

# Bendrovės Valdymas

Strategija, vadovai ir valdymas

## Vadovai irgi daro klaidų

Patarimai ::

MANTAS TVARIJONAVIČIUS  
„OVC Consulting“ partneris ir konsultantas

**Žmogus geriausiai mokosi iš savo klaidų, todėl surizikuosime nurodyti dažniausias vadovų klaidas. Šias klaidas išskiriame remdamiesi savo, organizacijų konsultantų, patirtimi.**

● **Vadovai skiria nepakankamai laiko tobulėjimui.** Nesvarbu, ar tai knyga, ar geras seminaras, ar individualaus konsultavimo sesija. Įmonių vadovai daro tai, ką moka daryti gerai, turi stiprius įpročius ir tvirtą stuburą, todėl gali būti sunku pažvelgti į save iš šalies ir rasti papildomų rezervų, kurie leistų sustiprinti save kaip vadovą ir kaip lyderį.

● **Vadovai per mažai laiko skiria strategijos sukūrimui, jos komunikavimui, procesų sutvarkymui.** Užtuot tai darę, vadovai, ypač turintys pardavėjo gyslelę, tradiciškai koncentruojasi į darbą su klientais, rinkodarą ir pardavimus. Suprantama, įplaukų už pajamas srautai yra kritiškai svarbūs, tai - organizacijos kraujas, tačiau ilgalaikės veiklos strategija ir procesai - organizacijos griaučiai.

● **Kompanijos skaudžiai nukentia nuo vadovų komandos komplektavimo klaidų.** Įprasta, kad įmonės vadovas į savo komandą renkasi į save panašius vadovus. Subūrus panašių žmonių komandą nelieka skirtingų charakterių, visi mąsto kaip vienas, nėra kritiško vertinimo, priimami tokie sprendimai, kurie kainuoja labai brangiai. Yra daugybė skaudžių pavyzdžių, kai dėl panašaus mąstymo priimami nuostolingi, o kartais - pražūtingi sprendimai.

● **Vadovams, kurie dirba šį darbą ilgus metus, kyla pavojus užsibūti su savo požiūriu, santykiais su kitais žmonėmis.** Pavyzdžiui, vadovas negali atsisveikinti su žmonėmis, kurie neatitinka pasikeitusios padėties. Arba - pasikeitus rinkai, vadovas vis laikosi ir stumia įprastines, pasenusias idėjas.

● **Tipiškam lietuvių vadovui trūksta pozityvumo.** Vadovai sako: „Jei gerai, tai normalu.“ Gerai atliktas darbas tampa norma ir jos tarsi nereikia įvertinti. Vadovai dažniau kalba apie tai, kas yra blogai. Dažnai kompanijose trūksta darbuotojų pripažinimo už jų nuveiktus darbus.

● **Per dažnai organizacijose sprendimai priimami tik aukščiausiu lygiu.** Daug kalbama apie užduočių skirstymą, bet nesugebama perduoti atsakomybės. Vadovai sako „patikiu tai tau“, bet dažnai kišasi į tai, kas buvo pavesta, kontroliuoja ir nepasitiki. Dėl to bendrovės tampa ne tokios dinamiškos ir lanksčios, kokios galėtų būti.

# Ataskaitos taps valdymo įrankiu



## Socialinė atsakomybė

Organizacija gali padidinti prekės ženklą vertę, pagerinti reputaciją, sulaukti apdovanojimų

JOLITA MAŽEIKIENĖ  
jolita.mazeikiene@verslozinios.lt



Pagal šiuo metu Europos Parlamento parengtą projektą savo darnią ekonominę veiklą ataskaitose nuo 2015 m. turėtų deklaruoti bendrovės, kuriose dirba daugiau kaip 500 darbuotojų, valdančios didesnę nei 69 mln. Lt turtą arba pasiekiančios didesnes nei 139 mln. Lt metines pajamas. Tokių bendrovių Lietuvoje gali būti keli šimtai.

Darnumo ataskaitos turėtų papildyti įmonių teikiamas finansines ataskaitas duomenimis apie įmonės darbus aplinkosaugos ir socialinėje srityje. Šiuo metu darnumo ataskaitas kai kurios Lietuvos įmonės rengia savanoriškai, tačiau ES siekia, kad didesnėms įmonėms jos taptų privalomos. Artimiausias posėdis dėl direktyvos rengiamas 2014 m. kovą, o pati direktyva turėtų įsigaliooti 2015 m. Pagal dabartinę direktyvos versiją, šalys narės turės pritaikyti savo įstatymus prieš pareikšdami per dvejus metus nuo direktyvos įsigaliojimo.

**Efektivesnis rizikos valdymas**  
Šiuo metu darnumo ataskaitas įmonės savarankiškai pradeda rengti siekdamas

● **Mindaugas Galiuskas, UAB „Deloitte Lietuva“ Verslo konsultacijų departamento konsultantas.** „Darnumo ataskaitų teikiama nauda tiek Lietuvoje, tiek kitose šalyse veikiančioms įmonėms galima suskirstyti į tris sritis: verslo valdymas, rinkodara ir teisinė atitiktis.“  
VLADIMIRO IVANOVO NUOTR.

rinkodaros tikslų, tačiau jos gali tapti verslo valdymo įrankiu.

„Darnumo ataskaitų naudą tiek Lietuvoje, tiek kitose šalyse veikiančioms kompanijoms galima suskirstyti į tris sritis: verslo valdymas, rinkodara ir teisinė atitiktis“, - teigia Mindaugas Galiuskas, bendrovės „Deloitte Lietuva“ Verslo konsultacijų departamento konsultantas.

Darnumo ataskaitos suteikia galimybę atlikti veiklos analizę naudojant ne tik finansinius duomenis, atskleisti sąnaudų sutaupymo galimybes, nustatyti papildomus pajamų šaltinius, sukurti aplinką inovacijoms ir kūrybingumui.

„Organizacija taip pat gali padidinti prekės ženklą vertę, pagerinti reputaciją, sulaukti apdovanojimų bei pripažinimo. Teisinės atitikties nauda yra susijusi su ateityje numatomais formaliais valstybės institucijų reikalavimais, taip pat reikalavimais iš kai kurių suinteresuotų šalių (pavyzdžiui, klientų reikalavimai tiekėjams). Visas šias naudas sritis vienią efektyvesnis rizikos valdymas“, - apie tokių ataskaitų naudą kalba p. Galiuskas. Darnumo ataskaitas rengiančių organizacijų būrys kasmet padidėja maždaug vienu tūkstančiu, tačiau Lietuvoje tokių kol kas galime suskaičiuoti vos kelias dešimtis, o tai darančių pagal standartizuotą metodiką - vienetus.

„Šios ataskaitos dar gali būti vadinamos socialinės atsakomybės, pažangos, vystymosi ir pan., tačiau jos visos turi vieną tikslą - papildyti įprastines finansines ataskaitas, įtraukti suinteresuotas šalis į organizacijos veiklą ir papildomais pjūviais ją analizuoti“, - pabrėžia p. Galiuskas.

Paklaustas, kuo skiriasi darnumo ataskaitos nuo integruotų ataskaitų, kurios taip pat rengiamos drauge su finansinėmis ataskaitomis, p. Galiuskas sako, kad integruotos ataskaitos pateiks informaciją apie įmonės kuriamą vertę. Joje turės labai aiškiai atsiskleisti ryšiai tarp darnumo ir finansinės informacijos. Darnumo ataskaitos rengiamos pagal „Global Reporting

Initiative“ (GRI) gaires, o su integruotomis ataskaitomis dar tik vyksta eksperimentai.

## Abejonės dėl naudos

Organizacijos, leidžiančios tokio pobūdžio ataskaitas, dažnai susiduria su abejonėmis dėl jų naudos, nes šios nepateisina jų lūkesčių. Tokiu atveju į jas pradeda žiūrėti kaip į dar vieną išlaidų eilutę. Taip gali atsitikti, jei darnumo ataskaita nėra integruojama į verslą, ji vertinama tik kaip formalumas.

„Organizacija į ataskaitų rengimą turi įtraukti suinteresuotąsias šalis, įvertinti grįžtamąjį ryšį, nuolat tobulinti ataskaitų rengimo metodikas bei pačias ataskaitas“, - pataria p. Galiuskas.

Ataskaitose aprašomas organizacijai reikšmingos sritys: vadovybės požiūris, taikomi valdymo būdai ir tiek finansiniai, tiek nefinansiniai matavimo rodikliai (tikimo grandinės, valdymo, etikos, antikorporacijos, šiltnamio efektą sukeliančių dujų ir energijos ir t. t.). Ataskaitos dažniausiai leidžiamos kaip atskiras dokumentas, tačiau gali būti ir integrali metinių finansinių ataskaitų dalis (integruotosios ataskaitos). Ataskaitų vartotojui įdomūs pasiekti rezultatai, jų palyginimas su prieš tai keltais tikslais ir, idealiu atveju, rinkos vidurkiu.

„Ataskaitos padeda suprasti rezultatų priežastingumą, vadovybės požiūrį į juos ir nustato ateities lūkesčius. Tai leidžia suinteresuotoms šalims priimti geresnius sprendimus dėl ataskaitų leidžiančios organizacijos“, - sako p. Galiuskas.

Didžiosioms įmonėms darnumo ataskaitų leidimo principus būtų naudinga pradėti taikyti kuo anksčiau. Tai leistų įmonėms sklandžiau prisitaikyti, gauti daugiau naudos ir įgyti pranašumą prieš dėsiančiuosius. Tai taip pat padėtų išvengti formalus tokių ataskaitų rengimo.

## Komentaras



● **Antanas Bubnelis, TEO LT komunikacijos vadovas:**

2006 metais bendrovė viena pirmųjų Lietuvoje išleido socialinės atsakomybės ataskaitą, nuo 2007 metų TEO kasmet kelia sau ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus gamtos išteklių taupymo, skaitmeninės atskirties mažinimo, savanorystės mūsų visuomenėje skatinimo ir kitose srityse.

Įtakos apsisprendimui plėtoti socialinės atsakomybės veiklą turėjo bendrovės kultūra, taip pat priklausymas „TeliaSonera“ grupei. TEO kotiruojama biržoje, todėl bendrovei keliami aukštesni skaidrumo reikalavimai. Ataskaitose fiksuojami rodikliai yra atspirties taškas kitų metų tikslams ir uždavimams formuluoti, išskirti. Į šių tikslų tiesioginį įgyvendinimą įsitraukia daug bendrovės padalinių. Pvz., darnaus vystymosi pagrindų formuluojami aplinkosaugos tikslai paliečia personalo, administravimo, ūkio, pirkimų ir tiekimo grandinės valdymo veiklą.

Ataskaitoje pateikiama informaciją apibendrina socialinės atsakomybės projektus kuriantis darbuotojas. Jam informaciją teikia daugelis įmonės padalinių sausio ir vasario mėnesiais, jie apdorojami vasario ir kovo mėnesiais. Ataskaita skelbiama balandį.



Lietuvoje darnumo ataskaitas leidžiančių organizacijų galime suskaičiuoti vos kelias dešimtis, o tai darančių pagal standartizuotą metodiką - vienetus.