti kopumā, kā arī ļoti laba iespēja vadītājiem pilnveidot savas vadīšanas prasmes un iemaņas, vadot novērtēšanas un attīstības pārrunas ar saviem darbiniekiem.

Investē personālā

95% no visiem Ilgtspējas indeksa aptaujas dalībniekiem arī krīzes laikā turpina veikt investīcijas personāla attīstībā. Galvenokārt tiek nodrošināta darbinieku profesionālo zināšanu un iemaņu pilnveide gan Latvijā, gan ārpus tās. Or-

ganizācijām ir tendence veidot iekšējo mācību sistēmu un piesaistīt savus darbiniekus iekšējo mācību nodrošināšanai. No ārējiem personāla attīstības pasākumiem joprojām tiek izmantoti mācību kursi, semināri un konferences. Šobrīd tie vairāk ir saistīti ar vadītāju izglītošanu un pārdošanas un klientu apkalpošanas speciālistu iemaņu attīstību. Arī Latvijas Biznesa konsultantu asociācijas (LBKA) un Latvijas Personāla vadīšanas asociācijas (LPVA) pērn veiktā pētījuma rezultāti apstiprina faktu, ka vairāk nekā 80% Latvijas uzņēmumu izglīto savus darbiniekus ārpus uzņēmuma un plaši izmanto arī iekšējo mācību iespējas.

Svarīgs aspekts ir darbinieku attīstības pārrunas. 71% no organizācijām, kuras piedalījās 2011. gada Ilgtspējas indeksā, personāla attīstības pārrunas notiek, un tas liecina, ka no organizācijas vadības puses tiek sekmēta darbinieku izaugsme un sniegts atbalsts darbinieku individuālo mērķu sasniegšanā. Par to, ka personāla attīstības jautājumi organizācijās tiek plānoti un ir noteiktā sistēmā, liecina tas,

26% indeksa dalībnieku ir ne tikai vienota, bet arī daudzpusēja darba izpildes novērtējuma sistēma.

ka darbiniekiem tiek izstrādāti individuālie profesionālās attīstības plāni: 42% organizāciju tie ir visiem darbiniekiem un 29% – daļai organizācijas darbinieku.

Arī saskaņā ar LBKA un LPVA 2010. gadā veiktā pētījuma rezultātiem darba izpildes novērtēšana un pārrunas par darba rezultātiem notiek gandrīz 90% Latvijas uzņēmumu. Jāņem gan vērā tas, ka mazo un mikro uzņēmumu šajā aptaujā bija ļoti maz. Galvenokārt tiek izmantota pieeja, ka šīs pārrunas veic vadītājs ar savu padoto, un tā Latvijā ir viena no izplatītākajām pieejām. Darba izpildes novērtējuma un attīstības saruna parasti ir apvienota vienā un atkarībā no vadītāja prasmēm un iemaņām tiek novadīta vairāk vai mazāk veiksmīgi. Ir Latvijā organizācijas, kurās izmanto 180/360 grādu aptauju, un tad personīgo attīstības plānu izstrāde ir daudz objektīvāka. Ja darba izpildes novērtēšanas saruna ir nodalīta no attīstības pārrunām un personīgās attīstības plānošanas, vadītājam vadīt sarunu ir nedaudz vieglāk, jo

neskar mērķu izpildes vai neizpildes tēmu. Neskatoties uz to, kāda organizācijā ir darba izpildes un novērtēšanas sistēma, visam procesam pamatā ir vadītājs un šo pārrunu vadīšanas kvalitāte. Joprojām aktuāls ir jautājums, vai vadītājam ir pietiekamas prasmes un iemaņas vadīt šādas pārrunas ar savu padoto.

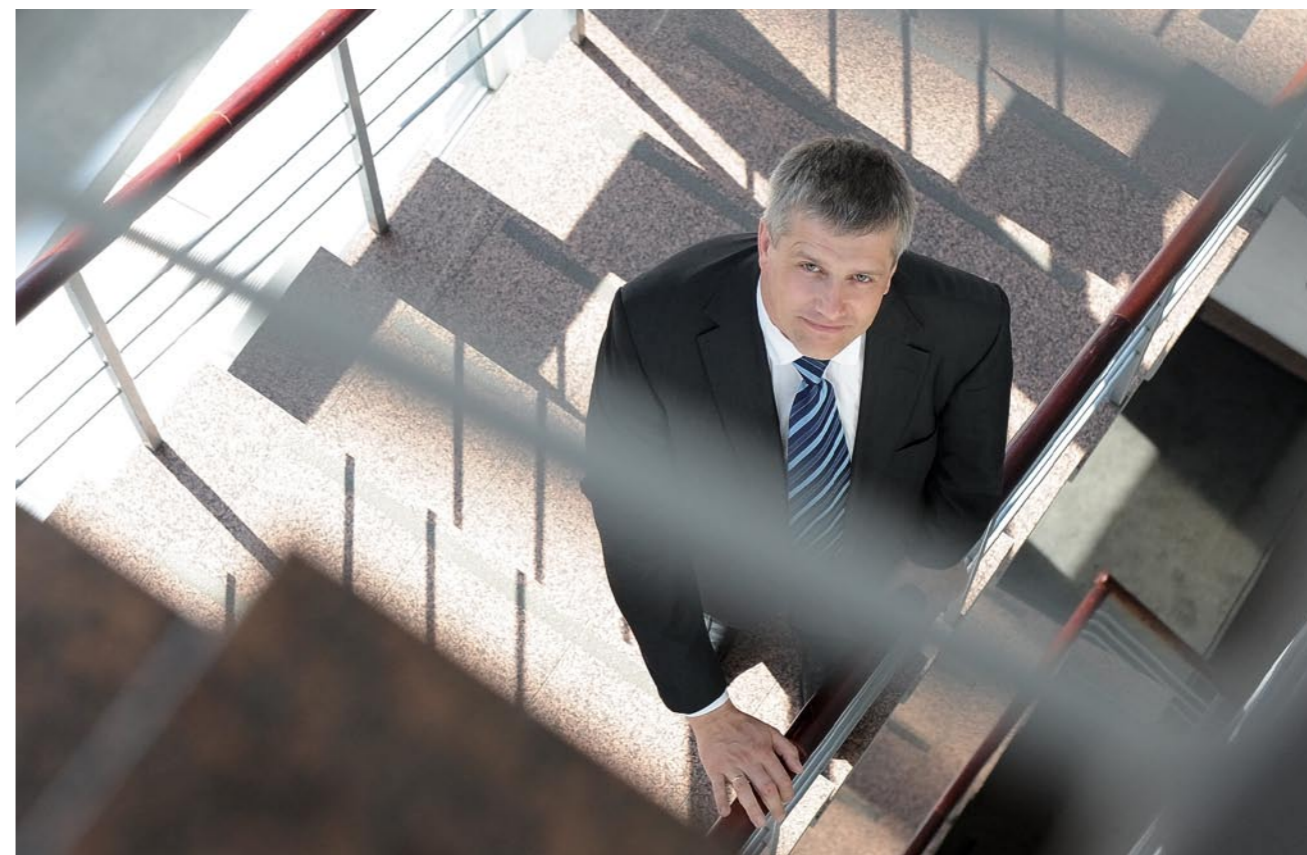
Vērtē uzņēmumi

Labākai izpratnei par darbinieku attīstības jautājumiem Ilgtspējas indeksa kontekstā organizācijas, kuras piedalījās Ilgtspējas indeksa novērtēšanā, iedalītu trīs daļās:

- 1) uzņēmumi, kuru īpašnieki pilnīgi vai daļēji ir starptautiskas kompānijas;
- 2) uzņēmumi, kuru īpašnieki «dzīvo un darbojas» Latvijā;
- 3) uzņēmumi, kuri pilnīgi vai daļēji pieder Latvijas valstij.

Starptautisko uzņēmumu grupā ir pieņemta prakse, ka darba izpildes vērtējums notiek ikgadēji vai arī divas reizes

ram, *Exigen Services Latvia*, kas darbinieku novērtēšanai izmanto 360 grādu aptauju *Check Point*. Lai arī darbinieku darba mērķu sasniegšanai un atbalstam galvenokārt no uzņēmumu puses tiek nodrošinātas profesionālās mācības, ir uzņēmumi, kuri lielu vērtību vērti vadītāju attīstības un līderības jautājumiem, piemēram, *Coca-Cola HBC Latvia*. Skatot vietējo uzņēmumu sniegumu personāla novērtēšanas un attīstības jomā, jāsecina, ka daudziem tas ir attīstības stadijā un nereti arī personāla vadības politika vai mācību procedūra nav pietiekoši skaidra un saprotama, taču ir tādi uzņēmumi kā *Digital Mind*, kas veikuši labu darbu 2010. gadā, lai ielīktu pareizus «stūrakmeņus» sava personāla darba izpildes novērtēšanas un attīstības jautājumu sakārtošanai uzņēmumā. Vairums uzņēmumu attīstības plānus savu darbinieku darba efektivitātes paaugstināšanai realizē un plāno izmantot ESF programmu līdzekļus, piemēram, *Arčers, RBSSKALS*. Šie piemēri parāda krīzes radītās sekas uz



gadā un ļoti būtisks uzsvars tiek likts uz personāla attīstības jautājumiem, kas saistīti ne tikai ar darbinieku mācībām, bet arī citām aktivitātēm. Piemēram, uzņēmumā *Latvija Statoil* ir izveidots cilvēku attīstības un darba novērtējuma process (*People@SFR*), kura pieejas pamatā ir darbinieku mērķu uzstādīšana, novērtēšana un attīstība saistībā gan ar darbinieku novērtēšanas darba saturu un izpildījumu, gan ar to, kādā veidā tas tiek sasniegts. Tādējādi liela vērtība uzņēmumā tiek pievērsta ne tikai darbinieku profesionalitātes paaugstināšanai, bet arī darbinieku uzvedības aspektiem. Bieži vien darbinieku novērtēšanas un attīstības procesi ir cieši integrēti ar uzņēmuma biznesa modeli, lai uzņēmuma darbinieku mērķu sasniegšanā ieguldītie līdzekļi nestu biznesa augļus un būtu savstarpēji saistīti. Daudzos uzņēmumos darba izpildes novērtējuma sistēmas ir pietiekoši datorizētas un vienlaicīgi palikušas arī cilvēciski saprotamas, piemē-

personāla attīstības pieeju Latvijā – ja ir ES finansējums, tad plānojam, ja tādas iespējas nav, tad savā personālā ieguldām tikai zināšanās un iemaņās profesionālajā jomā, bez kurām darbinieks nevar strādāt un sasniegt noteiktos mērķus. No valsts uzņēmumiem jāatzīmē *Latvenergo*, kur iekšējiem darba izpildes un personāla attīstības jautājumiem ir izveidots skaidrs modelis. Pirmkārt, uzsvars tiek likts uz nepārtrauktu darbinieku profesionālo pilnveidi un mazāk uz vadītāju attīstības jautājumiem, kas saistīti ar darbinieku vadīšanu un attiecību veidošanu. Darba izpildes un attīstības sarunu vadīšanā galvenais uzsvars tiek likts uz satura pārrunāšanu un novērtēšanu un mazāk uz personīgās attīstības jautājumiem. Novērtēšanas pamatā ir vadītāja un darbinieka vienošanās, taču arī šajos uzņēmumos parādās tendences daudzpusīgai izvērtēšanai, ne tikai vadītāja viedoklim par darbinieka darba izpildes efektivitātes novērtēšanu.

Foto – Vitālijs Stipnieks, Dienas mediji



Mācības jāsaista ar rezultātiem

Sarežģītajā ekonomiskajā situācijā daudzos uzņēmumos darbinieku mācību un attīstības jautājumi nav prioritāšu saraksta sākumā.

Ilze Čiščakova,

SIA Spring Valley konsultante

No uzņēmumu vadības puses skatoties – pamatoti. Savukārt, no organizācijas attīstības aspekta skatoties, jāatgādina, ka darbinieku attīstības un apmācības jautājumi uzņēmumos ir skatāmi nevis kā īslaicīgi kompetenču paaugstināšanas un darbinieku motivācijas kursi, bet gan kā nopietni stratēģiski instrumenti uzņēmuma dzīvotspējas nodrošināšanai ilgtermiņā. Organizācijām skaidri jāapzinās, vai un kā katrs darbinieku mācībās ieguldītais lats palīdzēs izdzīvot ilgtermiņā un sasniegt savus mērķus. Lai varētu runāt par reāliem ieguvumiem un pamatotu darbinieku apmācībā un attīstībā ieguldīto investīciju atdevi, pirmkārt, ir nepieciešams uzskatīt mācības kā citiem biznesa procesiem līdzvērtīgu procesu uzņēmumā, kurš sākas ar skaidru mācību vajadzību un mērķu noteikšanu atbilstoši uzņēmuma biznesa stratēģijai. Svarīgi noteikt skaidrus mācību novērtēšanas kritērijus un metodiku mācību ieguvumu ietekmes mērīšanai uz biznesa rezultātiem. Otrkārt, svarīgi, lai visā mācību un attīstības procesā sadarbotos un būtu skaidras visu iesaistīto pušu lomas un pilnvaras (mācību pasūtītājs, konsultanti/ pasniedzēji, mācību dalībnieki, mācību dalībnieku tiešie vadītāji), sākot ar mācību vajadzību un mērķu noteikšanu, mācību programmas dizainu, plānošanu, mācību norisi, novērtēšanu un beidzot ar apgūto zināšanu un iemaņu ieviešanu darbā un mācību ieguvumu ietekmes mērīšanu attiecībā uz biznesa rezultātiem. Tas ir sarežģīts un laikietilpīgs process, jo svarīga ir savstarpēja uzticēšanās un vēlme sadarboties visā procesa gaitā. Diemžēl reālajā dzīvē izcilu piemēru ir maz, visbiežāk mācību un konsultāciju kompānijas saņem no organizācijas pieprasījumu aizsūtīt mācību programmas piedāvājumu un cenu. Pastāv risks, ka mācību pasūtītāju sākotnējie pieņēmumi ir maldīgi, un ir nepieciešami pavisam citi risinājumi – motivācijas, pilnvaru, procesu, procedūru sakārtošana, kāda konflikta (slēpta/atklāta) risināšana vai dziļāku grupas dinamikas aspektu noskaidrošana un vadīšana. Tādējādi sākotnējā vajadzība sūtīt darbiniekus uz kursiem, iespējams, nesniegs gaidītos ieguvumus un neatbildīs līdzekļu ieguldījumam, jo sākumā netika skaidri noteiktas reālas mācību vajadzības. Tādēļ pirms mācību kursa vai programmas obligāti būtu jātiecas galvenajām iesaistītajām pusēm, jāprecizē mācību vajadzības un mērķi, jāpārrunā situācija, lai iegūtu vairāk datu mācību programmas saturam un mācību metožu izvēlei.

Nemēra rezultātu

Diemžēl joprojām visām ar mācību jautājumiem saistītajām pusēm nav pietiekami dziļas izpratnes par to,

kā mācību programma, kurai uzņēmums tērē lielākus vai mazākus līdzekļus, ietekmēs katra darbinieka personīgo efektivitāti un uzņēmuma efektivitāti kopumā, kā to varēs novērtēt un izmērīt. Pārsvārā ir tendence uzskatīt, ka mācīšanās kvalitāte, iegūto iemaņu un zināšanu ieviešana darbā un mērīšana ir tikai konsultantu un mācību speciālistu privilēģija.

Mācību ieguvumu ietekme uz biznesa darbību ir mērāma gan finansiālā, gan nefinansiālā aspektā, taču ticami un noderīgi rezultāti tiks sasniegti tikai tad, ja šajā procesā iesaistīsies un profesionāli sadarbosies visas iepriekš minētās puses. Kā zīmīgu piemēru mērīšanai («nemērīšanai») var minēt, ka pēc mācību programmu ieviešanas uzņēmumi aicina mūs sniegt atgriezenisko saiti par pašu mācību procesu, taču ļoti reti uzņēmums ir nopietni tālāk virzījis jautājumu par iemācīto jauno iemaņu un uzvedības ieviešanu darbā un mācību ietekmes mērīšanu uz biznesa

Ir nepieciešams uzskatīt mācības kā citiem biznesa procesiem līdzvērtīgu procesu uzņēmumā.

rezultātiem visu pārējo uzņēmuma personāla procesu kontekstā. Ja arī kādam uzņēmumam sākotnēja interese ir bijusi, tad, uzzinot, ka projekta turpinājums prasīs papildu resursu ieguldījumu no visām iesaistītajām pusēm, process šajā vietā arī apstājas. Paliek atklāts jautājums – kā uzņēmums var zināt, kādi bija ieguvumi un cik lielā mērā atmaksājās šis investīcijas un citi patērētie resursi?

Darbā pēc mācībām

Lai sāktu runāt par mācību rezultātu ietekmes mērīšanu attiecībā uz biznesa rezultātiem, vispirms jāveicina mācībās iegūto zināšanu un iemaņu izmantošana darbā, t.i., jāveicina izmaiņas darbinieka uzvedībā. Ir vairāki svarīgi faktori, kas veicina un atbalsta darbiniekus mainīt savu uzvedību darbavietā pēc mācībām:

- Mērķis – nodrošina darbinieka un vadītāja vienotu izpratni par sasniedzamajiem uzdevumiem mācību laikā un vēlamajām izmaiņām uzvedībā pēc mācību programmas un tās efektivitātes mērīšanas,
- Atgriezeniskā saite par darba izpildi – vadītājam regulāri

jāsniedz nepieciešamā informācija, lai palīdzētu darbiniekam nostiprināt vēlamu uzvedību un jauno iemaņu izmantošanu darbā,

- Atbilstība lomai – nodrošina darbinieka un vadītāja vienotu izpratni par lomām un to, kā mācību mērķi atbilst darbinieka atbildībai un pilnvarām,
- Definēti procesi – skaidra darbību secība,
- Motivācija – noteikta materiāla un nemateriāla stimulošana jaunu iemaņu un uzvedības ieviešanai darbā,
- Vadītāja atbalsts – sistemātiska atgriezeniskās saites sniegšana un nepieciešamo resursu nodrošināšana darbinieka atbalstam jaunas uzvedības nostiprināšanai,
- Mentorings/ Koučings – nodrošina veiksmīgāku darbinieka kompetences attīstību un personīgās efektivitātes paaugstināšanu,

talantīgie pārdevēji, uzņēmumā ieviesta jauna motivācijas programma, viens no uzņēmuma konkurentiem beidzis savu biznesu un tādējādi palielinājusies iespējamā tirgus daļa utt. Kā tad izmērīt tieši mācību ietekmi uz rezultātu? Vai ir iespējams izolēt mācību programmas ietekmi no citiem iespējamiem faktoriem, kas ietekmē rezultātu?

Šeit varētu ieslīgt dziļās teorētiskās un analītiskās debatēs, taču ir nepieciešams praktisks risinājums. Svarīgi atcerēties, ka šīs lietas ir saistītas savstarpējā sistēmā, katra situācija ir atšķirīga un jāņem vērā, ka viena un tā pati mērīšanas metodika nederēs visām mācību programmām, jo tās veidotas dažādiem mērķiem. Apstākļi, situācija un resursi uzņēmumos ir atšķirīgi. Svarīgi iesaistītajām pusēm vienoties par mērķiem, kvantitatīvo vai kvalitatīvo mērījumu kritērijiem un izvēlēties piemērotāko metodiku.

Foto – Kristians Putniņš, Dienas mediji



- Iespējas pielietot darbā – jaunu iemaņu ieviešana prasa to nemitīgu atkārtotību un vingrināšanos darbā. Ja nav atbalstošu apstākļu vai trūkst nepieciešamo resursu (iekārtas, laiks, materiāli) iemaņu un uzvedības trenēšanai, mācību ieguvumi ātri tiks aizmirsti,
- Instrumentu kaste – pēc mācībām atgriežoties darbā, darbiniekiem nav iespējams balstīties tikai uz atmiņu. Ir labi, ja mācību laikā tiek izstrādāti vai piedāvāti praktiski izmantojami palīgīdzekļi, kas pašam darbiniekam sekmīgāk palīdzētu sekot un kontrolēt jaunas uzvedības un iemaņu ieviešanu darbā (kontroles lapas, tabulas, aptaujas utt.).

Faktori, kuri ietekmē mācīšanās rezultātu darbā



Mācību ietekme vai kas cits

Pieņemsim, ka tūlīt pēc pārdošanas apmācības kursa ir krasi uzlabojušies pārdošanas komandas darba rezultāti. Taču diezin vai tik vienkārši var apgalvot, ka tas ir tikai mācību nopelns. Ir vairāki faktori, kuriem vienlaicīgi varētu būt nozīmīga ietekme uz pārdošanas rezultātu uzlabošanu – jaunā reklāmas kampaņa, divi jaunie darba pieņemtie



Tomass Panteli, AS Aldaris izpilddirektors

Sakārtota darba vide ir ārkārtīgi būtiska, lai uzņēmums veiksmīgi funkcionētu. To ir pierādījuši vairāki pētījumi, ka tieši darbinieku lojalitāte un informētība ved uzņēmumu pretī panākumiem. Neviens uzņēmums ilgtermiņā nevar sasniegt labus rezultātus, ja darba vide būs nepiemērota uzņēmuma darbiniekiem un viesiem, ja darbinieki savās darba vietās jutīsies nomākti un izjutīs diskomfortu. Ikvienam uzņēmumam jāapzinās, ka tieši darbinieki ir katra uzņēmuma pamatvērtība, lai ražotu kvalitatīvu produkciju un sniegtu kvalitatīvu servisu klientiem un sadarbības partneriem.

Darba vides uzlabošana īpaši būtiska ir ekonomiskās krīzes laikā, ko piedzīvoja arī Latvijas uzņēmēji. Ekonomiski sarežģītā laikā svarīgi ir saglabāt labākos darbiniekus un ekspertus, lai nodrošinātu veiksmīgu uzņēmuma darbību. Un darba vides sakārtošana, protams, ir viens no primārajiem uzdevumiem, kam pievērst uzmanību, jo darbiniekiem tas ir būtisks kritērijs, izvēloties darba vietu. Saskaņā ar šādu taktiku darbojāties arī mēs, un tā veiksmīgi sevi ir attaisnojusi, jo ļāvusi mums arī ekonomiski sarežģītos apstākļos strādāt ar peļņu.

Izveidot pārdomātu un sakārtotu darba vidi nav viegli. Tas prasa gan laiku, gan investīcijas. Nav iespējams vienā dienā izmainīt darba vidi, jo ir jāsaprot, ka darba vidi veido ne tikai iekārtas, modernās tehnoloģijas, kuras teorētiski var iegādāties un uzstādīt dažu dienu laikā. Ļoti būtiska loma ir arī cilvēciskajām attiecībām un darba kultūrai uzņēmumā. Šīs lietas nevar izmainīt ne pāris dienu, ne nedēļu, ne mēneša laikā. Tas prasa ilgu laiku un darbu, lai panāktu vēlamu rezultātu. Turklāt šis process ir nebeidzams, jo darba vide nepārtraukti prasa uzlabojumus un rūpes. Tas ir tāpat kā rūpēties par savu sakņu dārziņu, lai novāktu labu ražu. Līdzīgi ir ar darba vidi.

Mēs reizi divos gados veicam apjomīgu Darbinieku attieksmes aptauju, kuras ietvaros noskaidrojam darbinieku attieksmi visdažādākajos jautājumos, sākot no augstākās vadības vērtējuma, beidzot ar praktiskiem ierosinājumiem darba vietas uzlabojumiem. Savukārt trīs reizes gadā veicam speciālu aptauju, kur darbinieki vērtē

savustiešos vadītājus, paužot savu viedokli par nepieciešamajiem uzlabojumiem vadības organizācijā u.tml.

Tāpat mēs organizējam ikmēneša telekonferenci, kurai var pieslēgties ikviens darbinieks. Tas ļauj darbiniekiem uzzināt visu aktuālo informāciju par uzņēmumu, kā arī sniedz iespēju uzdot jautājumus uzņēmuma vadībai.

Savukārt Zajā mēneša ietvaros, kas notiek aprīlī, uzņēmuma darbinieki sakopj gan savu darba vietu, gan kādu stūrīti uzņēmuma teritorijā. Tostarp darbinieki tiek aicināti nākt klajā ar idejām un ierosinājumiem, kā vēl uzlabot darba vidi Aldarī.

Galvenais ieguvums, ko sniedz sakārtota darba vide – tā uzlabo uzņēmuma efektivitāti, jo daudzas lietas iespējams izdarīt ātrāk un kvalitatīvāk. Turklāt daudzos procesos ir iespējams iesaistīt darbiniekus, kas veicina viņu izpratni par procesiem uzņēmumā. Ieguvumus nav iespējams novērtēt īstermiņā. Ir jāpaiet zināmam laikam, lai tos varētu pamanīt. Mēs tikai tagad redzam pirmos vēra ņemamos rezultātus, lai gan pie šī jautājuma strādājam jau vairāk nekā gadu.

Aldarim un Carlsberg Grupai, kurā Aldaris darbojas, korporatīvā sociālā atbildība (KSA) ir viens no uzņēmējdarbības stūrakmeņiem. Ja iepriekš daudziem šķita, ka KSA ir tikai skaista izkārtnē, lai parādītu, ka uzņēmums rūpējas par apkārtējo vidi, tad tagad KSA ir kļuvusi par uzņēmējdarbības sastāvdaļu. Mums ir būtiski ne tikai pārdot pēc iespējas vairāk produkcijas, bet ir arī svarīgi, kā tas tiek izdarīts, kā mēs ražojam, kā mēs komunicējam ar klientiem un sadarbības partneriem, kā mēs izturamies pret kolēģiem. Mēs esam definējuši konkrētus KSA kritērijus, pēc kuriem vadāmies, jo vēlamies šajā tirgū darboties ilglaičiai. KSA ir veiksmīgas uzņēmējdarbības ilgtspējas pamatā.

Marina Kozlova, AS Exigen Services Latvia Komunikācijas speciāliste

360 grādu novērtējumu Exigen Services Latvia sāka ieviest pagājušā gada vidū, kā pirmos šajā procesā iesaistot augstākā un vidējā līmeņa vadītājus. 360 grādu novērtēšanas metodi izvēlējāmies, jo vēlējamies objektīvi novērtēt vadītāju stiprās puses un identificēt īpašības, ko nākotnē vajadzētu attīstīt. 360 grādu novērtējums atšķiras ar to, ka liela loma ir ne tikai pašā novērtējamā darbinieka viedoklim vai vadītāju vērtējumam, bet arī kolēģu un padoto atgriezeniskai saitei. Tā kā uzskatām, ka tieši vidējā līmeņa vadītāji ir tie, kuri vislielākajā mērā sekmē uzņēmuma izaugsmi un motivē darbiniekus, pirmkārt, domājām tieši par vadītāju novērtēšanu, tomēr plānojam pakāpeniski paplašināt iesaistīto darbinieku loku.

Parasti darbinieku vērtēšanu veicam ar uzņēmuma speciālistu palīdzību. Arī šoreiz kandidātu atlasīti un rezultātu apkopšanu un izmantošanu galvenokārt veicām paši, pieaicinot ārējos ekspertus, kas sniedza konsultācijas, veica pārrunas un darbinieku novērtēšanu ar savu metodoloģiju, tikai kā papildu resursu. Dažāda veida novērtējumi darbiniekos bieži vien rada bažas, tomēr mūsu uzņēmumā vienmēr augsti tiek vērtētas jaunas iniciatīvas un to sniegtās iespējas, tāpēc vadītāji bija ļoti pretimnākoši un aktīvi iesaistījās novērtējuma anketu aizpildīšanā.

Inga Kola, AS Latvenergo Personāla vadības direktore

Motivēti darbinieki ir uzņēmuma sasniegumu un konkurētspējas pamats. Tomēr, lai arī par galveno motivācijas faktoru tradicionāli uzskata monetāros motivācijas veidus, izpētot ikgadējo darbinieku viedokļu aptauju rezultātus, ir redzams, ka ne mazāk svarīgi motivācijas faktori ir iekšējais mikroklimate, darba vide un attīstības iespējas, kas jo lielāku nozīmi iegūst apstākļos, kad nav iespējams pietiekoši plaši izmantot monetārās motivācijas veidus. Latvenergo koncerna uzņēmumiem ir svarīgi ieguldīt līdzekļus darbinieku attīstībā, jo tas sniedz labumu gan uzņēmumam, gan darbiniekiem:

- uzņēmums nodrošina sevi ar nepieciešamās kvalifikācijas darbiniekiem, nodrošina zināšanu pārmantojamību un darbinieku kompetenču uzlabošanu, kas nodrošina uzņēmuma konkurētspēju, izmantojot jaunākās tehnoloģijas, efektīvāk organizējot darba procesus, uzlabojot klientu apkalpošanas kvalitāti.
- attīstot darbiniekus, tiek novērtēta darbinieka individualitāte, iniciatīva un pašaplicināšanās nepieciešamība. Tādējādi uzņēmums apliecina, ka darbinieks ir ļoti nozīmīgs gan kā indivīds, gan kā noteikta vērtību radītājs. Lielai daļai darbinieku tieši attīstības iespējas un darbinieka iniciatīvas novērtēšana ir nozīmīgs motivācijas faktors,
- ieguldījums darbinieku attīstībā veido un nostiprina darbinieku lojalitāti pret uzņēmumu un vairo vispārējo apmierinātību ar darbu.

2010. gada darbinieku viedokļu aptaujā 78% ir piekrituši, ka uzņēmums dod iespējas pilnveidot zināšanas, lai labi un kvalitatīvi veiktu darba pienākumus. Darbinieku attīstība Latvenergo koncernā notiek divos virzienos:

- kvalifikācijas uzturēšana reglamentētajās nozarēs,
- darbinieku kompetenču attīstība.

Darbinieku attīstības nodrošināšana katru gadu tiek sistemātiski plānota, par pamatu ņemot ikgadējo darbinieku attīstības pārrunu rezultātus, izvērtējot uzņēmuma vajadzības un darbinieku novērtējumu. Regulāri tiek veikts arī iepriekšējo mācību efektivitātes novērtējums, tiek vērtēts, vai mācības ir devušas gaidīto rezultātu. Šo rezultātu analīze un secinājumi tiek ņemti vērā nākošo mācību plānu sastādīšanā un mācību organizēšanā. Sadarbībai ar arodbiedrību Latvenergo koncernā ir ilggadīgas tradīcijas, ap 70% darbinieku ir arodbiedrības biedri, un darba kopīguma kontekstā arodbiedrība pārstāv visu darbinieku intereses. Galvenais pamats, kas nosaka arodbiedrības un darba devēja sadarbību un savstarpējās saistības, ir darba kopīgums. Darba kopīgumā ir ietvertas plašas papildu garantijas darbiniekiem, kā arī citi darba devēja pienākumi, kas uzlabo darbinieku aizsargātību gan darba drošības jomā, gan atalgojuma un citu darba līguma nosacījumu izmaiņu, gan darba zaudēšanas gadījumā. Latvenergo koncernā notiek konsultācijas ar arodbiedrību, kad tiek plānotas būtiskas izmaiņas atalgojuma jomā. Uzņēmums informē arodbiedrību par plānotajām struktūras izmaiņām, sniedz atskaites gan par darba kopīguma izpildi, gan par darba aizsardzības prasību izpildi.

Uzņēmumu
vidējais sniegums

**Darba
vide**

68%

Foto – Vitālijs Stipnieks,
Dienas mediji



Jauns izaicinājums – caurspīdība

Labā korporatīvā pārvaldība nodrošina pēc iespējas efektīvāku uzņēmumu vadību visu ieinteresēto pušu un īpašnieku interesēs.

Indriķis Liepa,

zvērinātu advokātu biroja *Liepa, Skopiņa/ Borenius* partneris

Tādējādi tiek paaugstināta uzņēmumu un arī valsts konkurētspēja. Labas pārvaldības sniegtie ieguvumi ir novērtēti, tāpēc tā iegūst arvien lielāku nozīmi gan politiskajā arēnā, gan biznesa vidē un arī sabiedrībā.

Izprotot nepieciešamību stiprināt vispārējo biznesa ētiku Latvijā un sekmēt uzņēmēju izpratni par labas pārvaldības nozīmi, un veicināt uzņēmuma finansiālo un stratēģisko mērķu sasniegšanu, Ekspertu padome arī Ilgtspējas indeksa Tīrības attiecību sadaļā ir iekļāvusi šos kritērijus, turklāt šogad tiem ir piešķirts lielāks svars nekā pērn. Indeksa dalībniekiem ir iespēja novērtēt uzņēmuma pārvaldes sistēmu, pārvaldes institūciju attiecības un sadarbību ar uzņēmuma dalībniekiem (akcionāriem), kā arī informācijas pieejamību par uzņēmuma darbību un pārvaldi.

Ilgtspējas indeksā kļuva skaidrs, ka uzņēmumu attieksme un prakse šajos jautājumos ir visai atšķirīga. Diemžēl

Ir uzņēmumi, kuri vēlas visu informāciju saglabāt iespējami lielākā slepenībā, pat tādu, kas ir publiski pieejama, piemēram, finanšu periodu pārskati u.c.

joprojām mūsu uzņēmējdarbības lielākais izaicinājums ir caurspīdības un atklātības nodrošināšana.

Uzņēmumiem dažāda prakse

Jautājumā par uzņēmuma informācijas publisko pieejamību, piemēram, uzņēmuma interneta vietnē vai regulāros publiskos ziņojumos, vērojama vislielākā viedokļu atšķirība ne tikai indeksa dalībnieku vidū, bet Latvijas biznesa vidē kopumā. Galvenais arguments par labu informācijas atklāšanai ir dalībnieku (akcionāru), investoru un citu ietekmes pušu aizsardzība un vienādas informācijas pieejamība visām šīm pusēm, neatkarīgi no tā, cik cieši tās ir iesaistītas uzņēmuma ikdienas darbībā. Pozitīvi, ka daudzi Ilgtspējas indeksa dalībnieki ir sekojuši tieši šai argumentācijai un ir gatavi operatīvi publiskot to informāciju, kas nav uzņēmuma komercnoslēpums. Tomēr ir cita uzņēmumu kategorija, kuri vēlas visu uzņē-



Foto – Edmunds Brencis, Dienas mediji

muma informāciju saglabāt iespējami lielākā slepenībā, pat tādu, kas jau ir publiski pieejama, piemēram, pārvaldes institūciju sastāvs, iepriekšējo finanšu periodu pārskati. Šī viedokļa pārstāvjiem galvenā argumentācija informācijas neatklāšanai ir pēc iespējas ierobežot konkurentiem pieejamo informāciju par uzņēmumu, neskatoties uz to, vai informācija patiešām ir attiecīga uzņēmuma komercnoslēpums vai arī to ir iespējams atrast publiskos reģistros vai datubāzēs.

Biržā citāda dzīve

Atsevišķi izdalāmi tie uzņēmumi, kuru akcijas ir kotētas biržā vai arī kuru mātes uzņēmumu akcijas ir kotētas biržā Latvijā vai ārpus tās. Šiem uzņēmumiem atbilstoši biržas noteikumiem ir pienākums publiskot uzņēmumam svarīgu informāciju un vairumā gadījumu caur biržas informācijas sistēmu. Parasti tā tiek dublēta arī uzņēmuma interneta

vietnē, kas ir populārākais informācijas publiskošanas kanāls lielākai daļai uzņēmumu.

Līdz likuma robežām

Daļa uzņēmumu, pamatojot to ar pēc iespējas lielākas elastības un manevru iespējas saglabāšanu, nav gatavi skaidri definēt uzņēmumu pārvaldes sistēmas komponentu savstarpējo mijiedarbību detalizētāk nekā to pieprasa piemērojams likums (un lieki ir piebilst, ka likumā pieprasītais regulējums ir tikai nepieciešamais minimums). Šāda attieksme būtu pilnīgi attaisnojama un pat loģiska uzņēmumā, kurā vienīgais dalībnieks pats pilda arī izpildinstitūcijas funkcijas. Taču, ja līdzīgi principi tiek piemēroti arī lielākos uzņēmumos, kuri pieder

Veido atbildīgu klientu politiku

Attiecību veidošanu, uzturēšanu, kā arī to izbeigšanu starp uzņēmumu un klientu nosaka daudzi un dažādi faktori.

To apzināšanās un pielāgošanās tiem ilgtermiņā atstāj iespaidu uz uzņēmumu klientu politiku un korporatīvo reputāciju. Šie faktori, pirmkārt, ir industrija, kurā uzņēmums darbojas. Otrkārt, tiesiskā regulējuma vai industrijas pašregulācijas pastāvēšana attiecībā uz to, kā veidojama uzņēmuma darbība un klientu attiecības. Treškārt, uzņēmuma iekšējā politika un mērķi attiecību veidošanai ar klientiem, komunikācija ar klientiem un ilgtermiņa attiecību nodrošināšana.

Atšķirības apkalpošanā

Atšķirības klientu politikā dažādās industrijās bieži ir pamatotas ar industrijas specifiku un klientu statusu un darbību. Piemēram, uzņēmumi, kas darbojas elektronisko sakaru industrijā, nevar īstenot vienādu politiku pret klientiem patērētājiem, kas vēlas izmantot interneta vai TV pakalpojumu, un klientiem uzņēmumiem, kas arī saņem interneta pakalpojumus, bet citā apjomā un par citu samaksu. Līdz ar to uzņēmumam jādefinē jādiferencē klientus patērētājus un klientus uzņēmumus, tomēr vienlaikus jācenšas nodrošināt noteiktu apkalpošanas standartu, problēmu novēršanas ātrumu un iespējas saņemt tehnisko palīdzību un risinājumus. Līdzīgi ir banku sektorā, kur tiek sadalīta korporatīvo klientu un fizisko personu apkalpošana. Vienojošais faktors attiecībā uz finanšu pakalpojumu sniegšanu klientiem ir konfidencialitātes noteikumu ievērošana. Tomēr atšķirsies klientiem piedāvātie pakalpojumi, to detalizētības līmenis, izmaksas un iespējami gūstamais labums. Abos minētajos piemēros uzņēmumi darbojas industrijās, kur klientu attiecības jāveido gan ar komersantiem, gan patērētājiem. Taču noteiktās industrijās uzņēmumam var būt jādarbojas arī kā starpniekam starp šīm abām grupām. Piemēram, uzņēmumi, kas darbojas mazumtirdzniecības sektorā, īsteno starpniecību starp patērētāju un ražotāju. Par mazumtirdzniecības sektora primārajiem klientiem uzskatāmi patērētāji, kuru uzticība un lojalitāte ir svarīga mazumtirdzniecības tīkla pastāvēšanai. Tomēr šobrīd ir izveidojusies situācija, kad par mazumtirdzniecības sektora klientiem zināmā mērā ir kļuvuši arī atsevišķi piegādātāji, kas nevar mazumtirdzniecības uzņēmumus uzskatīt tikai par vidutāju starp sevi un patērētāju. Līdz ar to mazumtirdzniecības ir jāņem vērā šī vidutāja loma, veidojot attiecības ar patērētājiem un piegādātājiem. Pastāv arī situācijas, kad uzņēmums darbojas industrijā, kurā klienti ir galvenokārt komersanti, piemēram, degvielas vai citu akcīzes preču ražošanā un vairumtirdzniecībā. Līdz ar to attiecības ar klientiem ir jāorganizē kā ar sadarbības partneriem, kuriem ir līdzvērtīgas sarunu pozīcijas. Jāsecina, ka vispirms

Ieva Azanda,

zvērinātu advokātu biroja *Liepa, Skopiņa/ Borenius* partnere

Inta Priedola,

SIA TNS Latvia vecākā projektu vadītāja



ilgtermiņa un ilgtspējīga klientu attiecību veidošana nozīmē klientu loka un statusa apzināšanu un attiecīgi darbības un sadarbības koriģēšanu atkarībā no šiem faktoriem. Papildus jāņem vērā arī noteiktas likumdošanas prasības. Piemēram, elektronisko sakaru nozarē pastāv speciāls likums, kas nosaka, kādi noteikumi jāatrunā līgumos ar klientiem, patērētājiem, kā arī piemērojami vispārējie patērētāju tiesību aizsardzības noteikumi. Šī ir viena no regulētajām sfērām, uz kuru papildus vispārējiem likumdošanas noteikumiem attiecas nozares noteikumi. Kā pozitīvu piemēru atbildīgas



Ieva Azanda.
Foto – no personīgā arhīva

klientu politikas veidošanai šajā jomā var minēt kāda satelīttelevīzijas uzņēmuma Latvijas filiāles centienus saskaņot izmantojamo standarta līgumu ar patērētāju likumdošanas normām un noteikumiem un vienlaicīgi darīt zināmu klientiem patērētājiem faktu, ka uzņēmumā tiek veiktas izmaiņas, lai nodrošinātu labāku un pieejamāku klientu apkalpošanu. Līdzīgi uzņēmumam ar Latvijas kapitālu *Balticovo* ir izdevies īstenot ilgtspējīgu politiku un atklāti runāt ar klientiem un sadarbības partneriem par uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem.

Salīdzinājumam par regulētajām nozarēm vērts minēt, ka arī banku sektoram ir piemērojams speciālais regulējums, kas vienlaicīgi pieprasa īstenot industrijas specifiku, tas ir, klienta noslēpuma nodrošināšanu un klienta datu aizsardzību, tomēr papildus minētajiem pamatnoteikumiem nosaka arī speciālas prasības, kas ir vērstas uz noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas novēršanu. Tādējādi banku sektoram ir ne tikai jānodrošina konfidencialitāte, bet vienlaikus arī jāievēro noteikums par klienta darbību un naudas izcelsmes pārzināšanu. Minētie noteikumi un to specīfika, protams, ir jāņem vērā, plānojot klientu politiku. Turklāt jānorāda, ka regulētajās industrijas ir vērojama zināma prasību konverģence visā ES līmenī, kas ļauj uzņēmumiem īstenot grupas politiku vairākās valstīs. Kā piemērs banku sektorā minama *SEB banka*, kas īsteno korporatīvās reputācijas vadību vienlaikus Baltijā un Zviedrijā.

Jānorāda arī uz industriju iespēju nodrošināt pašregulāciju, tādējādi uzlabojot visu uzņēmumu vai iesaistīto personu klientu politiku, kā arī savstarpējo konkurenci. Minētais pārsvarā tiek īstenots, izstrādājot un akceptējot ētikas kodeksus, kas uzskatāmi par industrijas standartu savstarpējās attiecībās un arī attiecībās ar klientu. Šādi ētikas kodeksi raksturīgi neregulētajām nozarēm, kam nepastāv speciāli likumdošanas noteikumi, piemēram, ētikas kodeksu izstrādājusi Latvijas Reklāmas asociācija, un tas ietver noteikumus par interešu konfliktu novēršanu, definē industrijas pārstāvju pienākumus pret klientiem un konkurentiem, kā

arī regulē reklāmas saturu papildus nozari jau regulējošajiem likumdošanas aktiem. Protams, jebkuram reklāmas industrijas profesionālim un jebkuram citam uzņēmumam papildu regulējuma un industrijas standartu ievērošana ir jādefinē arī savā klientu politikā.

Ārzemnieki labākā formā

Minētais faktors mēdz būt atšķirīgs atkarībā no tā, vai uzņēmums darbojas vietējā mērogā vai arī ietilpst starptautiskā uzņēmumu grupā. Analizējot Ilgtspējas indeksa dalībnieku sniegtās atbildes uzņēmuma stratēģijas sadaļā attiecībā uz korporatīvās pārvaldības praksi un līdz ar to arī klientu politikas veidošanu, jāatzīmē, ka augstākus rezultātus ir izdevies sasniegt uzņēmumiem ar ārvalstu kapitālu vai ārvalstu uzņēmumu pārstāvjiem – *Electrolux Latvia*, *Latvija Statoil*, *Rimi*, *TNT Latvia*, *Aldaris* un *Cēsu alus*. Vairums šo uzņēmumu ir ar ilggadīgu uzņēmējdarbības pieredzi ārpus Latvijas. Tie ir arī uzņēmumi, kuri Latvijā pārstāv lielus starptautiska mēroga koncernus. Šie un arī citi starptautiskie uzņēmumi, piemēram, *Nordea banka*, *Coca-Cola HBC Latvia*, drošības kompānija *Grifis AG*, *Fortum Jelgava*, *SEB banka* u.c. ir veiksmīgi ieviesuši starptautisko pieredzi un vienotos uzņēmējdarbības standartus, kas veicina šo uzņēmumu ilgtspēju stratēģijas un korporatīvās pārvaldības jomā, kas attiecīgi loģiski noved arī pie atbildīgas klientu politikas īstenošanas.

Vispārīgie principi par atbildīgu klientu politiku sevi ietver adekvātu klientu diferencēšanu atkarībā no individuālā statusa un vajadzībām, nozares un industrijas regulējuma ievērošanu un jebkuru izmaiņu izskaidrošanu klientiem, pamatojot tā nepieciešamību. Minēto var papildināt pašregulācijas īstenošana, ja industrijas uzņēmumi to uzskata



Inta Priedola.
Foto – Vitālijs Stīpnieks,
Dienas mediji

par nepieciešamu. Lielākiem uzņēmumiem nepieciešama minēto principu izstrāde un ievērošana uzņēmumu grupas līmenī, kā arī konstanta un neatlaidīga atbildīgas klientu politikas izziņošana un komunikācija uzņēmuma darbiniekiem, klientiem un sadarbības partneriem, vērtējot tās praktisko īstenošanu un klientu viedokļus par uzņēmuma reālo spēju ieviest stratēģiju un klientu politiku, ko formulējusi uzņēmuma vadība uzņēmuma ikdienas darbībā. Minētais, protams, praksē mēdz būt vissarežģītākais. No neatkarīga vērtētāja viedokļa uzņēmuma vadības spēja ne tikai izstrādāt korporatīvās pārvaldības un klientu politikas stratēģiju, bet arī nodrošināt tās īstenošanu visā uzņēmumā ir tieši tas faktors, kas atšķir labu un ilgtspējīgu vadītāju, kas nodrošinās uzņēmumam panākumus citu industrijas konkurentu starpā, no formālas vadības funkciju pildīšanas.

Sandis Šteins, SIA Latvija Statoil izpilddirektors

Latvija Statoil ar korporatīvo atbildību saprot ne tikai to, kā strādā pats uzņēmums, bet arī labas un produktīvas attiecības ar sadarbības partneriem. Tās ietver ne tikai rūpīgu sadarbības partneru atlases procesu, bet arī to kvalitātes novērtēšanu, īpaši jomās, kas vistiešākajā veidā ir saistītas ar gala patērētāju – ar mūsu klientu, vai arī ar drošības jautājumiem. Tieši tādēļ *Latvija Statoil* saviem sadarbības partneriem prasa uzņemties tikpat augstu «kvalitātes latiņu», kādu tas izvirza sev, un nereti šīs prasības ir pat augstākas nekā valsts likumdošanā noteiktās. Tas attiecas uz darba aizsardzību, pārtikas drošību, vides jomu, ētikas normu ievērošanu, kā arī ilgtspējas kritēriju īstenošanu, kas ietver godīgu uzņēmējdarbību, cilvēktiesību ievērošanu, antikorupcijas prasības un daudzas citas. Klients nešķiro, vai attiecīgo pakalpojumu ir nodrošinājis *Latvija Statoil* vai mūsu sadarbības partneris. Klientam ir svarīgs pats pakalpojums, tāpēc risku analīzes ietvaros vērtējam to, kādi riski un kuri sadarbības partneri uz mums un mūsu reputāciju var atstāt vislielāko ietekmi. Mēs strādājam ar šiem uzņēmumiem, veicam auditus un uzlabojam savstarpējo sadarbību. Ir virkne ieguvumu no šādu principu ievērošanas. Pirmkārt, mums ir iespēja no partneriem saņemt augstākas kvalitātes pakalpojumus, kvalitatīvākus produktus, kurus tālāk nodot saviem klientiem. Otrkārt, ieguvējs nav tikai *Latvija Statoil*, bet arī pats sadarbības partneris. Mums ir bijušas situācijas, kad mūsu kopējās sadarbības ietvaros partneris pats uzlabo savus iekšējos procesus un padara uzņēmumu konkurētspējīgāku attiecīgajā jomā, kurā tas strādā. Tā nav vienpusēja pieeja, tā ir sadarbība, kas uzlabo kopējo uzņēmējdarbības vidi, kurā strādājam.

Eduards Reneslācis, SIA Electrolux Latvia Ltd

Electrolux grupai vienmēr ir bijusi svarīga atklāta komunikācija ar klientiem, tāpēc arī lokāli sekojam šim principam. Piemēram, mūsu interneta vietnē var lejupielādēt pieteikuma veidlapu pretenzijām pret *Electrolux* grupas produktu vai servisa pārstāvja darbu. Ja nozaudēta sadzīves tehnikas lietošanas instrukcija, to var arī atrast interneta vietnē. Lai sadzīves tehnikas bojājumu gadījumā, varētu saņemt ērtu un operatīvu palīdzību, 33 vietās Latvijā ir pieejami *Electrolux* servisa centri, kuru kontaktinformācija ir atrodamā interneta vietnē, lietošanas pamācībā, kā arī uz *Electrolux* Klienta kartes, ko patērētājs iegūst, iegādājoties kādu no mūsu izstrādājumiem. *Electrolux* sadarbības partnerus izvēlas pēc trīs principiem – sociālais aspekts, zaļa domāšana un atbildība pret piegādātājiem. Mums ir būtiska visa sagādes ķēde – svarīgi, kurā šahtā un kā tiek iegūtas izejvielas, vai darbiniekiem tiek adekvāti maksāts, tie netiek pakļauti riskiem, kā arī vai nav nodarbināti mazgadīgie un vai ir samaksāti visi nodokļi, kas ir saistīti ne tikai ar darbinieku atalgojumu, bet arī ar izejvielu un citu mūsu produktu ražošanas ciklā izmantoto sastāvdaļu un komponentu ieguvu un izstrādi. Mēs labāk izvēlamies dārgāku piegādātāju, kas maksā nodokļus, jo ilgtermiņa iespējas ir būtiskākas par īstermiņa ieguvumiem. 2009. gadā, kad daudzi uzņēmumi, sastopoties ar maksātnespējas problēmām, lai izvairītos no parādu piedziņas, dibināja citus SIA, mūsu kā tirgus līdera atbildība bija atteikties no viena šāda negodīga piegādātāja, kas mūsu klientu portfeli veidoja ap 15% no apgrozījuma. Mums kā tirgus līderim ir jāatbalsta arī citi sadzīves preču tirgus dalībnieki, daloties pieredzē, ko esam uzkrājuši 19 darbības gadu laikā Latvijas tirgū, kā arī dažkārt norādīt uz iespējamiem uzlabojumiem, tieši tāpēc mēs bieži ielūkojamies mūsu piegādātāju gada pārskatos un pastarpinātajos līgumos ar citām iesaistītajām pusēm. Mūsu uzņēmuma misija ir ienākt katrā mājā, atvieglojot mājas darbu veikšanu un radot tīru un veselīgu mājas vidi, ērtā, vienkāršā, patīkamā un drošā veidā ražojot un pārdodot sadzīves tehniku, un paturot to prātā – mēs nedrīkstam pievilīt vai radīt šaubas ne par vienu mūsu ražotu un pārdotu produktu nevienā no mūsu vistuvākajiem sabiedrotajiem – mūsu produktu gala lietotājiem!

Imants Akmentiņš, SIA Arčers Integrētās pārvaldības sistēmas vadītājs

Neatņemama uzņēmuma kopīgās darbības stratēģija attiecībā ar klientiem ir pretenziju uzskaites un novērtēšanas politika. Uzņēmums uzskaita ikvienu defektu visās produktu/ pakalpojumu sniegšanas stadijās, lai iespējami ātrāk konstatētu un novērstu problēmas un līdz ar to mazinātu gan tiešos finansiālos zaudējumus, gan potenciāli iespējamo ietekmi uz reputāciju. Apkopojot un analizējot problēmas, ir iespējams veikt preventīvos pasākumus. Pretenziju un defektu uzskaites sistēmu uzturam ar divu mehānismu palīdzību – ar stingru resursu patēriņa uzskaiti un darbinieku motivācijas sistēmu. Sākotnējā ieviešana bija sarežģītāka, taču jau vairākus gadus sistēma sekmīgi darbojas, un darbiniekiem ir saprotama gan uzskaites sistēmas būtība, gan pašu ieguvums no tās. Uzņēmumam ir pilnīga aina par problēmām, savukārt darbiniekiem ir skaidra motivācija strādāt maksimāli godprātīgi.

Ivars Skrebelis, SIA Fazer maiznīcas rīkotājdirektors

Kopīgās vērtības – klients, kvalitātes izcilība un komandas gars ir *Fazer* darbības un attīstības pamats. Komandas gars nozīmē ne tikai labu sadarbību nodaļās vai maiņās, bet sadarbību visos līmeņos. Arī kvalitātes izcilība nozīmē ikviena darbinieka atbildību par savu darbu. Iekšējai komunikācijai un atgriezeniskai saitei ir ļoti liela nozīme, lai sasniegtu mērķus un strādātu saskaņā ar vērtībām. Uzņēmumā ir izveidota darbinieku pārstāvju institūcija – katru gadu darbinieki ievēl savus pārstāvjus, kas regulāri piedalās vadības sapulcēs, informējot par problēmām un nepieciešamajiem uzlabojumiem. Visas sūdzības un ierosinājumi tiek fiksēti, nosakot atbildīgo un termiņu, kad jāveic uzlabojums. Pēc tam darbinieki saņem informāciju par paveikto. Šādi tiek nodrošināta operatīvāte dažādu jautājumu risināšanā, un vienlaikus uzņēmuma vadība ir informēta par problēmām ražotnē. Tāpat regulāri tiek veikta darbinieku apmierinātības aptauja, kurā darbinieki vērtē darba vidi, vadītājus, izaugsmes iespējas, uzņēmuma iekšējo komunikāciju utt. Pēc rezultātu saņemšanas vadība izstrādā darbības plānu uzlabojumu veikšanai.

Uzņēmumu
vidējais sniegums

Tirgus
attiecības

44%





Foto – Kristians Putniņš,
Dienas mediji

Investīcijas sabiedrībā vai labdarība?

Dace Avena,
SIA Hauska & Partner
konsultante

Diemžēl statistika rādīja, ka lielākā daļa uzņēmumu izvēlas par labu sporta un bērnu atbalstam, turklāt izvēle visbiežāk nav stratēģiski pamatota un ieguldījums nepalīdz sabiedrībā pastāvošu problēmu risināšanā.

Kā atzinuši akadēmiķi, «laba filantropija ir stratēģiska filantropija, jo labi nodomi ne vienmēr sniedz labākos rezultātus». Piekritu, ka uzņēmumus nedrīkst vadīt tikai vēlme būt labiem un dalīties savā peļņā ar tiem, kuriem veicies mazāk. Jau tālajā 1970. gadā ASV ekonomists Miltons Frīdmans publicēja *New York Times* rakstu, kurā apgalvoja, ka «uzņēmumu vienīgā sociālā atbildība ir gūt peļņu». Jāsaka, ka pirms ekonomiskās recesijas visā pasaulē filantropija ļoti plaši tika izmantota mārketinga un sabiedrisko attiecību nolūkiem. Galvenais uzņēmumu jautājums un interese bija: «Cik plaši izskanēs mūsu vārds?» Paldies Dievam, situācija mainās, un pašreizējā pieeja korporatīvajai atbildībai un filantropijai aizstāv tikai stratēģisku pieeju filantropijai ar mērķi palīdzēt sabiedrībā aktuālu problēmu risināšanā, tādējādi sekmējot uzņēmuma ilgtermiņa plānu īstenošanu.

Vai tiešām arī man ir jāiesaistās?

Ko tas nozīmē praksē? Ikviens uzņēmums darbojas noteiktā kopienā, mijiedarbojoties ar šīs kopienas locekļiem –

Jau pirms gada, analizējot Latvijā pirmā Ilgtspējas indeksa rezultātus, guvu pārlicību, ka mūsu republikā ir daudz uzņēmumu, kuri vēlas daļu savas peļņas ieguldīt sabiedriski vērtīgos projektos.

Jebkurš uzņēmums ir atkarīgs no attiecīgās kopienas nodarbinātības un pirkspējas, uzņēmējdarbības vides utt. Lai šajā vidē varētu sekmīgi pastāvēt, mums pašiem ir jārūpējas par tās mikroklimatu. Būtiski ir ieklausīties, identificēt problēmas un apzināt iespējas tās risināt, negaidot, kad valsts vai kāds mesija atnāks, lai glābtu mūs.

Dažādos semināros uzņēmēji bieži vien jautā: «Vai tiešām man kā vidējam uzņēmumam ir jāveic ieguldījumi vietējā kopienā?» Jebkuras korporatīvās atbildības iniciatīvas, to skaitā investīcijas sabiedrības attīstībā, ir brīvprātīgas, tāpēc, protams, nekas nav obligāts – jebkuram uzņēmumam ir jāizvērtē, ar kādām problēmām tas saskaras šodien, kādas kopienā pastāvošas problēmas to var ietekmēt nākotnē un kādus mērķus tas vēlas sasniegt. Piemēram, šobrīd vairākas nozares saskaras ar kvalificēta darbspēka trūkumu – daļa speciālistu jau sen ir devušies labākas dzīves meklējumos, atsevišķās jomās valsts izglītības sistēmā vispār nav paredzēta konkrētā specializācija. Šis ir viens no virzieniem, kur risinājumu var sekmīgi rast paši uzņēmēji. Pozitīvs piemērs ir kāds būvniecības uzņēmums, kas, vēloties paplašināt savu darbību, saskārās ar noteiktas specializācijas darbinieku trūkumu un šo problēmu sāka risināt, sadarbojoties ar nozares profesionālajām izglītības iestādēm un pat izvērtējot

Izvērtējot to, kuru sabiedrības atbalstu projektu uzņēmumam atbalstīt ar saviem materiālajiem vai nemateriālajiem labumiem, ir jāņem vērā arī uzņēmuma ietekmes pušu intereses. Minēšu piemērus, kā labāk izprast ietekmes pušu gaidas un vajadzības attiecībā pret konkrēto uzņēmumu atbalsta projektu izvēles procesā:

- Ražošanas uzņēmums A ir izlēmis atbalstīt vai sponsorēt hokeja komandu. Sponsorēšanas mērķis ir veicināt pozitīvu, dinamisku, patriotiska tēla radīšanu par uzņēmumu A tā potenciālo klientu vidū. Veicot dzīves stila un interešu izpēti potenciālo klientu vidū, tiek noskaidrots, ka par hokeju interesējas vien maza daļa mērķauditorijas, kamēr lielākā daļa no tās aizraujas ar ceļošanu un aktīvo atpūtu dabā. Turklāt šai mērķauditorijai patriotisms nav vērtība, jo daudz svarīgāks ir ģimeniskums un kopā būšana ar sev tuviem cilvēkiem. Uzņēmums A nomaina savus sponsorēšanas plānus uz aktīvās atpūtas cienītāju kluba atbalstu, piedāvājot klubā esošajām ģimenēm savu produkciju ar izdevīgākiem nosacījumiem vai pat par brīvu, ja tās ir daudz bērnu ģimenes.
- Finanšu pakalpojumu uzņēmums B ir izveidojis sabiedrisko institūciju, kuras mērķis ir veicināt sabiedrības izglītošanu par mājaisaimniecību finanšu jautājumiem. Uzņēmums B šajā institūcijā

katru gadu iegulda lielas naudas summas, tomēr sabiedriskās domas aptaujas rāda, ka sabiedrība ir vāji informēta par šādas institūcijas pastāvēšanu un pat tie, kas zina šo institūciju, to nesaista ar uzņēmumu B. Situācijas uzlabošanai uzņēmums B veic institūcijas pārzīmološanu, pievienojot tai savu nosaukumu, un veic aktīvu sabiedrības informēšanas kampaņu masu medijos.

- Telekomunikāciju pakalpojumu uzņēmums C apsver vairākas dažādu sabiedrības atbalsta projektu iespējas. Tā kā uzņēmuma C galvenās ietekmes puses ir klienti un darbinieki, tam ir svarīgi, lai tās atbalstītu uzņēmuma izvēli. Tāpēc uzņēmums veic aptauju, lai noskaidrotu savu klientu un darbinieku viedokli: ar kuru no šiem dažādajiem atbalsta projektiem viņi visciešāk saista uzņēmumu, kuru aktivitāti viņi uzskata par atbilstošāko uzņēmuma misijai un tēlam, kā arī – kurā no atbalsta aktivitātēm viņi paši būtu gatavi iesaistīties. Apkopojot iegūto informāciju par šiem trim virzieniem katrā no ietekmes pusēm, uzņēmums iegūst Top 3 aktivitātes, kurām novirzīt uzņēmuma līdzekļus sabiedrības atbalsta projektos.

Kā redzams piemēros, galvenais uzņēmumam ir saprast ne tikai, ko tas vēlas atbalstīt vai paust publiskajā telpā, bet arī – kā ietekmes puses uz to varētu reaģēt. Un vai šī reakcija ir tāda, kā sagaida pats uzņēmums?

Desmitreiz nomēri un tad nogriez jeb ieteikumi atbalsta projektu izvēlei

Ilva Pudule,
SIA TNS Latvia
lielo klientu direktore

iespējas palīdzēt atvērt programmas trūkstošo speciālistu sagatavošanai.

Ko varam darīt citādi?

Ļoti bieži nākas dzirdēt – šobrīd ir finansiāli grūti apstākļi, mums nav brīvu līdzekļu, kurus investēt sabiedrības attīstībā. Tomēr ir pietiekami daudz piemēru, kas apliecina – uzņēmums var sekmīgi ieguldīt arī savu darbinieku zināšanas un darba laiku, un ļoti bieži tieši šāda investīciju forma ir vispiemērotākā. Lielisks piemērs ir drošības kompānija Grifs AG, kas vada drošības lekcijas Latvijas pamatskolās, lai no mazotnes veidotu iedzīvotāju izpratni par personīgās drošības jautājumiem. Pārvadājumu uzņēmuma TNT

ietvaros ļauj saviem darbiniekiem vairākas dienas gadā veltīt viņu izvēlētām atbalsta aktivitātēm.

Kāpēc brīvprātīgais darbs?

Lemesli, kāpēc uzņēmumi ziedo savu darbinieku laiku ir visdažādākie – daļa tādējādi vēlas paaugstināt darbinieku lojalitāti, citi stiprināt komandu, tomēr tā ir iespēja arī sekmēt viņu profesionālo attīstību, piemēram, praksē izmēģinot jaunas prasmes, iepazīstot to sabiedrības daļu, kuru citādi ikdienā nebūtu iespējas satikt. Neskatoties uz to, ka daudziem šis varētu šķist lielisks piedāvājums, uzņēmēji bieži vien saskaras ar darbinieku pasivitāti un nevēlēšanos izmantot vadības doto iespēju. Izpēte rāda, ka biežākais iemesls ir motivācijas trūkums – darbiniekiem trūkst izpratnes, kāpēc uzņēmumam un viņam personīgi ir svarīgi iesaistīties, turklāt ļoti bieži darbiniekiem nav skaidrs, kā piešķirto laiku izmantot. Lai brīvprātīgā darba izmantošana būtu efektīva, ir svarīgi pirms tā ieviešanas veikt darbinieku aptauju, noskaidrojot viņu intereses, izvirzīt atbildīgo, kurš būtu gatavs koordinēt darbinieku iesaisti, un pats galvenais – noteikt skaidrus, izmērāmus mērķus, jo, kā zināms, kas tiek mērīts, parasti tiek izdarīts.

Turpmākie izaicinājumi

Domājot par turpmāko attīstību, ar cerībām skatos uz efektīvāku sadarbību starp uzņēmējiem un nevalstisko sektoru. Jau šobrīd vērojams, ka nevalstiskās organizācijas uzņēmumus vairs neuzskata tikai par naudas devējiem. Kā kādā sarunā norādīja Valmieras novada fonda pārstāvis – mēs sagaidām stratēģisku atbalstu un partnerību, kas ir vairāk nekā tikai naudas piešķiršana. Eiropā šobrīd tiek izstrādāts instruments, kas atvieglotu uzņēmumu iespējas izvērtēt savu ietekmi uz vietējo kopienu un identificēt aktuālākās problēmas. Šāda «sociālā pēda» palīdzētu ne tikai salīdzināt dažādu uzņēmumu ietekmi, bet galvenais – vienkāršā veidā ikvienam uzņēmumam ļaut spert pirmo soli ceļā uz stratēģiski īstenojamiem ieguldījumiem kopienā.

Uzņēmums var sekmīgi ieguldīt savu darbinieku zināšanas un laiku, un ļoti bieži tieši šāda investīciju forma ir vispiemērotākā.

Latvia darbinieki dalās savās ar profesionālo jomu nesaisītās zināšanās, lai Latvijas reģionu iedzīvotājiem sniegtu viņiem aktuālas konsultācijas un dotu iespēju apgūt jaunas prasmes.

Darbinieku iesaiste dažādos sabiedrības atbalsta projektos kļūst arvien izplatītāka, turklāt pozitīvi, ka šī iesaiste izpaužas nevis materiālā ieguldījumā, kā tas bija agrāk, kad darbinieki uzņēmuma atbalsta projektu ietvaros ziedoja personīgos līdzekļus vai mantas. Šodienas tendence pasaulē ir iesaistīt darbiniekus iespējami plašāk – gan projekta izvēles fāzē, gan īstenošanas laikā. Arī Latvijā brīvprātīgais darbs kļūst arvien izplatītāks – uzņēmumi apmaksātā darba laika



Agnese Strazda, SEB bankas Korporatīvās komunikācijas vadītāja

Ilgtermiņa attīstība ir viens no lielākajiem izaicinājumiem Latvijas uzņēmējdarbībā un valstī kopumā. Izaicinājums tā iemesla dēļ, ka sociālā atbildība un arī ilgtspējīga darbība nozīmē darīt vairāk, nekā prasa likums. Uzņēmēju paustās bažas par dažādiem ar uzņēmējdarbības uzsākšanu un attīstību saistītajiem procesiem rada pārdomas arī par uzņēmēju vēlmi un iespējām savu darbību skatīt un arī realizēt ilgtermiņā. Gribētos sasniegt līmeni, kad sociālo atbildību neasociētu tikai ar lielu starptautisku uzņēmumu vajībām, bet gan rastu aizvien vairāk pierādījumu tam, ka atbildīgs un uz ilgtspējīgu darbību vērstas biznesa dod virkni priekšrocību.

SEB banka ir viens no uzņēmumiem, kura darbībā vārds «atbildīgi» izskan regulāri un kas ne tikai iniciē darbības ilgtspējīgai attīstībai uzņēmumā un valstī, bet arī atbalsta citu Latvijas uzņēmumu iniciatīvas. Atsaucoties uz vienu no lielākajiem Latvijas uzņēmumiem – *Latvijas Finiera* – aicinājumu piedalīties 2011. gada *Meža dienās*, lai stādītu bērzus un egles, SEB bankas prezidents Ainārs Ozols pēc pasākuma savā blogā ļoti precīzi raksturoja mūsu izaicinājumus – bankai (jebkuram Latvijas uzņēmumam) ir jāskata sava darbība līdzīgi tam, kā to dara mežnieki – ja tagad nestādīsi kokus, pēc 40 gadiem biznesa nebūs. Ilgtermiņa darbības plānošana ir viens no vislielākajiem izaicinājumiem, lai cilvēki Latvijā justos pārliecināti par savu nākotni.

To, kāpēc SEB banka lielu uzmanību velta sabiedrības atbalstam visā Latvijā, lielā mērā ir ietekmējusi bankā strādājošo cilvēku pārliecība, ka banka nav tikai profesionāls finanšu pakalpojumu sniedzējs, bet arī uzņēmums, kas ir atbildīgs par labākas tagadnes un nākotnes veidošanu. Vairākas lietas, kas SEB bankas un sadarbības partneru vadībā ir notikušas Latvijas sabiedrības atbalstam, ir realizētas

Guna Joma, SIA TNT Latvia valdes priekšsēdētāja

Brīvprātīgs ieguldījums sabiedrībā labā ir viena no četrām mūsu uzņēmuma sociālās atbildības sadaļām un tās ir uzņēmuma darbinieki, vide, iesaistītās puses un sabiedrība, kā arī viena no TNT vērtībām ir – darboties sabiedrības labā. Mātes kompānijas iedvesmoti vairākus gadus rīkojam lokāli adaptētus centralizētos pasākumus. Tomēr radās sajūta, ka vēlamies izdarīt vairāk un attīstīt tādu pasākumus, kas uzrunā lielāku skaitu mūsu darbinieku un dod labumu vietējai sabiedrībai. Sabiedrības atbalstu var veikt dažādi – distancēti, no attāluma, ar ziedojumu palīdzību vai pašiem iesaistoties, līdzdarbojoties. Mēs pārsvarā izvēlamies otro variantu. Tā rezultātā 2010. gadā radās projekts, ko mēs iekšēji dēvējam par SAG (jeb Sociālā atbalsta grupa), kura ietvaros mūsu darbinieki dodas uz Latvijas novadiem, lai aizvestu ziedotās drēbes, apavus un dažādas sadzīves lietas, kā arī pielieto savas prasmes, vadot nodarbtības novada iedzīvotājiem. Pirmajā projekta gadā mēs pavasarī pabijām Baltinavā, bet rudenī Vīlakā, un tajā iesaistījās 30% no darbiniekiem. 2011. gada maijā dodamies uz Rucavu un rudens pusē plānojam apciemot Dagdu. Novadi tiek izvēlēti, sadarbojoties ar LR Labklājības ministriju. Otra daļa, kur mēs sniedzam brīvprātīgo atbalstu, ir talkas, ko rīkojam divas reizes gadā. Ik gadu pavasarī notiek talka, kurā TNT darbinieki kopā ar ģimenēm, kā arī kopā ar mūsu klientiem sakopj kādu daļu no skaitajiem, bet piesārņotajiem mežiem. Savukārt rudenī rīkojam talkas labiekārtošanai. Tā, piemēram, 2009. gadā sakopām Mārupes novada Skultes apstādījumus, bet 2010. gadā stādījām mežu. Ikdienā darbinieki savas prasmes un spējas realizē, veicot savus darba pienākumus, bet iespēja savas prasmes realizēt arī ārpus darba sniedz motivāciju strādāt labāk un veicina lojalitāti uzņēmumam. Tā ir viena no sadaļām, kas palielina darbinieku iesaisti un ieinteresētību tajā, lai uzņēmumam veicas labāk, kā arī sniedz lielāku gandarījuma sajūtu par paveikto. Mūsu uzņēmumā nav atsevišķs darbinieks, kurš realizētu šos projektus. Tās tiek darītas, apvienojot savus tiešos pienākumus ar šo projektu koordinēšanu un realizēšanu. Ne vienmēr ir nepieciešami lieli finanšu līdzekļi, lai ko tādu realizētu. Katra veiksmīga sociāli atbildīga projekta pamatā ir tā koordinators entuziasms, kā arī būtiska lieta ir vadības atbalsts un piemērs, pašiem iesaistoties šajos brīvprātīgajos pasākumos. Nākotnē turpināsim domāt par jaunām aktivitātēm ar domu, lai katram darbiniekam būtu iespēja izvēlēties sev piemērotu iesaistīšanās veidu, kā arī turpināsim uzrunāt TNT klientus iesaistīties un palīdzēt sabiedrības atbalsta aktivitātēs, jo mūsu sauklis ir «Kopā mēs varam vairāk!».

tāpēc, ka atbalsta nepieciešamībai lielā mērā tic tieši bankas darbinieki. Piemēram:

- Cēsu mākslas festivāls ir viens no nozīmīgākajiem mākslas pasākumiem Latvijā, kas izskan arī aiz Latvijas robežām. Jau vairākus gadus SEB banka atbalsta šo mākslas notikumu, tas nav tikai sponsorēšanas pasākums. SEB bankas atbalsts šai iniciatīvai notiek tāpēc, ka mēs ticam, ka cilvēkam dzīvē jārod balanss starp darbu un atpūtu, starp praktisko un mākslu.
- *Mentor Latvija*. SEB banka šobrīd ir vienīgais uzņēmums, kurā 20 darbinieki brīvprātīgi sniedz atbalstu dažāda vecuma jauniešiem, kas palikuši bez vecāku uzmanības un atbalsta. Kolēģi ir pierādījuši, ka sarunām, iedrošinājumam jauniešu dzīvē ir ārkārtīgi liela nozīme!
- SOS Bērnu ciemati. Kopš 2006. gada, kad mūsu sadarbība tika uzsākta ar apņemšanos sniegt materiālu un informatīvu atbalstu SOS Bērnu ciematu idejas popularizēšanai, ir rezultējies ciešā sadarbībā un arī finansiālā atbalstā bērnu emocionālās attīstības veicināšanā, mēs esam pat maza daļa no šim daudzajam ģimenēm.
- Kopienas iniciatīvu fonds. Ar fonda palīdzību palīdzam iniciatīvām reģionos, kurām tic reģionu nevalstiskās organizācijas. Pilsētās, kurās atrodas SEB bankas filiāles, mūsu atbalstu saņem skolas, sporta organizācijas utt.

SEB bankas vārdā noteikti varētu turpināt uzskaitīt tos sabiedrības atbalsta projektus, bet ne jau skaits, bet gan mūsu ticība tam, ka veiksmīga uzņēmējdarbība un valsts attīstība ir iespējama tikai tad, ja cilvēkiem ir iespēja realizēt savas ieceres un dzīvot emocionāli bagātu dzīvi. SEB banka ir skaidri definējusi tās jomas, kuru attīstība korporatīvās atbildības jomā ir mūsu prioritāte – gan sabiedrības izglītošana un atbildīga finanšu pakalpojumu sniegšana, gan rūpes par saviem darba devējiem un sabiedrību, kurā mēs strādājam. Līdz ar to arī mums ir daudz izaicinājumu, veidojot sabiedrību emocionāli bagātāku un biznesa vidi sakārtotāku.

Imants Paeglītis, VAS Ceļu satiksmes drošības direkcija (CSDD) valdes loceklis

Cilvēkam īstu gandarījumu sniedz ne tikai labi padarīts darbs, bet arī apziņa, ka esi ko labu paveicis sabiedrības labā. Līdzīgs princips jau kopš uzņēmuma dibināšanas darbojas arī CSDD. Papildus tiešajiem pienākumiem – transportlīdzekļu reģistrēšanai, to tehniskai kontrolei un autovadītāju eksaminācijai un vadītāju apliecību izsniegšanai jau vairāk nekā 10 gadus esam aktīvi iesaistījušies sabiedrības izglītošanā un sapratnes veidošanā par satiksmes drošības jautājumiem. Nav bijis viegls uzdevums pārliecināt cilvēkus mainīt savu uzvedību un ieradumus – ka drošības josta nepieciešama, nevis lai policists varētu sodīt, bet paša drošībai, ka braukt reibumā nav mana privāta darīšana, bet tā ir bīstama sev un apkārtējiem. Tomēr laika gaitā ieguldītais darbs ir nesis augļus. 90. gadu sākumā uz Latvijas ceļiem gāja bojā gandrīz tūkstoš cilvēku gadā, bet pērn šis skaits bija tikai 218. Pēc starptautiskas metodikas rēķinot, vidēji viens bojā gājušais Latvijā izmaksā aptuveni 300 tūkstošus latu.

CSDD un citu atbildīgo organizāciju panākumi ir novērtēti arī Eiropā. No 2001. līdz 2009. gadam Latvijā bojā gājušo skaits ir samazinājies par 54%, kas ir labākais rādītājs Eiropā, un par šo sasniegumu Latvijai tika piešķirts Eiropas Transporta drošības padomes (ETSC) apbalvojums par ievērojamāko progresu Eiropā ceļu satiksmes drošības uzlabošanā. Varam teikt, ka šajā laikā izglābtas aptuveni 1362 cilvēku dzīvības. Protams, tas nav panākts tikai pašu spēkiem. Esam atraduši domubiedrus gan Valsts policijā, gan Satiksmes un Iekšlietu ministrijā. Bijis kopīgs darbs, izstrādājot izmaiņas likumdošanā, piemēram, ieviesta pārkāpumu uzskaites punktu sistēma u.c. Mūsu kopīgajās aktivitātēs iesaistās un tās atbalsta arī privāto uzņēmēji. Tomēr pie sasniegtā apstāties nevaram un iesaistais darbs tiks turpināts, jo tikai ilgtspējīga satiksmes drošības politika var nest augļus arī turpmāk.

Gints Pakārklis, SIA Olympic Casino Latvia valdes priekšsēdētājs

Azartspēļu nozare sabiedrībā tiek vērtēta ļoti emocionāli un pretrunīgi. *Olympic Casino Latvia* (OCL) apzinās riskus, kas saistīti ar azartspēļu organizēšanu, un iesaistās sabiedrības atbalsta projektos. OCL izglīto savus klientus atbildīgas spēles jomā, izvietojot visos kazino atkarības profilakses bukletus, kas satur paškontroles testus, palīdzot apmeklētājiem noteikt atkarības pazīmes. Uz kazino ieejas durvīm ir izvietotas brīdinājuma zīmes ar tekstu «Azartspēles var izraisīt atkarību». Pretēji plaši izplatītam uzskatam azartspēļu uzņēmumi nav ieinteresēti tādos klientos, kas kļūstot atkarīgi, saskaras ar problēmām personīgajā dzīvē un agri vai vēl pārstāj izmantot to pakalpojumus, bet arī veicina negatīvu viedokļu izplatīšanos informācijas telpā.

Uzņēmums ir orientēts uz ilgtspējīgu attīstību, tāpēc tā interesēs ir izglītēt sabiedrību par riskiem, kas saistīti ar azartspēlēm, un mazināt to izplatību. Šīs darbības ir koordinētas un tiek veiktas kopā ar citiem nozarē strādājošiem uzņēmumiem ar biedrības *Esi brīvs!* starpniecību, kuras viena no dibinātājām bija Latvijas spēļu biznesa asociācija (LSBA), kuras biedri ir arī OCL. Biedrības *Esi brīvs!* mērķis ir uzrunāt jauniešus, viņu vecākus, skolotājus un sabiedrību kopumā, popularizējot uzskatu, ka būt brīvam no jebkādam atkarībām ir «stīlīgi» un daudz interesantāk nekā tad, ja esi atkarīgs no šķietami patīkamām vielām un procesiem. 2010. gada laikā *Esi brīvs!* speciālisti ir viesojušies 54 skolās, novadot 184 nodarbtības, tajā skaitā 167 nodarbtības skolēniem un 17 – vecākiem un pedagogiem, piedāvājot izglītojošus seminārus par atkarības tēmu. 2010. gada vasarā 12 skolēnu vasaras nometnēs tika novadītas 24 nodarbtības bērniem un jauniešiem.

Uzņēmumu
vidējais sniegums
Sabiedrība

50%



Apzināt savu atbildību pret vidi

Mūsdienu cilvēks līdz šim ir diezgan vieglprātīgi izturējies pret planētas un tās resursu saglabāšanu.

Sigita Namatēva,

AS Latvijas Zaļais punkts valdes locekle

Klimata izmaiņas un piesārņojums jau tagad izraisa negatīvas sekas vidē un neliecina par to, ka sabiedrību interesē, kas notiks pēc pāris desmitgadēm vai gadsimta.

Svarīgas zināšanas

Vairumā gadījumu bez atbilstošām zināšanām un prasēm cilvēkam grūti apzināties savu atbildību pret vidi un saprast, kādas darbības ikdienā var veikt, lai nepiesārņotu apkārtni un lieki nepatērētu dabas resursus. Nepietiek tikai ar to, ka zinām, kas jādara, arī ikdienā pašiem jārikojas

«zaļi». Katrs no mums var iemācīties šķirot atkritumus, neatstāt tos nepiemērotās vietās, taupot elektrību, gāzi, papīru, izmantot no otrreizējām izejvielām radītus produktus. Zināšanas var iegūt ne tikai skolās, bet arī no ģimenes locekļiem, masu medijiem, bet arī no sava darba devēja un sadarbības partneriem. Uzņēmumiem, kuri domā par ilgtspējīgu darbību un attīstību, jāpievērš uzmanība arī komunikācijai ar darbiniekiem, klientiem un piegādātājiem, skaidrojot tiem svarīgos savas darbības principus, viens no tiem neapšaubāmi ir uzņēmuma ietekme uz vidi un tās saudzēšana. Šā gada Ilgtspējas indeksa dalībnieki daudz pievērsuši uzmanību ikdienas resursu taupīšanai birojos, attiecīgi izglītojot arī darbiniekus par izlietotā iepakojuma, biroja papīra un bateriju dalīto savākšanu, pareizu uzglabāšanu un nodošanu pārstrādei, mudinot viņus šķirot atkritumus ne tikai darba vietā, bet arī mājās.

Var darīt vairāk

Lai arī lielā daļā uzņēmumu ir izstrādāta vides politika, tiem ir savs vides speciālists, tomēr uz vides saudzēšanu vērstu komunikāciju ar patērētājiem un klientiem, kā arī piegādātājiem varētu izmantot daudz vairāk un plašāk, ne vienmēr tā ir kā integrēta daļa no vides politikas un palīdz sasniegt konkrētus mērķus. Runājot par vides jautājumiem, uzņēmumi ir pārsteidzoši radoši, tie ne tikai izdod bukletus, bet arī rīko konkursus darbiniekiem, zīmē plakātus, raisa diskusijas intranetā un rada pat apjomīgas prezentācijas, tādējādi izglītojot un iesaistot ne tikai plašāku darbinieku loku, bet arī uzrunājot sabiedrību. Nākotnē ieteiktu daudz plašāk komunikācijai izmantot sadarbību, rīkojot kopīgus izglītojošus projektus ar valsts un pašvaldību institūcijām un it īpaši ar nevalstiskajām organizācijām. Vēlos izcelt Latvija Statoil un Ziemeļvidzemes atkritumu apsaimniekošanas organizāciju, kas izstrādājuši īpašas vides programmas un konsekventi tās realizē, organizējot ne tikai darbinieku apmācību par vides jautājumiem, bet arī veicot sabiedrības izglītošanu.

Pēdējos gados ražotāji cenšas uzsvērt savu draudzīgo attieksmi pret vidi un patērētājiem piedāvāt preces, kuru iepakojums izgatavots no videi draudzīgāka materiāla (piemēram, plastmasas tūtas vietā cepumi iepakoti papīra turzā), vai samazināt iepakojuma svaru un materiālietilpību (piemēram, izmantojot vieglākas PET pudeles), reizēm veicot pat nopietnas investīcijas ražotnēs. Ražotāji arī informē patērētājus par savu izvēli un tās motīviem, aicinot pievērst uzmanību videi draudzīgāka iepakojuma izvēlei veikalā. Jaunas iniciatīvas šajā jomā būtu apsveicamas, lai izglītotu pircējus, kā šādu iepakojumu veikalā atpazīt un kā izvēlēties kvalitatīvākus un videi visdraudzīgākos produktus.



Foto – Rītvards Skuja, Dienas mediji

Pirmais solis – novērtējums

Pasaulē uzņēmumi arvien aktīvāk iesaistās vides jautājumu risināšanā, Latvijā šajā jomā esam tikai sākuma stadijā.

Investīciju projekti var būtiski mainīt uzņēmuma ietekmi uz vidi, ko iespējams novērst vai samazināt, tāpēc, uzsākot darbu pie jaunu projektu izstrādes, svarīgi novērtēt, kā šīs darbības realizācija ietekmēs vidi. Gadījumos, ja tiek prognozēta būtiska negatīva ietekme uz vidi, saskaņā ar Latvijas Republikas, kā arī starptautisko finanšu organizāciju prasībām projekta stadijā ir jāveic ietekmes uz vidi novērtējums. Šis procedūras ietvaros tiek prognozētas plānoto darbību izraisītās pārmaiņas vidē – novērtēta ietekme uz cilvēku veselību, bioloģisko daudzveidību, gaisu, ūdeni, ainavu u.c. Ietekmes uz vidi formālā procedūra ir obligāti jāveic jaunām, plānotām iniciatīvām, tāpēc pilnā procedūra gadā tiek piemērota 10 – 15 projektiem, un puse no tiem ir privātajā sektorā. Tomēr ikvienam uzņēmumam ir iespēja izvērtēt savu ikdienas ietekmi uz vidi un iegūt, izvēloties videi draudzīgākus risinājumus. Svarīgākais – vai uzņēmumam ir vēlme interesēties par vides jautājumiem, tostarp – ar mērķi taupīt. Ražotāji par vidi domā vairāk nekā pārējie, jo to prasa likums un ietekme uz vidi ir lielāka. Pakalpojumu sniedzēji un tirgotāji parasti ir daudz pasīvāki, un te labs arguments parasti ir nauda – saudzējot vidi un samazinot dažādu resursu, piemēram, ūdens patēriņu, iespējams būtiski ietaupīt uzņēmuma līdzekļus.

Latvijas normatīvie akti nosaka, ka, plānojot savu darbību, uzņēmējam ir jāparedz vairāki alternatīvi risinājumi, no kuriem galarezultātā jāizvēlas optimālais. Lielu projektu

gadījumā šo pasākumu izmaksas var būt ievērojamas un būtiski atšķirties katrai no alternatīvām. Labs piemērs Latvijas uzņēmumu vidū ir Cemex, kas ikvienu sava projekta ietvaros izvērtē tā veikto darbību iespējamo ietekmi uz iesaistīto darbinieku veselību un produktiem, kā arī procesu iedarbību uz apkārtni un sabiedrību. Cemex zaļā politika Latvijā ir atbilstoša augstākajiem globāliem ekoloģijas standartiem. Uzņēmums ir izveidojis fondu un realizē dažādus vides aizsardzības un saglabāšanas pasākumus. Tiem uzņēmumiem, kas vēl nav sākuši domāt par savu ietekmi uz vidi un neveic pasākumus, pirmais solis būtu apzināt, kādus resursus uzņēmums tērē visvairāk, piemēram, cik liels ir elektroenerģijas, ūdens vai papīra patēriņš, cik daudz atkritumu tiek saražots. Nākamajā solī nepieciešams analizēt, kur ir iespēja samazināt patēriņu vai atrast videi draudzīgākus un lētākus risinājumus. Sekojot pērnā gada Ilgtspējas indeksa ieteikumiem, vairāki uzņēmumi ir pirmo reizi uzsākuši konkrētas iniciatīvas vides jomā, piemēram, drošības kompānija Grifs AG šogad plāno īstenot darbinieku iesaistes programmu «Izslēdz gaismu!». Mazākus vai lielākus vides aizsardzības pasākumus var veikt jebkurš uzņēmums, svarīgākais – vai ir vēlme to darīt. Tie uzņēmumi, kas ikdienā veic resursu patēriņa uzskaiti, apzinās, ka pat tādi darbinieku informēšanas pasākumi kā «padomā, pirms izdrukā» vai «aizgriez ūdens krānu, ziepējot rokas», var ilgtermiņā samazināt nodarījumu gan videi, gan uzņēmuma budžetam.

leguvums uzņēmumam, ieguvums videi

Apstākļos, kad īpaši svarīga ir ierobežoto resursu racionāla un efektīva izmantošana, būtiska loma ir vides politikas un rīcības programmas izstrādei. Mērķtiecīga pieeja uzņēmuma darbības plānošanai, lai nepalielinātu vai samazinātu ietekmi uz vidi, īstenojot atbilstošus pasākumus un vērtējot ietekmi, nodrošina uzņēmuma ilgtspēju vides aspektā. Lai gan liela daļa uzņēmumu nosaka mērķus vides jomā, reti tiek izvirzīti konkrēti kritēriji, kas palīdzētu novērtēt sasniegto. Plānus iespējams sasniegt tikai tad, ja ir noteikti konkrēti atbildīgie un atvēlēts precīzs budžets. Uzņēmumos, kuros vides jautājumi tiek risināti atbilstoši starptautiskiem vides pārvaldības standartiem, piemēram, ISO 14001, ir izveidota gan noteikta sistēma, gan izvirzīti atbildīgie. Vides standarts ir instruments, kas liek uzņēmumiem domāt par vidi, turklāt tas ir pietiekami universāls, lai tiktu piemērots jebkurā nozarē. Vides pārvaldības sistēma palīdz uzņēmumam noteikt riskus,

Dabas resursu izmantošana un piesārņojuma novadīšana vidē rada ne tikai lokālu, bet kopsummā arī globālu ietekmi.

kas saistīti ar ietekmi uz vidi, noteikt labāko veidu, kā vadīt šos riskus, un, galvenais, ļauj koncentrēties uz tiem jautājumiem, kas tobrīd ir svarīgākie un aktuālākie.

Attiecībā uz komunikāciju par vides jautājumiem gan uzņēmuma iekšienē, gan ārpus, Latvijas uzņēmumiem ir kur attīstīties un augt. Ārvalstu meitas uzņēmumos vides komunikācija jau ir noteikta vides politikas plānos un nāk līdzī mantojumā no mātes uzņēmumiem, taču nereti vērojama pasivitāte šo iestrādņu izmantošanā. Pozitīvs piemērs vides politikas jomā ir Latvija Statoil, kas savā darbībā orientējas uz ilgtspējīgu attīstību un videi draudzīgiem risinājumiem, izvirzot augstas prasības pret sevi un saviem sadarbības partneriem. Viens no Latvija Statoil pamatprincipiem ir radīt nulles kaitējumu cilvēkam un videi. Šī mērķa īstenošanai uzņēmums ir izstrādājis īpašu programmu «Vide. Veselība. Drošība.», kas ir visa uzņēmuma darbības un filozofijas pamatā.

Evija Brante,

SIA Estonian, Latvian & Lithuanian Environment projektu vadītāja

Aiga Kāla,

SIA Estonian, Latvian & Lithuanian Environment projektu vadītāja



Jāsamazina kopējais atkritumu daudzums

Atkritumi neradīja problēmas, kamēr uz Zemes bija skaitliski maz iedzīvotāju, nebija izejvielu deficīta un iepakojums bija dabīgs.



Foto – Vitālijs Stipnieks, Dienas mediji

Laura Berga,

AS Latvijas Zaļais punkts
Tehniskā direktora
vietniece

Šodien situācija ir radikāli mainījusies, jo, kopš 1900. gada Zemes iedzīvotāju skaits ir trīskāršojies, ir bažas par neatjaunojamo dabas resursu krājumu izsīkšanu un iedzīvotāju dzīvē ir ienākuši sintētiskie materiāli, kuri dabā nav sastopami un vairumā gadījumu ir bioloģiski nesadalāmi. Šādus materiālus apkārtējā vide nespēj asimilēt, tāpēc tā tiek piesārņota.

Eiropas Savienība nosaka standartus

Lai atkritumi radītu pēc iespējas mazāku kaitējumu videi un sabiedrībai, Eiropas Savienības (ES) normatīvajos aktos, kas saistoši arī Latvijai, noteikta atkritumu apsaimniekošanas vēlamā tendence – veicināt atkritumu rašanās novēršanu, preču un to iepakojuma ražošanā izmantojot iespējami mazāk materiālu, jau radītās preces un iepakojumu izmantot atkārtoti, bet otrreizējā materiālā vai enerģijā pārstrādāt tikai atkārtotai izmantošanai nederīgo. Tā rezultātā ES jāklūst par «atkritumu pārstrādes» sabiedrību, kurā atkritumi tiek uzskatīti par resursu, bet atkritumu pārstrādes industrija, pateicoties augstiem vides standartiem un sabiedrības vides apzinīgumam, ieņem nozīmīgu lomu valsts ekonomikā. Lai veicinātu šī mērķa sasniegšanu, ES normatīvajos aktos uzņēmumiem, kuri ražo vai tirgo elektropreces, videi kaitīgās preces un preces iepakojumā, uzdots rūpēties par šo preču un iepakojuma savākšanu un pārstrādi, maksājot dabas resursu nodokli vai organizējot šo preču un iepakojuma

apsaimniekošanu. Pēdējo gadu laikā valdība aktualizējusi arī citus ekonomiskos instrumentus, ar kuriem mēģina regulēt patērētāju un uzņēmēju uzvedību. Kā piemēru var minēt dabas resursu nodokļa palielināšanu plastmasas maisiņiem vai atsevišķiem plastmasu veidiem. Tā rezultātā lielākā daļa lielveikalu ir atteikušies pircējiem bez maksas piedāvāt polietilēna maisiņus, bet plastmasas izstrādājumi tiek aizstāti ar bioplastmasu.

Svarīga efektivitāte

Latvijā ir pietiekami daudz uzņēmumu, kuri ikdienā atbildīgi izturas pret vidi un domā par to, kas paliek aiz

Uzņēmumi investē gan pašu līdzekļus, gan izmanto arī ES fondu piedāvātās iespējas.

viņiem, neatkarīgi no tā, vai tas ir liels ražošanas uzņēmums vai neliels birojs. Atkritumu daudzumu samazināšana, šķirojot un pārstrādei nododot gan birojā, gan ražotnē, gan noliktavā nonākušos atkritumus, ir visbiežāk sastopamā uz vides ilgtspēju vērsta aktivitāte Latvijas uzņēmumos. Īpaši nopietna pieeja vides jautājumiem, to skaitā arī atkritumu apsaimniekošanai, ir ārvalstu kompāniju filiālēm Latvijā un meitas uzņēmumiem. Tur jau vadības līmenī ir noteikti konkrēti vides mērķi, kas ir jāsasniedz un kādā laika periodā. Izvērtējot uzņēmumu iesniegtās anketas, tomēr nākas secināt, ka mums vēl ir daudz darāmā. Nozīmīgākais jautājums ir resursu izmantošanas efektivitāte, neatjaunojamo resursu aizstāšana ar atjaunojamiem. Mērķis ir kopējā atkritumu daudzuma samazināšana, taču to iespējams sasniegt tikai tad, kad mainīsies vispārējie uzskati un ražotājiem jau preces un tās iepakojuma plānošanas stadijā būs skaidrs, kā notiks to pārstrāde, dodot priekšroku viegli pārstrādājamiem vai dabā sadalīties spējīgiem materiāliem, nekombinējot sarežģīti atdalāmus materiālus, turklāt radušos atkritumus uzskatot par resursiem citu produktu ražošanai.

Lai uzlabotu ražošanas procesus un samazinātu radīto atkritumu daudzumu, uzņēmumi investē pašu līdzekļus, taču izmanto arī iespējas izmantot dažādu ES fondu piedāvātās iespējas. Uzmanība tiek pievērsta arī vides apziņas veidošanai, izmantojot informatīvās kampaņas un vides izglītības aktivitātes.

Visiem uzņēmumiem ir ietekme uz vidi

Kā demonstrēt praksē atbildību pret vidi, ja uzņēmumam biznesa specifika nav saistīta ar tiešu ietekmi uz vidi?

Jebkuram uzņēmumam ir būtiska ietekme uz produktu un pakalpojumu piedāvājumu, un tam lielā mērā ir jāuzņemas atbildība par to, ka produkti un pakalpojumi, kurus tas iegādājas, to ražošanas, lietošanas un dzīves cikla beigās rada būtisku ietekmi uz vidi. *Zaļais iepirkums* ir viens no pasākumiem, kas samazina šo ietekmi. Tā īstenošanu uzņēmumā, neskatoties uz tā lielumu, darbības mērogu vai specifiku, var uzsākt jebkurā brīdī. Kā arī atkarībā no uzņēmuma kapacitātes un vēlmēm, var ieviest pakāpeniski dažādos līmeņos. Pirmos soļus uzņēmums var spert vienkāršotus, izvēloties atsevišķus, videi draudzīgus produktus un pakalpojumus, bet turpināt, izvēršot iepirkuma alternatīvu detalizētu analīzi un izvērtējot produktu dzīves ciklu.

Zaļais iepirkums ir vides principu un kritēriju izmantošana uzņēmuma produktu un pakalpojumu iepirkumos. Tā mērķis ir mazināt uzņēmuma radīto slodzi uz apkārtējo vidi un cilvēku veselību gan uzņēmumā, gan ārpus tā tiešās biznesa vides. *Zaļais iepirkums* ir attiecināms uz visplašāko produktu un pakalpojumu klāstu, ko uzņēmums un tā darbinieki izmanto, piemēram, biroja piederumi un

kancelejas preces, tīrīšanas līdzekļi, mēbeles, papīrs, biroja tehnika, pārtika, energoapgāde, celtniecības darbi, transporta līdzekļi u.c. *Zaļā iepirkuma* īstenošana uzņēmumā ir ļoti būtiska, jo virza ražošanu un patēriņu tuvāk ilgtspējīgas attīstības koncepcijai, no kā ieguvēji ir visa sabiedrība. No uzņēmuma viedokļa svarīgs ir arī fakts, ka nereti, ilgtermiņā īstenojot zaļo iepirkumu, iespējams rast finanšu resursu ietaupījumu, piemēram, enerģijas patēriņā, atkritumu saimniecībā, resursu patēriņā kopumā.

Zaļā iepirkuma galvenie uzdevumi ir ierobežot kopējo patēriņu un dabas resursu izmantošanu (mazinot neatjaunojamo resursu pielietojumu, bet palielinot videi draudzīgi apsaimniekoto atjaunojamo resursu īpatsvaru), kā arī samazināt piesārņojumu un videi bīstamo vielu pielietojumu. Lai šos uzdevumus īstenotu, nozīmīga ir uzņēmuma lēmumu pieņēmēju izpratne gan par produkta nepieciešamību vai tā apjomu, gan produkta ietekmi.

Mīti par zaļo iepirkumu

Uzsākot zaļā iepirkuma realizāciju, būtu nepieciešams izvērtēt sabiedrībā nereti dzirdamos priekšstatus:

Jānis Rozītis,

Pasaules dabas fonda
meža programmas
vadītājs



Foto – Vitālijs Stipnieks, Dienas mediji



- Videi draudzīgi produkti ir dārgi – bieži izmaksas videi draudzīgiem produktiem, ja tiek ņemts vērā pilns produkta/ pakalpojuma aprites cikls un ārējās izmaksas, ir zemākas. Bieži šie produkti ir efektīvāki.
- Videi draudzīgiem produktiem ir slikta kvalitāte – iepirkumam ir jānodrošina uzņēmuma kvalitātes prasības. Videi draudzīgu produktu ražošanā nereti tiek izmantotas pavisam jaunas tehnoloģijas, un ekomarķējuma kritēriji paredz ne tikai vides nosacījumus, bet arī augstas kvalitātes prasības. Daudzos gadījumos iespējami jāizvērtē arī paša uzņēmuma kvalitātes prasības dažādām nepieciešamībām, piemēram, vai vienmēr nepieciešams balināts papīrs, vai mazgāšanas līdzekļi ar sintētiskām smaržvielām ir kvalitatīvāki?
- Vai vienmēr var pajauties uz ekomarķējumiem? Nereti ražotāji izveido savu ekomarķējumu vai mārketinga nolūkos izmanto, piemēram, vārdus «eko», dabīgs, naturāls. Šī iemesla dēļ nepieciešams rūpīgi izvērtēt piedāvājumu un izvēlēties uzticamus marķējumus, kuriem ir neatkarīgs audits un stingri kritēriji vai vismaz pārliedzinoša informācija, ka produkts ir videi draudzīgs.

Ar ko sākt?

Uzsākot zaļā iepirkuma programmu, jāveic iepirkuma analīze, lai izvairītos no nevajadzīgiem pirkumiem un iespējamiem kvalitātes stereotipiem. Parāli nepieciešams noskaidrot preču ietekmi uz vidi, t.sk. produktu atkārtotas izmantošanas iespējas. Lai veicinātu vides uzlabojumus dažādajos ražošanas posmos, svarīgi būtu izprast visu produkta dzīves ciklu. Ja uzņēmums izvēlas iegādāties produktus ar ekomarķējumu, jāveic tā kritēriju analīze. Iegūstot uzticību marķējumiem, to izmantošana uzņēmuma iepirkuma dokumentācijā krietni atvieglos produktu un pakalpojumu izvēli, kā arī piegādātāji varēs rēķināties ar skaidrākiem nosacījumiem.

Aplūkojot *Ilgtspējas indeksa* uzņēmumu novērtējumus, jāatzīst, ka daļā uzņēmumu, kaut vai attiecībā uz atsevišķām produktu grupām, tomēr zaļā iepirkuma idejas lēnām attīstās un pakāpeniski tiek realizētas praksē. Galvenās tendences šodien vērojamas biroja papīra iegādē (piemēram, otrreizēji pārstrādāts papīrs un/ vai ar FSC sertifikāta zīmī marķēts papīrs), energoapgādes vai energoefektīvāku produktu izvēlē, kā arī produktu grupās, kas saistītas ar uzņēmuma pamatdarbību (piemēram, būvmateriāli, ražošanas tehnoloģijas, izejmateriāli). Atsevišķi uzņēmumi izvērtējuši un noteikuši videi draudzīgu automobiļu prasību ieviešanu uzņēmuma vajadzībām. Tāpat ir arī uzņēmumi, kuri kādai produktu grupai precīzāk veikuši zaļā iepirkuma analīzi, izvērtējot alternatīvas. Pozitīvi vērtējams, ka zaļā iepirkuma prioritāte vairākiem uzņēmumiem ir integrēta arī vides politikas dokumentos. Šāda rīcība sniedz nepārprotamu signālu sadarbības partneriem un arī uzņēmuma darbiniekiem, stimulējot gan videi draudzīgāku tehnoloģiju un tirgus attīstību, gan biznesa sektora un individu izpratni kopumā. Ja dažādu apsvērumu dēļ nav iespējams realizēt uzreiz visu produktu iepirkumu atbilstoši zaļā iepirkuma principiem, svarīgi ir sākt ar atsevišķu produktu grupu izvēli (piemēram, viens no vienkāršākajiem ir biroja preces). Līdzīgi tas ir ar piegādātāju attieksmes pret vidi izvērtēšanu. Turpinājumā uzņēmums jau var izstrādāt zaļā iepirkuma un piegādātāju izvēles programmas vai vadlīnijas un nodrošināt to īstenošanu praksē.

Ivonna Zirdziņa,

SIA *Rimi Baltic* kvalitātes un korporatīvās atbildības direktore

Jebkurš uzņēmums ar savu darbību vai bezdarbību atstāj ietekmi uz apkārtējo vidi, ekonomiku un sabiedrību. Un jo lielāks uzņēmums, jo lielāka ir potenciālā ietekme. Atbildīgi rīkojas tie uzņēmumi, kas jau šodien domā par to, kāda ietekme viņu darbībai būs rīt, nākamgad, pēc desmit gadiem un ilgāk. Videi draudzīgs – tāds ir un tiecas būt uzņēmums *Rimi Latvia*. Vides jomā paveicamo darbu lauks ir gana plašs. Tas nesākas un nebeidzas tikai ar elektroenerģijas taupīšanu, lai gan arī tas ir būtiski. Vairākām vidi saudzējošām aktivitātēm mums jau ir labas iestrādes un tradīcijas, dažām esam ceļā uz mērķi, bet citi darbi ir mūsu nākotnes plānos.

Piemēram, uzņēmums dalīti savāc un nodot otrreizējai pārstrādei izlietos iepakojumus – gan tos, kas rodas veikalos, gan preču izplatīšanas centrā. Tāpat arī – aktīvi līdzdarbojoties *Latvijas Zaļā Punkta* ilgtērmiņa programmās – *Rimi* atbalsta *Zaļā Punkta* koordinēto dalīto iepakojuma materiālu apsaimniekošanas sistēmas attīstību Latvijā. *Rimi* veicina patērētāju līdzdalību dalītā izlietoto iepakojumu savākšanā, pareizā izlietoto elektrisko iekārtu un izlietoto bateriju savākšanā un utilizācijā. Reģenerējamo un pārstrādājamo materiālu savākšanā un pārstrādē *Rimi* jau vairākus gadus sadarbojas ar *Latvijas Zaļo punktu*, kā arī ar *Zaļā punkta* līguma un citiem sadarbības partneriem, tādējādi dodot lietām otru dzīvi un racionāli izmantojot izejmateriālus, kā arī ietaupot līdzekļus, kas uzņēmumam būtu jāmaksā kā dabas resursu nodoklis.

Piemēram, ja rēķinām kopā tādas izejmateriālus kā mīksto polimērus, kartonu, koku (no preču paletēm), plastmasas kastes, tad 2010. gadā otrreizējai pārstrādei esam nodevuši gandrīz 8,5 tūkstošus tonnu šo materiālu izstrādājumu. Arī pārtikai, kam beidzies derīguma termiņš jeb pārtikas atkritumiem, esam raduši pielietojumu, nododot tos Rīgas Cirkam, Rīgas Zoologiskajam dārzam, vairākām dzīvnieku patversmēm un audzētavām. *Rimi* ir izveidojis sadarbību ar vairāk nekā 30 partneriem Latvijā, tādējādi būtiski samazinot utilizējamo pārtikas produktu daudzumu. Turklāt *Rimi* atbalsta dažādas vidi saudzējošas iniciatīvas un aicina tajās piedalīties ikvienu līdzcilvēku, piemēram, kopš pašas pirmās Lielās talkas *Rimi* ir tās atbalstītājs, aicinot ikvienu piedalīties savas apkārtnes sakopšanā. Šogad Lielās talkas ietvaros *Rimi* īpaši atbalsta izglītojošās aktivitātes, kas vērstas uz sabiedrības izglītošanu, uzsverot, ka mūsu pašu rokās ir dzīve tīrā un zaļā vidē. Tāpat sadarbībā ar *Latvijas Zaļo punktu Rimi* iesaistās atkritumu šķirošanas akcijā *Šķiro pa tiro*.



Rolands Gulbis,

AS *Valmieras piens* valdes priekšsēdētājs

Atbildīga attieksme pret vidi ir viena no AS *Valmieras piens* pamatvērtībām. Notekūdeņu attīrīšanas iekārtu būvniecība, gaisa piesārņojuma samazināšana, vides kvalitātes un energoefektivitātes uzlabošana – tādas ir uzņēmuma ilgtermiņa prioritātes, kuru īstenošana prasa ievērojamas investīcijas, tomēr ilgtermiņā sniedz atdevi uzņēmuma efektivitātes paaugstināšanai un sabiedrības dzīves kvalitātes uzlabošanai kopumā.

Valmieras piens nosaka gan ilgtermiņa, gan īstermiņa mērķus ne tikai biznesa attīstības, bet arī vides sektorā: par CO₂ izmešu samazināšanu, elektroenerģijas ekonomiju, ūdens patēriņa samazināšanu u.c. Piemēram, pagājušā gadā *Valmieras piens* ir kāpinājis ražošanas apjomus un spējis iekonomēt 19% CO₂ pret valsts noteikto emisijas apjomu. Tas nozīmē arī elektroenerģijas resursu efektīvu izmantošanu, uzņēmuma ražošanas efektivitātes uzlabošanu un darbības kvalitātes nodrošināšanu kopumā.

Esam gandarīti par AS *Latvenergo* izsniegto kvalitātes zīmi *Powered by Green*, kas raksturo tās īpašnieku kā videi draudzīgu uzņēmumu, kas lieto zaļāko elektroenerģiju Baltijā. Tomēr apzināties, ka tas ir tikai viens no aspektiem, lai uzņēmums attīstītos kā drošs, videi draudzīgs un ilgtspējīgs. Mēs ticam, ka kopīgas sadarbības rezultātā pasaule kļūs zaļāka. AS *Latvenergo* valdes loceklis Uldis Bariss ir pārliecināts, ka šī kvalitātes zīme palīdzēs AS *Valmieras piens* demonstrēt savu atbildīgo attieksmi vides jautājumos un šādā veidā dos arī iespēju pievienot vērtību saviem produktiem un pakalpojumiem.

Jānis Šperbergs,

SIA *Merks* celtniecības direktors

Būvuzņēmuma *Merks* vadības sistēma ir sertificēta atbilstoši *ISO 14001:2004* Vides pārvaldības sistēmas standartu prasībām. Šī sertifikāta iegūšana bija ļoti nozīmīgs un apzināts solis mūsu uzņēmuma darbības ilgtspējas stratēģijā, veidojot mūsdienīgu, eiropeiski domājošu un strādājošu būvuzņēmumu. Tā kā *Merks* darbojas ne tikai kā būvuzņēmums, bet arī kā nekustamo īpašumu projektu attīstītājs, mums ir svarīgi apliecināt Eiropas investoriem, ka strādājam saskaņā ar *ISO 14001:2004* Vides pārvaldības sistēmas standartu prasībām, kas ir arī Eiropā atzīta un novērtēta sistēma. Šī sistēma ikdienā funkcionē *Merks* būvobjektos – to ievērojam ne tikai mēs, bet visi mūsu būvlaukumos strādājošie uzņēmumi.

Katra ēka top sadarbībā ar pasūtītāju un projektētāju, tāpēc zaļo iepirkumu būvuzņēmums nevar īstenot viens pats bez sadarbības partneru izpratnes un atbalsta, arī materiālā ieguldījumā. Svarīgi, lai pasūtītājs, iespējams, maksājot vairāk par dabiskas izcelsmes materiāliem un apkārtējo vidi saudzējošiem tehniskajiem risinājumiem, novērtē priekšrocības un izšķiras par zaļo iepirkumu, lai gan finansiāli zaļais iepirkums neapšaubāmi ir dārgāks. Zaļais iepirkums un dabas resursus saudzējoši risinājumi nenodrošina īstermiņa finansiālu izdevīgumu investoriem, tāpēc pasūtītājam ir svarīgi izprast, ko viņš un visa sabiedrība iegūs ilgtermiņā. Tāpat projektētājiem jābūt pietiekami izglītotiem, lai līdzsvarotu ekonomiskos apsvērumus un zaļo domāšanu projekta risinājumos. Ir jāaug visai sabiedrībai, projektējot un būvējot šodien, bet domājot, kā dzīvos nākamās paaudzes.

Nereti daži ar zaļo iepirkumu saprot tikai ekoloģiski tīrus būvniecības materiālus, bet tas ir komplekss risinājums, kas ietver būves celtniecības un ekspluatācijas laikā dabai saudzīgu atkritumu apsaimniekošanu, kā arī videi draudzīgu energoapgādes risinājumus. Zaļais iepirkums var tikt attiecināts uz izglītības vai veselības iestādēm, bet tas var būt arī ilgtspējīgas ražotnes, kā arī atkritumu apsaimniekošanas poligoni. Līdzšinējā *Merks* pieredzē esam uzbūvējuši vairākus bērnu dārzus, slimnīcas, kā arī dzīvojamās mājas, kurās esam izmantojuši iespējami daudz dabiskas izcelsmes materiālu.

Santa Kļava,

SIA *Cemex* Vides departamenta vadītāja

Ilgtspējīga ražošana ir viena no *Cemex* galvenajām prioritātēm. Uzņēmumā īstenojam gan globālo ilgtspējas politiku, gan vietējas iniciatīvas, lai mazinātu ietekmi uz vidi un nākamajām paaudzēm atstātu krāšņu un resursiem bagātu Latviju.

Ilgtspēja ir neatņemama uzņēmuma stratēģijas un vīzijas sastāvdaļa. Mēs nemitīgi pilnveidojam vides aizsardzības instrumentus, smeloties pieredzi gan no citiem uzņēmumiem un organizācijām tepat Latvijā, gan konsultējoties ar kolēģiem citās valstīs. Šāda pieredzes apmaiņa mums ļauj «neizgudrot riteni no jauna», bet izmantot labākās pieejamās tehnoloģijas, inovācijas, kā arī neizmirst efektīvas tradicionālās metodes. *Cemex* kā globālais savas nozares līderis ir izstrādājis oglekļa dioksīda ekoloģiskās pēdas nospieduma kalkulācijas, produkcijas pilna dzīves cikla analīzi un citus rīkus, kas palīdz mums ražot ilgtspējīgi, uzlabojot vides aizsardzības sniegumu un apmierinot klientu pieaugošu vēlmi pēc atbildīgi ražotiem produktiem. Arī *Cemex* rūpnīcā Brocēnos esam ievērojami samazinājuši CO₂ emisijas, izmantojot videi draudzīgākos alternatīvos kurināmos un jaunās, modernās tehnoloģijas.

Par ļoti būtisku uzskatām arī mūsu darbinieku izpratnes un atbildīguma vairošanu par videi draudzīgu saimniekošanu, tāpēc 2010. gadā tos iesaistījām uzņēmuma kampaņā *Zaļā evolūcija*, kuras laikā gan izglītojam, gan praktiski īstenojam videi draudzīgas iniciatīvas, šķirojot papīru un samazinot tā patēriņu, taupot elektrību, degvielu, ūdeni, kā arī šķirojot atkritumus, lai veicinātu to otrreizēju pārstrādi.

Esam turpinājuši arī mūsu ilggadējo sadarbību ar Latvijas Ornitoloģijas biedrību, atbalstot pasākumus, kas veicina putnu daudzveidības nosargāšanu Latvijā un sabiedrības izglītošanu. Ticam, ka visa pamatā ir tieši darbs ar cilvēkiem – gan mūsu darbiniekiem, gan klientiem un sadarbības partneriem, gan Latvijas iedzīvotājiem kopumā – ja spēsim attīstīt cilvēkos ilgtspējīgu domāšanu, arī nākamās paaudzes spēš baudīt mums šobrīd pieejamos resursus un domāt ilgtspējīgi, rūpējoties par savu pēcnācēju dzīves kvalitāti.

Uzņēmumu
vidējais sniegums

Vide

51%



Sabiedrībā nenovērtē ģimenesi

Nav noslēpums, ka šajā patērētāju sabiedrības laikmetā darbā pavadītais laiks aizņem nozīmīgu cilvēka dzīves daļu.

Līvija Liepiņa,

Labklājības ministrijas Bērnu un ģimenes politikas departamenta direktore

Nereti vairāk enerģijas tiek veltīts profesionālai pienākumu izpildei, tādējādi darba un ģimenes dzīves savienošana var kļūst sarežģīta. Īstenojot Ģimenei draudzīga komersanta kustību, valsts uzņēmējiem vēlas atgādināt, ka rūpes gan par darbinieku, gan klientu ģimenei labvēlīgu politikas īstenošanu uzņēmumā veicina ne tikai lojalitāti darba devējam

un uzņēmumam, bet arī sekmē tā reputāciju, kas ir būtisks nosacījums klientu un profesionālu darbinieku piesaistē. Kāpēc uzņēmumam būtu jā rūpējas par ģimenei draudzīgu politiku un jāstrādā sociāli atbildīgi?

Lai gan dažkārt darba devējam var šķist, ka laulība un bērni varētu traucēt darba kvalitātei, ģimene ir katras

Darba devējiem būtu nepieciešams kļūt līdzatbildīgiem un veicināt ģimenes vērtības.

stabilas, veselīgas sabiedrības pamats. Tikai ģimene var dot tajā augošajiem bērniem harmonisku un laimīgu bērību, radīt pilnvērtīgus sabiedrības locekļus ar stabili un atbildīgu attieksmi pret dzīvi. Būtībā – tiek audzināta tā sabiedrības daļa, kura reiz kļūs par uzņēmējiem un darbiniekiem. Taču ne vienmēr ģimenes vērtība sabiedrībā tiek pienācīgi novērtēta. Bērnu audzināšanā būtiska ietekme ir videi, kurā viņš aug. Tajā bērns mācās attieksmi pret apkārtējiem cilvēkiem, apgūst kultūras mantojumu, ļaujot attīstīties saskaņā ar viņa individuālajām vajadzībām un vēlmēm. Līdz ar to ir būtiski nodrošināt ģimenes vajadzībām atbilstošu vidi un infrastruktūru, lai veicinātu atbildības uzņemšanos par šīs vides kvalitāti. Pētījumi liecina par dramatisks demogrāfijas situāciju. Līdz ar to valstij ir pēdējais laiks domāt par tiem stūrakmeņiem, kas varētu risināt radušos situāciju. Arī darba devējiem būtu nepieciešams kļūt līdzatbildīgiem un veicināt ģimenes vērtību un vecākiem ar bērniem labvēlīgus nosacījumus, gan nodrošinot atbilstošu infrastruktūru, gan attieksmi pret nodarbinātajiem un klientiem.

Ģimenei draudzīgi komersanti

Lai veicinātu ģimenisko vērtību nostiprināšanos sabiedrībā un uzlabotu ģimenēm piemērotu dzīves un darba vidi, Labklājības ministrija (LM) jau vairākus gadus vērtē uzņēmumus, lai piešķirtu tiem Ģimenei draudzīga komersanta statusu un sabiedrībā popularizētu šī uzņēmuma vērtības. Projekts tika radīts ar mērķi vērst darba devēju un sabiedrības uzmanību uz uzņēmumiem, kuru politika un pakalpojumi ir draudzīgi bērniem un ģimenēm. Šo statusu LM piešķir uzņēmumiem, kas īsteno ģimenei draudzīgu politiku gan savā komercsabiedrībā, gan plašā-

Labklājības ministrija jau vairākus gadus korporatīvo sociālo atbildību vērtē tieši ģimenei draudzīgu uzņēmumu kontekstā. Lai veiksmīgāk apzinātu un popularizētu uzņēmumus, kuri īsteno ģimenēm labvēlīgu politiku, esam uzsākuši sadarbību ar Ilgtspējas indeksu, kas ir pozitīvs piemērs tam, kā ar komersantu pašu iniciatīvas un nevis ar valsts noteikta normatīvā regulējuma palīdzību tiek izvirzīti sasniedzamie mērķi un standarti, kā arī tiek veikts izvērtējums komersantu sociāli atbildīgai rīcībai. Kā liecina arī citu Eiropas Savienības dalībvalstu prakse, šādu brīvprātīgu un atbalstošu iniciatīvu īstenošana ir sniegusi vislabākos rezultātus korporatīvās sociālās atbildības veicināšanā un popularizēšanā. Komersantu pievienošanās Ilgtspējas indeksam apliecina šo uzņēmumu vērtības

un izpratni, proti, ka viņu sociāli atbildīga rīcība ir pamatā ilgtermiņa uzticībai no darbinieku un klientu puses, un sabiedrības kopumā. Turklāt ir būtiski panākt vispusīgu izpratni par korporatīvo sociālo atbildību kā komercdarbību veicinošu instrumentu un apzināties, ka tā var sniegt milzīgu ieguldījumu kā Latvijas, tā arī visas Eiropas konkurētspējas un ilgtspējas nodrošināšanai.

Lai sekmīgi valstī īstenotu ģimenes politiku, Labklājības ministrija pirmo reizi ir izstrādājusi ģimenes valsts politikas pamatnostādnes, kas nosaka prioritāros virzienus. Pamatnostādnes paredz arī ģimenei draudzīga komersanta statusa popularizēšanu, lai veicinātu aizvien jaunus uzņēmumus savā darbībā pievienoties ģimenei draudzīgas politikas ieviešanā.

kas sabiedrības kontekstā. Vienlaikus statusu nevar saņemt uzņēmums, kura darbība vai produkcija jebkāda veidā ir bērnām un ģimenei nedraudzīga, piemēram, tabakas izstrādājumi, alkohols, ieroči u.c. Kā galvenais kritērijs statusa piešķiršanai ir telpu un aprīkojuma atbilstība bērnu vajadzībām, to skaitā bērnām ar īpašām vajadzībām un ģimenes ar bērniem vajadzībām. Tāpat tiek vērtēta arī nodarbināto veselības aizsardzība darba vietā, uz klientu orientētu pakalpojumu sniegšana, atbalsta nodrošināšana bērniem un ģimenēm veltītiem pasākumiem, iesaistīšanās labdarības pasākumos, kā arī komersanta politikas orientācija uz darbinieku efektīvu darbu un ģimenes dzīves saskaņošanu, piemēram, attālināto darbu, elastīgu vai saīsinātu darba laiku u.c. Apzinoties nepieciešamību uzrunāt uzņēmumus un popularizēt ģimenei draudzīgas politikas īstenošanu, LM ir vienojusies par sadarbību ar Ilgtspējas indeksu. Tādējādi, izstrādājot atbilstošus kritērijus, kas tika integrēti indeksa aptaujas anketā, tiek apzināti un atlasīti tie uzņēmumi, kuri jau īsteno minētos kritērijus un atspoguļo labo praksi.

Pietrūkst laika ģimenei

Pirms pāris gadiem dzīves kvalitātes kontekstā ES dalībvalstīs un kandidātvalstīs veica iedzīvotāju aptaujas par dzīves un darba apstākļu uzlabošanu. Tās rezultāti liecina, ka eiropieši ir lielākoties vairāk neapmierināti ar laika daudzumu, ko viņi pavada ar savām ģimenēm, nekā ar laika daudzumu, ko viņi pavada darbā, ģimenes dzīvi pieskaņojot darba prasībām, nevis otrādi. Aptaujas dati liecina, ka darba un ģimenes dzīves saskaņošana arī ir atkarīga no bērnu skaita ģimenē un viņu vecuma. Palielinoties bērnu skaitam, laika spiediens kļūst spēcīgāks, īpaši jaunāko bērnu vecākiem. Vienlaikus ģimenes ar bērniem, īpaši tās, kuras var rēķināties arī ar tuvinieku atbalstu, ir laimīgākas nekā ģimenes bez bērniem vai vienu cilvēku. Tāpēc īpaši būtiski ir pasākumi, kas vērsti uz ģimenes un darba dzīves saskaņošanu, kas sekmē ne tikai darba prasību labāku pielāgošanu ģimenes vajadzībām, bet veicina arī darba un ģimenes dzīves līdzsvarošānu un apmierinātību ar dzīvi, kā rezultātā arī pieaug darba efektivitāte un ražīgums.

ES dalībvalstu pieredze liecina, ka tajās valstīs, kurās plaši īsteno šādus pasākumus, ir gan augstāks dzimstības līmenis, gan lielāki sieviešu nodarbinātības rādītāji. Darba un ģimenes dzīves saskaņošanas pasākumi uzlabo sieviešu situāciju un veicina dzimumu līdztiesību, jo tieši sievietes vairāk izjūt laika spiedienu, strādājot algotu darbu un rūpējoties par ģimeni. Ļaujot sabalansēt darba un ģimenes dzīvi,

uzņēmumam ir iespēja piesaistīt un nodarbināt kvalificētus un profesionālus speciālistus, jo viņi ģimenes dēļ netiek izolēti no darba tirgus.

Nozīmīgākās iniciatīvas, kas veicina darba un ģimenes dzīves saskaņošanu un ir uzskatāmas par labās prakses piemēru uzņēmumos, ir bērnu aprūpes organizēšana un dažādošana, jo tieši bērnu aprūpei un izglītošanai vecāki, īpaši sievietes, patērē visvairāk laika. Vienlīdz svarīga ir iespēja strādāt nepilnu darba laiku vai nodrošināt tele-darba iespējas, kā arī darba apstākļu un darba drošības uzlabošanu.

Labākās prakses piemēri

Kā vēl viens labās prakses piemērs uzņēmumos tiek minēts bērniem draudzīgas vides nodrošināšana, piemēram, rotaļu telpa, kur bērni var rotaļāties, kamēr vecāki ir aizņemti darbā. Tāpat kā labā prakse uzskatāma tualetes telpu un pakalpojumu pieejamības elastība vecākiem ar bērniem un cilvēkiem ar īpašām vajadzībām. Piemēram, *Statoil Latvija* nodrošina publiski pieejamas un atbilstoši labiekārtotas tualetes, kas ir ērtas gan ģimenēm ar maziem bērniem, gan cilvēkiem ar īpašām vajadzībām. Tāpat gandrīz katrā *Statoil* degvielas uzpildes stacijā Latvijā ir apmeklētājiem pieejams ērts bērnu pārtinamais galds, kas nereti tieši minēto ģimenei draudzīgo pakalpojumu pieejamības dēļ sekmē apmierinātību ar uzņēmuma sniegtajiem pakalpojumiem.

Mūsdienu ekonomiskajā situācijā darba devējiem ir svarīgi pievērst uzmanību darbinieku kvalifikācijas celšanai un personīgās izaugsmes ieinteresētībai. Tomēr nereti vecāki nespēj izglītoties, jo viņiem nav pieejami bērnu pieskatīšanas pakalpojumi. Tādēļ pozitīvi vērtējama ir, piemēram, *Biznesa augstskolas Turība* iniciatīva nodrošināt bērnu pieskatīšanas pakalpojumus laikā, kad vecāki atrodas lekcijās, bibliotēkā vai piedalās skolas pasākumos. Tāpat augstskolas infrastruktūra ir pieejama gan vecākiem ar bērnu ratiņiem, gan cilvēkiem ar īpašām vajadzībām. Šādas uzņēmuma iniciatīvas sekmē augstākās izglītības pieejamību jaunajiem vecākiem un nākotnē arī veiksmīgu viņu iekļaušanos darba tirgū.

Jāuzsver, ka līdzdarbība Ilgtspējas indeksā nenozīmē, ka LM pārtrauc izvērtēt atsevišķu komersantu pieteikumus, kas vēlas saņemt Ģimenei draudzīga komersanta statusu. To var piešķirt jebkurai iestādei, neatkarīgi no dalības Ilgtspējas indeksā – gan lieliem, gan vidējiem, gan maziem uzņēmumiem, valsts iestādēm un valsts uzņēmumiem. Katra institūcija tiek vērtēta individuāli un atbilstoši uzņēmuma iespējām un sniegtajam ieguldījumam.

Vērtē ģimenei draudzīgus komersantus
Ilona Jurševska,
Labklājības ministre



Foto – Vitālijs Stipnieks, Dienas mediji



Ilgspējas indeksa iniciatori ir nacionālā līmeņa sociālie partneri – Latvijas Darba devēju konfederācija un Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, kuri tā īstenošanai piesaistījuši dažādu ilgspējas jomu ekspertus. Šī ir vienīgā šāda rakstura iniciatīva pasaulē, kurā spēkus apvienojuši biznesa un darba ņēmēju pārstāvji.

Iniciatori



Latvijas Darba devēju konfederācija



Ekspertu padome

Ilgspējas indeksa Ekspertu padome izstrādā Latvijas situācijai pielāgotus indeksa kritērijus, iedvesmojoties no starptautiskās pieredzes. Ekspertu padomi veido dažādu jomu speciālisti no šādām organizācijām: *Estonian, Latvian & Lithuanian Environment (ELLE)*, *Hauska & Partner*, Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, Latvijas Darba devēju konfederācija, Latvijas Zaļais punkts, *Liepa*, *Skopiņal Borenius*, *Spring Valley*, *TNS*.



Mediju partneri



Iniciatīva tiek finansēta no Eiropas Sociālā fonda projekta «Darba attiecību un darba drošības normatīvo aktu praktiska piemērošana nozarēs un uzņēmumos» un valsts budžeta līdzekļiem, kā arī sadarbības partneru resursiem.

