

**ВОДИЧ ЗА  
ПОДГОТОВКА  
НА СТРАТЕГИЈА  
ЗА ООП  
КАЈ МАЛИ  
И СРЕДНИ  
ПРЕТПРИЈАТИЈА**



**ВОДИЧ ЗА ПОДГОТОВКА  
НА СТРАТЕГИЈА ЗА ООП  
КАЈ МАЛИ И СРЕДНИ  
ПРЕТПРИЈАТИЈА**

НОЕМВРИ 2012

**Издавач:**

Здружение Конект

**Уредничка:**

Никица Кусиникова

**Адаптација за Р. Македонија:**

Никица Кусиникова

**Превод:**

ВИПЕТ 5 ДОО Скопје

**Лектура:**

Јасминка Митковска

**Проект:**

Општествена одговорност на претпријатијата во РМ

**Локовно и графичко обликување:**

Кома

Проектот е финансиран од Европската унија

„Оваа публикација е изготвена со помош на Европската унија. Содржината на оваа публикација е единствена одговорност на Здружението Конект и на никаков начин не ги рефлектира гледиштата на Европската унија.“

Проектот е кофинансиран од Европската Унија во рамките на Рамковната програма за конкурентност и иновации (CIP) 2007-2013

The Project is co-financed from the European Union within the Competitiveness and Innovation Framework Programme-CIP, 2007-2013





## ЗА ВОДИЧОТ

**В**одичот за изготвување на стратегија за општествена одговорност на претпријатијата (ООП) е наменет за малите и средни претпријатија (МСП) во Република Македонија, иако содржината во него е применлива и за претпријатија од други контексти. Целта на водичот е да ги поттикне МСП стратешки да ги осмислуваат своите практики во доменот на ООП и притоа им нуди практични насоки како тоа да го реализираат.

Водичот е изготвен врз база на методологија развиена од Организацијата за индустриски развој на Обединетите нации (УНИДО) наречена РЕАП (Responsible Entrepreneurs Achievement Programme). РЕАП е програма којашто е специјално дизајнирана да им помогне на претприемачите да имплементираат ООП во своите компании. Притоа, таа е прилагодена на секојдневните потреби и предизвици со коишто се соочуваат малите и средни претпријатија во водењето бизнис. Повеќе информации за РЕАП може да се добијат на <http://www.unido.org/index.php?id=042159>. Содржината на водичот е прилагодена и превземена од ресурсните материјали развиени во рамки на РЕАП. Во регионот, оваа методологија се промовира преку Регионалната ООП мрежа за мали бизниси во Централна, Источна и Југоисточна Европа. Мрежата има контакт точки во речиси сите земји од регионот. Во Република Македонија, контакт точка за мрежата е здружението Конект.

Овој водич е публикуван во рамки на проектот „Вклучување на Националната агенда за општествена одговорност на претпријатијата (ООП) во главните текови – Поддршка за националната платформа за ООП како придонес кон одржлив економски раст, преку промоција на општествена одговорност на претпријатијата во општеството“, којшто е финансиран преку ЦИП Програмата на Европската Унија. Проектот се реализира од конзорциум предводен од Министерството за економија на Република Македонија и партнерите: Македонската развојна фондација за претпријатија (МРФП), Сојузот на стопански комори (ССК) и Здружението Конект.

Во водичот е даден приказ на аспектите од секојдневното работење на едно претпријатие коишто се воедно релевантни и за доменот на ООП. Даден е увид во нивното влијание во глобални рамки, но и на ниво на едно претпријатие. На крајот, опишан е процесот за утврдување на приоритетните области за ООП за претпријатието, како и процесот на планирање и спроведување на конкретни мерки за нивно адресирање. Покрај теоретскиот дел, во водичот се вклопени и конкретни примери од МСП коишто ја спровеле предложената методологија. Се надеваме дека тие ќе ги инспирираат и претпријатијата во Македонија да гледаат на ООП како на дел од нивната бизнис стратегија којашто ќе им овозможи долгорочен раст и стабилност.

*Право на умножување © 2007 на УНИДО. Сите ѓрава се задржани.*

*Право на умножување © 2012 за македонската верзија на Конект. Сите ѓрава се задржани.*

# СОДРЖИНА

ЗА ВОДИЧОТ .....	5
ЛИСТА НА КРАТЕНКИ .....	8
I. <b>ВОВЕД</b> .....	9
II. <b>ООП ВО МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА</b> .....	11
2.1. Значењето на ООП за малите и средни претпријатија на Балканот .....	12
2.2. Придобивки за вашата компанија .....	13
2.3 Предизвици со коишто може да се соочите .....	15
III. <b>ВАЖНИ КОНЦЕПТИ</b> .....	17
3.1 Пристап на “Triple Bottom Line” (TBL, Тројна гранична линија).....	17
3.2 „Lean“- принцип и моделот 5С .....	19
3.3. Дополнителни ресурси и студии на случај.....	25
IV. <b>ПРАШАЊА ОД ДОМЕНОТ НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА</b> .....	31
4.1. Управување со животната средина.....	31
4.2. Вода.....	33
4.3. Отпад .....	34
4.4. Енергија.....	37
4.5. Суровини и „Зелени набавки“ .....	39
4.6. Систем за управување со животната средина според ISO 14001:2004.....	40
V. <b>ПРАШАЊА ПОВРЗАНИ СО ЧОВЕКОВИТЕ ПРАВА</b> .....	43
5.1. Детски труд .....	43
5.2. Дискриминација.....	44
5.3. Слобода на здружување .....	46
5.4. Вознемирување и злоупотреба .....	47
5.5. Употреба на присилна и принудна работа .....	49





## ЛИСТА НА КРАТЕНКИ

<b>ЕК</b>	Европска Комисија
<b>ЕУ</b>	Европска Унија
<b>МСП</b>	Мали и средни претпријатија
<b>ООП</b>	Општествена одговорност на претпријатијата
<b>РЕАП</b>	Програма за постигнувања за одговорни претприемачи (Responsible Entrepreneurs Achievement Programme)
<b>УНИДО</b>	Организација за индустриски развој на Обединетите нации

## I. ВОВЕД

**З**начењето на малите и средните претпријатија<sup>1</sup> за локалните заедници е веќе нашироко признаено. Во глобални рамки, МСП опфаќаат 90% од сите претпријатија, како и 99% од сите бизниси во рамките на Европската Унија. Денеска, е општо прифатено нивното влијание за долгорочната економска стабилност и функционалната пазарна економија, како и нивната моќ за апсорпција на работната сила. Имено, во рамките на Европската Унија, МСП обезбедуваат две од три работни места во приватниот сектор и придонесуваат повеќе од половина од вкупната вредност создадена од бизнисите во ЕУ. И во Република Македонија влијанието на МСП во економијата е значително – тие сочинуваат 98% од вкупниот број на активни стопански субјекти.

Претприемачите често се на мислење дека тие се премногу мали за да можат позначително да придонесат за општествени промени во контекстот на ООП. Тоа е можеби точно, доколку секое МСП се разгледува како посебен субјект. Но, кумулативно, еколошките и социјалните ефекти од работењето на малите и средни претпријатија коишто се во толкав голем обем застапени во глобалната економија се огромни. Сè повеќе е препознаена важната улога на општествено одговорните претприемачи во развивањето на еколошки одржливи практики и намалување на сиромаштијата. Тоа води до зголемување на продуктивноста и бизнис можности со коишто истовремено е возможно да се води грижа и за животната средина и за благосостојбата во заедницата.

Во овој контекст, **општествената одговорност на претпријатијата (ООП)** претставува **интегрирање на економските, социјалните и еколошките потреби во нивните бизнис активности.** *Тоа може да се најрави целосно, во согласност со сѐстремежост на фирмата за олеснет пристап до пазарот, зголемена продуктивност или намалување на оперативните трошоци.*

Сè зависи од тоа на кој начин претпријатието ќе ја реализира ООП во рамките на своите деловни функции и процеси. *Предложенија методологија им помага на МСП да сѐроведат бизнис практики коишто ќе бидат еколошки и социјално полезни, но истовремено и ќе им заштедат пари.*

<sup>1</sup> Во водичот наизменично се користат термините „претпријатие“ и „компанија“. Во рамките на оваа публикација и двата термина се однесуваат на деловни субјекти без оглед на нивната големина.



## II. ООП ВО МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

**ООП** не значи само промена во начинот на водење бизнис туку и промена во влијанието на претпријатието врз заедниците воопшто. Иницијативите во доменот на ООП се стремат да изнајдат иновативни решенија за намалување на проблеми поврзани со сиромаштијата, образованието, животната средина и биодиверзитетот. Одржливиот развој е клучна тема опфатена во ООП којашто се дефинира како „развој кој ги задоволува потребите на сегашноста без да ја загрози можноста на идните генерации да ги задоволат своите потреби“<sup>2</sup>.

Имајќи го во предвид значителниот придонес на МСП во економскиот раст, продуктивноста и вработувањето, создавањето и развојот на високо продуктивни, општествено ориентирани и еколошки одржливи МСП е исклучително важно за одржливиот економски раст. Во контекст на глобализацијата на светските пазари како и намалувањето на ресурсите како суровините, водата и традиционалните извори на енергија, претпријатијата кои се насочени кон одржливиот развој ќе бидат во конкурентска предност и ќе опстанат во драматично изменетиот иден свет на бизнисот.

Причината поради којашто досега ООП најмногу беше застапена кај големите компании, од една страна се должи на нивното поголемо присуство во медиумите и нивната значителна зависност од репутацијата и заштита на брендот, а од друга страна на начинот на кој ООП се промовираше и претставуваше во светот на бизнисот. Многу компании сè уште го поврзуваат концептот на ООП со големите филантропски вложувања, донации или спонзорства. Иако ваквите активности имаат голем придонес во подобрување на благосостојбата на нашето општество и во намалување на сиромаштијата, очигледно е дека ваквиот тип на активности се недостижни за многу помали претпријатија коишто често се соочуваат со недостаток на финансиски и човечки ресурси. Како последица, честопати се среќаваме со скептичен став од страна на МСП дека ООП е наменет за големите компании, а дека тие се соочуваат со предизвик да опстанат во бизнисот и не можат да си дозволат дополнителни трошоци.

Она што мора да се потенцира е дека **ООП се однесува на водење на бизнис.**

<sup>2</sup> World Commission on Environment and Development, 1987

Концептот на ООП подеднакво функционира и кај МСП и може да претставува одлична деловна можност. Во оваа насока, мала инвестиција во подобрување на системот за изолација заради намалување на потрошувачката на енергија и намалување на трошоците за греење или, пак, подобро одржување и процедури на чистење на производната машинерија за да се направи работното опкружување побезбедно и да се намалат трошоците за поправање на расипаната опрема, се веројатно посоодветни активности за МСП отколку изградбата на детски игралишта во заедницата. Сите овие активности може да се третираат како ООП бидејќи придонесуваат за намалување на негативното влијание врз животната средина и заедницата, а воедно носат директна корист и за самиот бизнис.

## 2.1. Значењето на ООП за малите и средни претпријатија на Балканот

Бизнис секторот во регионот во изминативе години се соочува со бројни предизвици како резултат на глобализацијата, процесите на интеграција во ЕУ, економската криза и сл. Овие текови бараа од претпријатијата за кратко време да ги прилагодат своите стратегии, да ја зголемат ефикасноста и континуирано да се менуваат. Со оглед на зголеменото значење на ООП во светски рамки и особено во ЕУ, малите и средни претпријатија се сè повеќе принудени да се посветат на ова тема.

Бизнис заедницата на Балканот е под голем притисок да го усогласи своето работење согласно стратегиите на Европската Унија, и да им покаже на постоечките и потенцијалните клиенти од ЕУ и пошироко дека интегрираат ООП практики. Барањата за интегрирање на ООП веќе влијаат врз нашите претпријатијата како преку барањата наметнати од страна на меѓународните партнери во рамки на ланецот на снабдување, така и преку развој на законодавството, и меѓународната стандардизација и верификација.

Покрај бројните стандарди во доменот на квалитетот, животната средина, здравјето, безбедноста итн, во 2010 Меѓународната Организација за стандардизација (ISO) усвои нов стандард за општествена одговорност – ISO 26000, којшто претставува водич за претпријатијата во интегрирање на ООП. Европската комисија во октомври 2011 ја усвои најновата стратегија за ООП<sup>3</sup>. Во неа е дадена нова дефиниција за ООП во којашто се потенцира дека почитувањето на законите и колективните договори се предуслов за општествената одговорност. Стратегијата уште еднаш го потенцира значењето на ООП кај малите и средни претпријатија со тоа што укажува на фактот дека кај повеќето МСП напорите во овој домен ќе останат „неформални и интуитивни“. Во оваа насока, ЕК во својата стратегија води сметка новите мерки да не наметнат дополнителен административен товар врз МСП.

3 COMMUNICATION FROM THE COMMISSION To The European Parliament, The Council And The European Economic And Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, COM(2011) 681 final, 2011

Новата ООП стратегија на ЕУ е важна за земјите од Балканот, бидејќи таа експлицитно назначува дека интегрирањето на меѓународно признаените стандарди и принципи за ООП ќе станат дел од пристапниот процес на земјите кои претендираат да станат членки на ЕУ. Ова го зголемува значењето и релевантноста на политиките поврзани со ООП во Република Македонија, а секако ќе има влијание и врз работењето на МСП. Владата на Република Македонија во 2008 година ја усвои Националната стратегија за ООП 2008-2012 која опфаќа комплексен сет на цели и мерки во насока на: 1) подигнување на свеста за ООП; 2) градење на капацитети и компетенции за интегрирање на ООП и 3) креирање на поволно опкружување за ООП.

Малите и средни претпријатија во Република Македонија треба да се свесни и да ги следат овие промени бидејќи тие долгорочно ќе влијаат врз нивното работење. *Доколку МСП успеат да се усогласат навреме за да се соочат со новите развојни текови и ако ООП може да се усогласи со другите аспекти од бизнисот како намалување на трошоците, подобро производство, намалено менување на човечките ресурси, зајакнување на вистинитост до пазарот или лојалност кон брендот, тогаш МСП ќе можат да извлечат значителна корист од концепциите на ООП.*

## 2.2. Придобивки за вашата компанија

ООП на малите и средни претпријатија им нуди можности за зголемен пристап до пазарот, заштеда на трошоците, продуктивност и иновации, како и пошироки општествени придобивки во насока на образование и развој на заедницата.

Добрите ООП практики директно ќе влијаат на вашето претпријатие и тоа преку односите во ланецот на снабдување, особено ако работите со големи, мултинационални компании коишто се под зголемен притисок да бидат подобри „корпоративни граѓани“ од страна на нивните клиенти и засегнати страни.

ООП вклучува внатрешни фактори, на пример раководење со луѓе и ресурси, како и квалитетот и квантитетот на влијанието на претпријатието врз неговите засегнати страни, животната средина и општествената заедницата. Освен интеграцијата во интерните структури и процеси на претпријатието, ООП исто така вклучува

„ Ако Европа и нејзините претпријатија се стремат да ги искористат сите придобивки од ООП, тогаш е од витално значење да се обезбеди целосна вклученост на МСП како и да се оддаде целосно признание на она што тие го прават“.

*Веб-страница на Европската Комисија посветена на одржлив и одговорен бизнис*

и развој на иновативни и проактивни решенија за општествените и еколошките предизвици, како и соработка со внатрешните и надворешните засегнати страни со цел да се подобри делувањето на претпријатието во тој домен. Клучни прашања на ООП се: доброто управување, одговорните набавки, еко-ефикасноста, почистото производство и еколошкиот менаџмент, задоволството на вработените, стандардите за труд, здравје и безбедност на работното место, односите со вработените и заедницата, социјалната еднаквост, човековите права, антикорупцијата и вклучувањето на засегнатите страни.

Доколку соодветно се примени, концептот на ООП може на МСП да му донесе значителна конкурентска предност во насока на:

- **Заштѐда на трошоциѐ:** ООП практиките водат директно кон намалување на оперативните трошоци (помалку отпад; енергенци и сировини; ефикасно користење на ресурсите; намалување на трошоци за амортизација итн.), коишто се резултат на подобрувањата во продуктивноста и заштитата на животната средина од аспект на еколошка ефикасност.
- **Подобрен ѝрисиѐај до глобалниѐа ѝазар и ланциѐа на снабдување:** Гледано во меѓународни рамки, ООП е конкурентска предност. За МСП е од особено значење да ги разберат трендовите на одговорните ланци за снабдување, без оглед дали се веќе дел од нив или се стремат да влезат во меѓународната трговија. Големите компании на врвот на ланецот за снабдување сѐ повеќе бараат нивните добавувачи да работат во согласност со социјалните и еколошките стандарди.
- **Присиѐај до финанси:** Некои финансиски институции веќе го поврзуваат пристапот до кредит со социјалните и еколошки одговорните бизнис практики, а движењето за инвестиции во доменот на општествената одговорност постојано расте. За да може да имате пристап до овие фондови, вашето МСП ќе мора да покаже дека практикува ООП.
- **Уѝравување со ризици:** Интегрирањето на ООП овозможува предвидување на ризиците и брза реакција во однос на можните штетни последици.
- **Зголемена ѝрогаѐжа:** ООП активностите се поврзани со вредности, а вредностите го определуваат изборот на клиентите. ООП може да обезбеди нови и лојални клиенти коишто ќе се идентификуваат со вашите активности. Одговорното однесување на потрошувачите рапидно расте. На околу 25% од потрошувачите во земјите на ЕУ социјалниот имиѐ на компанијата им е важен кога одлучуваат што да купат.
- **Развој на бренд:** добрата репутација придонесува за развој на брендот. 2/3 од Европејците сметаат дека одговорноста за вклучување на приватниот сектор во општествените прашања е сѐ поголема. Околу 90% од Македонците



веруваат дека компаниите треба да имаат поактивна улога во решавањето на проблемите во заедницата. Репутацијата на одговорен работодавец може да помогне во привлекувањето на поквалификувани и продуктивни вработени.

- **Ефикасност и подобрена лојалност на персоналот:** Задоволната и здрава работна сила е директно поврзана со зголемената продуктивност, намалениот број на несреќи, подобриот квалитет, помалку менување на персоналот и повисокото ниво на лојалност.
- **Можности за истражување, иновации и учење:** МСП можат да воспостават соработка со мултинационалните компании со коишто споделуваат вредности, но исто така и со разни бизнис асоцијации и меѓународни организации коишто делуваат во ова поле. Ваквото вклучување во дијалог со засегнатите страни и партнери, ги прави претпријатијата посвесни за нивното опкружување и често резултира во зголемување на капацитетите за управување со ризикот, предвидување на предизвиците како и подобрување на процесите и производите. ООП во бизнисот ја зголемува иновативноста и често бара размислување „надвор од границите“.

### 2.3 Предизвици со кои може да се соочите

Разбирлива е загриженоста на секое МСП дека имплементирањето на овие нови ООП практики може да значи само додавање на дополнителна бирократија, којашто може да биде дополнителен притисок врз ограничените ресурси.

Напротив, тенденциите одат во насока на тоа да МСП кои заостануваат во развојот на ООП како дел од нивните бизниси ќе бидат во значителна неповолна положба во иднина, бидејќи владите се под сè поголем притисок да наметнат строга контрола на бизнис активностите коишто може да ѝ штетат на животната средина, или коишто ги прекршуваат човечките права, а се сметаат за непожелни од страна на земјите со коишто тргуваме.

„Достигнувањето на ООП“ може да биде тешко, бидејќи е цел која постојано се надградува и не може целосно да се постигне со еднократни активности и одлуки. Таа бара посветеност и отвореност кон континуираното унапредување на политиките и практиките. Она што оваа методологија го нуди е баланс помеѓу она што е добро за вашата компанија, како и она што е добро за вашата заедница, а коешто може да претставува притисок врз вас и вашите деловни активности.



## III. ВАЖНИ КОНЦЕПТИ

**Во** ова поглавје накусо се објаснети некои од клучните концепти кои се применуваат во воведувањето на ООП врз база на РЕАП методологијата. Тоа се светски развиени приоди кои со децении се применуваат од страна на компаниите широм светот. Примената на овие концепти овозможува комплементарен микс за постигнување на деловните цели, но истовремено и на целите за ООП.

### 3.1 Пристап на “Triple Bottom Line” (TBL, Тројна гранична линија)

Овој пристап се однесува на трите области на социјална, еколошка и финансиска отчетност. Се употребува како рамка за мерење и известување за работењето на претпријатието наспроти економскиот, социјалниот и еколошкиот учинок. Концептот е сè повеќе прифатен на меѓународно ниво во рамките на бизнис заедницата. Следствено, МСП може да го користат овој пристап за да им покажат на меѓународните купувачи и партнери дека ги задоволуваат меѓународно прифатените стандарди во областа на ООП.

#### Финансиски индикатори:

Во однос на финансискиот учинок, пожелно е претпријатието да ги употребува не само директните финансиски индикатори, туку да опфати поширок опсег на долгорочни индикатори за економскиот, бизнис учинок од работењето на претпријатието. Овие индикатори претпријатието може да ги користи за да мери до кој степен ООП влијаела на профитот на компанијата.

Финансиски индикатори	Индикатори на продуктивност	Индикатори за искористеност на ресурси
<ul style="list-style-type: none"><li>» Годишен промет</li><li>» Додадена вредност</li><li>» Профит пред оданочување</li><li>» Вкупни средства - актива</li><li>» Стапка на повраток за просечен вложен капитал</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Вкупна продуктивност</li><li>» Продуктивност на работна сила</li><li>» Продуктивност на капитал</li><li>» Продуктивност на енергија</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Искористеност на погон</li><li>» Искористеност на работна сила</li><li>» Модели на сменско работење</li></ul>

### Еколошки индикатори:

Под еколошки индикатори се подразбираат: емисии во воздухот, вода и отпадни води, тврд отпад, и суровини. Примената на TBL во овој домен опфаќа намалување на штетата врз животната средина предизвикана од вашите бизнис активности, како и усогласување со сите релевантни еколошки правила, регулативи и стандарди. Тоа ги вклучува следните индикатори:

#### Еколошки индикатори

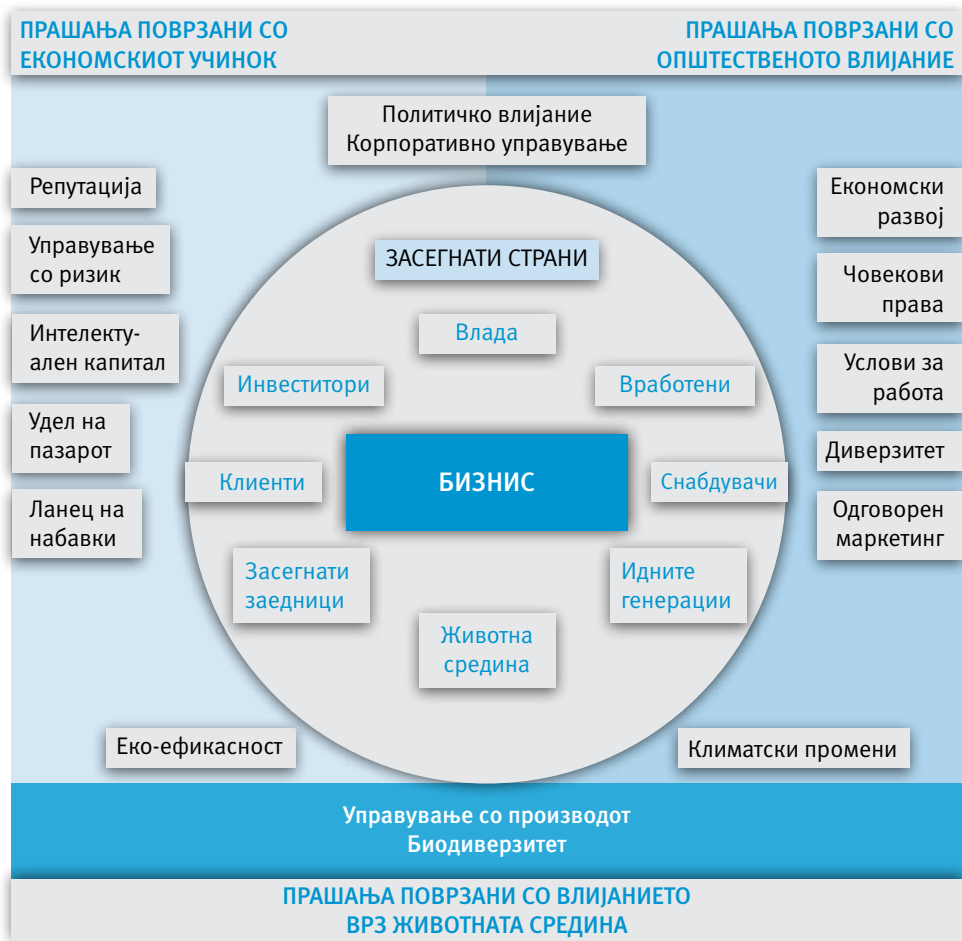
- » Потрошувачка на вода
- » Потрошувачка на енергија
- » Создавање на отпад
- » Испуштање на клучни загадувачки материи во водата
- » Испуштање на клучни загадувачки материи во воздухот

### Социјални индикатори:

Некои од овие индикатори се однесуваат на потребата за промена на општествената свест при раководењето со вашата компанија и обезбедување на пристојни работни услови, додека други се однесуваат на подобрување на продуктивноста на вашите вработени. Тие ги покриваат следните прашања:

#### Социјални индикатори

- » Работни часови
- » Компензација и бенефиции
- » Слобода на здружување
- » Здравје и безбедност
- » Вознемирување и злоупотреба
- » Дискриминација
- » Искористување на детскиот труд
- » Користење на принудна работна сила



### 3.2 „Lean“- принцип и моделот 5С

„Lean“ во овој контекст означува став, или начин на размислување, кој е посветен кон достигнување на бизнис операции (производство, услуги итн) без произведување на отпад (waste free). Тоа може да се постигне со поедноставување и постојано подобрување на сите процеси и врски во опкружување на доверба, почит, и целокупна ангажираност на вработените.<sup>4</sup>

Една од клучните промени којашто треба да се случи во претпријатието е создавање на култура на постојано подобрување, како неопходна основа за развојот на ООП. За да се постигне ова, во рамки на оперативните процеси на едно претпријатие, корисно е да се примени системот наречен 5С за организирање на работното

4 David Hogg, High Performance Solutions

место. Овој систем претставува една од основните алатки за „lean“ производство (lean production<sup>5</sup>) и тој всушност се применува пред претпријатието да се зафати со „главните прашања на ООП“ во доменот на животната средина и општеството. 5С-процесот може да се третира како структуриран пристап за развој на дисциплина на работното место и за подготовка на работното место и вработените на претпријатието за усвојување на социјални и еколошки одговорни бизнис практики преку постојано подобрување.

Нормално е дека бизнисмените прво се фокусираат на трошоците кои се поврзани со процесите, и во оваа насока „lean“- производството води кон намалување на сите трошоци. Притоа, основната идеја зад „lean“- производството не е кретење на трошоците или вработените, туку намалување на отпадот којшто воедно ги вклучува и сите активности кои додаваат вредност на процесот. Алатките за „lean“- производство, како на пример „5С Организација на работно место/ добро одржување“, „мапирање на текот на создавање на вредност“, „целосно продуктивно одржување“ или „КАИЗЕН“, може да им помогнат на претпријатијата значително да се подобрат во однос на продуктивноста и вкупната ефективност.

Од аспект на оперативните процеси, „lean“- производството може да резултира во намалување на трошоците при што се ослободуваат средства коишто претпријатието може да ги искористи за истражување и развој на пазарот, иновации или обука и консултации. Процесот воедно го поддржува и развојот на претпријатието преку подобрување на продуктивноста и квалитетот, и при ослободување на ресурсите (канцелариски и погонски простор, продуктивно време на вработените итн).

Главната идеја зад овој принцип е да се употреби помалку од сè - половина простор, половина инвестиција во машинерија и алатки, половина човечки труд потребен за една активност итн. Ова оди рака под рака со имањето на помалку инвентар. За да се постигне ова потребна е тимска работа, комуникација, и ефикасна употреба на ресурсите.

„Lean“-производството не се применува само кај производствени компании. Веројатно посоодветен е терминот „lean“- размислување, којшто се однесува на начинот на размислување - начин на подобрување на продуктивноста, ефикасноста и квалитетот на производи или услуги (помалку дефекти). Тоа влијае на сите вработени и бара поголеми промени во ставовите на поединците коишто ја сочинуваат организацијата.

Процесот „5С“ бил пионерски развиен и применет во Јапонија, во компанијата Тојота и се базирал на идејата дека нечистите работни места се непродуктивни, не

5 Во своето значење, терминот “lean production” би можел да се преведе како „рационално“ или „економично производство“. Во српскиот јазик се користи и терминот „витка производња“ што е тешко разбирлива кога слично би се превела и во македонскиот јазик. Поради тоа, во публикацијата е користен изворниот термин од англискиот јазик со соодветно негово дефинирање.

им носат задоволството на вработените и не ги прават нивните работни средини безбедни. „5C“-принципите на организација на работното место се алатки за „lean“- управување коишто сè повеќе се употребуваат, како во канцелариски простори така и во производствени погони.

Добро организираното работно место резултира со прегледна, безбедна и ефикасна работна средина, која исто така остава позитивен впечаток кај клиентите кои ќе го посетат претпријатието. Исто така, тоа ги мотивира вработените, зајакнувајќи ја тимската работа и чувството на гордост од нивата работа што е неопходно за континуирано подобрување, иновација и развој на претпријатието.

**Приодот 5C го носи името од првите букви на клучните 5 столба на процесот:**

**Seiri (сортирање)** - сортирање на сите непотребни нешта на работното место;

**Seiton (воспоставување ред)** - сместување на сите преостанати работи на лесно достапно место;

**Seiso („свети“)** - одржување на хигиена на работното место;

**Seiketsu (стандардизирање)** - создавање на правила и стандардни оперативни процедури за одржување на хигиената;

**Shitsuke (одржување)** - одржување на системот и континуирано подобрување.

Клучен елемент на „5C“ е отстранување на непотребните нешта, процеси и активности во претпријатието. На пример, вработените лесно се навикнуваат на папки, документи и опрема којашто зафаќа голем простор во канцеларијата, и се наталожува на и под работните маси, во плакарите и во дополнителни простории. На сличен начин, опремата, алатите и непотребните машини зафаќаат место во погоните.

Принципите на „lean“-производството и „5C“ - методологијата носат директен учинок и од аспект на ООП и тоа во следниве аспекти:

- ➔ Задоволство на вработените и стандарди од доменот на трудот
- ➔ Здравје и безбедност
- ➔ Управување со животната средина
- ➔ Продуктивност на ресурсите

## Студии на случај

### Рената Инженеринг Пластикс

Преку учеството во „Програмата за Бизнис партнерство на УНИДО“ во Индија и преку примена на принципите на “lean“- производството и TLB, локалниот произведувач на пластични компоненти, Рената Инженеринг Пластикс, достигна неверојатни резултати за период од четири години:

- **Деловни резултати:** Претпријатието успеа да го зголеми профитот до 150%, продуктивноста за 300% и да ги намали трошоците за производство до 40%.
- **Подобрување на квалитетот:** Жалбите од клиентите се намалени за 75%, шкаротот за 68% и процентот на загуба на капацитетите за 35%. Понатаму, имаше подобрување на други индикатори какошто се навремената достава (20%), стапката на одбиени понуди (40%) и времето на промена (50%).
- **Управување со животната средина:** Постигнато е значително намалување на потрошувачката на енергија додека во „Рената“ се инвестираше во еколошки технологии.
- **Општествен домен:** Покрај тоа што претпријатието постигна ниво на „нула“ повреди на вработените во 2002 година, започна да воведува и индикатори за мерење на задоволство кај вработените и ја изрази својата решеност да инвестира 125 часа годишно по вработен за надворешна обука.

Во „Рената“ се рециклира 100% од водата

Понатаму, како резултат на учеството во „Програмата за Бизнис партнерство на УНИДО“, раководството на „Рената“ ја увиде важноста на принципите од *Глобалниот Договор на Обединетите нации за подобрување на начинот на водење бизнис и придонес кон општествениот развој*. Во ноември 2003- та година претпријатието потпиша писмо со коешто се согласува да ги почитува принципите на *Глобалниот договор* во однос на човечковите права, правата на работниците и заштитата на животната средина. Раководството на „Рената“ е посветено да ги интегрира овие принципи во својата стратегија, како и да ги пренесе на вработените, партнерите, клиентите и јавноста.

„Партнерствата се неопходни бидејќи ние како МСП не можеме да генерираме економија до степен кој е потребен за премостување на технолошкиот и едукативниот јаз. „Неопходно за нашиот опстанок е да се работи со различни учесници, да се споделуваат информации и искуства и да се знае каде сме позиционирани во однос на остатокот на светот,“

Г. Рохит Тавани, Прејседател на одборот на Рената Инженеринг Пластикс



### Случај: Металман

Придружувајќи се на „Програмата за Бизнис партнерство на УНИДО“ во февруари 2003 година, „Металман“- производител на шасии и додатоци за индиската автомобилска индустрија, исто така достигна значителни подобрувања во своето работење.

- **Деловни резултати:** Претпријатието го зголеми нивото на приходи од продажба и маргините на добивка. Понатаму од февруари 2003- та, продуктивноста се зголеми за 18%, додека додадената вредност по вработен се зголеми за 150%.
- **Подобрување на квалитет:** се постигна драстично намалување од 91% во шкартот, кој достигна минимални нивоа во последните месеци. Понатаму, постигнато е намалување на времето за промена на алатки за 28%, а жалбите од клиентите се намалени на една жалба месечно што изнесува намалување од 85%.
- **Управување со животната средина:** Постигнати се значителни заштеди во употребата на енергија и природните ресурси од 24 000 литри вода месечно и 260 единици струја месечно.
- **Општествен домен:** Бројот на незгоди на вработените рапидно се намали до нула, а отсутвата на вработените се намалија за повеќе од 50%. Раководството на „Металман“ ја покажа својата свесност за важноста на ООП и во ноември 2003 претпријатието се приклучи кон *Глобалниот договор на ОН*.

„Сите се соочуваме со слични проблеми во индустријата. Да се учествува во програмата и да се разбере како другите компании ги управуваат своите бизниси, ни овозможува да се поставиме подобро и да усвоиме пристап на постојано подобрување“.

*Г. Тораш, Директор на Металман*

Средно претпријатие од Србија со 98 вработени и годишен промет од 2.230.000 евра се занимава со производство на PVC и алуминиумски врати и прозорци. Тие одлучиле стратешки да интегрираат ООП преку примена на РЕАП методологијата. Нивните клучни предизвици биле: управување со човечките ресурси (задоволството на вработените, работното време, платите, дисциплинските мерки, здравјето и безбедноста), потрошувачката на енергија и управувањето со отпад. Вовеле комбинација на внимателно планирани ООП мерки земајќи ги предвид краткорочните ефекти, како и долгорочна одржливост.

По почетната имплементација на мерките, во првата година, ги постигнале следниве резултати:

- Подобрена продуктивност на вработените со намалување на работното време од еден час. Ова ги намалило оперативните трошоци на компанијата задржувајќи исто ниво на продуктивност во споредба со претходната година. Задоволството на вработените се зголемило, бидејќи им останувало доволно време да ги организираат нивните активности после работа. Отсуството од работа се намалило за околу 28%. Во рамките на процесот, вработиле две лица со посебни потреби.
- Жалбите од клиентите се намалиле за околу 27%. Бројот на нови клиенти изнесувал 256 и се вовеле 6 нови производи. Во рамки на процесот, тие развиле 2 еко-производи какви што претходно немале во својата палета.
- Количината на опасен отпад и акумулиран PVC се намалил за 37%, а успеале да заштедат и вода. Во следните години, предвидуваат понатамошно намалување на потрошувачката на енергија.
- Вкупните материјални заштеди на оперативните трошоци изнесувале 40.000 евра.

### 3.3. Дополнителни ресурси и студии на случај

Областа на ООП сè повеќе расте и сè повеќе и повеќе претпријатија ги интегрираат ООП практиките во нивното работење. Следствено, создадени се голем број на дела и студии на случај коишто им се достапни на заинтересираните претпријатија. Следните веб страни може да бидат многу корисни за МСП коишто сакаат да усвојат стратешки пристап кон ООП:

Општи прашања на ООП	
Одговорност и отчетност (AccountAbility)	<a href="http://www.accountability.org/">http://www.accountability.org/</a>
Иницијатива за етичко тргување	<a href="http://www.ethicaltrade.org">www.ethicaltrade.org</a>
Ресурсен центар за етика	<a href="http://www.ethics.org">www.ethics.org</a>
Европска Комисија- Генерален директорат за вработување, социјални прашања и еднакви можности (ООП)	<a href="http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&amp;langId=en">http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&amp;langId=en</a>
Европска Комисија- Генерален директорат за претпријатија и индустрија (ООП)	<a href="http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/">http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/</a>
Меѓународен форум на бизнис лидери (IBLF)	<a href="http://www.iblf.org">www.iblf.org</a>
ISO 26000	<a href="http://www.iso.org/sr">www.iso.org/sr</a>
Глобален договор на Обединетите нации	<a href="http://www.unglobalcompact.org">www.unglobalcompact.org</a>
Организација за индустриски развој на Обединетите нации (УНИДО)	<a href="http://www.unido.org">www.unido.org</a>
Светски деловен совет за одржлив развој	<a href="http://www.wbcsd.org">www.wbcsd.org</a>
Светски економски форум	<a href="http://www.weforum.org">www.weforum.org</a>

Човекови права и прашања од областа на трудот	
За интересни студии на случаи за подобрување на продуктивноста и на задоволството кај вработените во земјите во развој	<a href="http://www.impacttlimited.com">www.impacttlimited.com</a>
Меѓународна организација на трудот	<a href="http://www.ilo.org">www.ilo.org</a>
Вработените денес	<a href="http://www.personneltoday.com">www.personneltoday.com</a>
Меѓународна организација за општествена отчетност	<a href="http://www.sa-intl.org">www.sa-intl.org</a>

Фонд за деца на Обединетите нации	<a href="http://www.unicef.org">www.unicef.org</a>
Национален комитет за еднаквост на плата на Соединетите Американски Држави	<a href="http://www.pay-equity.org">www.pay-equity.org</a>
Светска здравствена организација	<a href="http://www.who.int">www.who.int</a>

#### Прашања од доменот на животната средина

Еко-менаџмент и ревизија	<a href="http://www.emas.org.uk/">www.emas.org.uk/</a>
Еколошки бизнис	<a href="http://www.greenbusiness.net">www.greenbusiness.net</a>
Меѓународна мрежа за управување со животната средина	<a href="http://www.inem.org">www.inem.org</a>
ISO 14000	<a href="http://www.iso.org/iso/iso14000">http://www.iso.org/iso/iso14000</a>
Програма за чисто производство на УНИДО	<a href="http://www.unido.org/cp">www.unido.org/cp</a>
Програма за животна средина на ОН	<a href="http://www.unep.org">www.unep.org</a>
Заштита на вода (Water Aid)	<a href="http://www.wateraid.org">www.wateraid.org</a>

#### Прашања за анти-корупција

Бизнис портал за анти- корупција	<a href="http://www.business-anti-corruption.com">www.business-anti-corruption.com</a>
Бизнис принципи за борба против поткуп	<a href="http://www.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles">www.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles</a>
Меѓународна стопанска комора	<a href="http://www.iccwbo.org/policy/anticorruption">www.iccwbo.org/policy/anticorruption</a>
ОЕЦД - Поткуп во меѓународниот бизнис	<a href="http://www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_34855_1_1_1_1_1,00.html">www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_34855_1_1_1_1_1,00.html</a>
Транспарентност интернационал	<a href="http://www.transparency.org">www.transparency.org</a>
Глобален договор на ОН- 10-тиот принцип	<a href="http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/principle10.html">www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/principle10.html</a>
Оддел за дрога и криминал на ОН	<a href="http://www.unodc.org">www.unodc.org</a>
Ресурсен центар за антикорупција - Утштајн	<a href="http://www.u4.no">www.u4.no</a>
Светска Банка- управување и антикорупција	<a href="http://www.worldbank.org/wbi/governance">www.worldbank.org/wbi/governance</a>

## Студија на случај

<b>Име на компанија</b> Мебло Јоги, Нова Горица, Словенија <b>Област:</b> Производство (мебел)	<b>Главна дејност</b> Производство на кревети и душеци. Седумдесет проценти од производите се извезуваат во централна и источна Европа, како и на меѓународните пазари. Компанијата има два погона, еден во Нова Горица, и еден во Браник, Словенија.	<b>Град/земја:</b> Словенија <b>Веб страна:</b> <a href="http://www.Meblo-jogi.si/eng">www. Meblo-jogi. si/eng</a> <b>Број на вработени:</b> 158 <b>Обрт:</b> 1.23 милион
--	---	--

Во „Мебло Јоги“, произведувач на кревети и душеци, се верува дека свесноста за животната средина и добрите работни услови заедно со безбедноста и квалитетот, се интегрален дел од добра корпоративна политика. Претпријатието континуирано се стреми да ги вклучи овие вредности во целите на компанијата. Во „Мебло Јоги“ се посветени на обезбедување на задоволство кај вработените, благосостојба и развој и создавање партнерства со своите вработени. Компанијата се заложува за обезбедување на здрава и безбедна работна средина за вработените, како и за намалување и елиминирање на ризиците во животната средина. Во „Мебло Јоги“ се верува дека обуката и образованието на сите вработени се клучни за мотивација на вработените и за иновациите во компанијата.

## Што направиле?

Некои од преземените практики во доменот на ООП се следниве:

- » Примена на SA 8000, стандард за социјална одговорност (прва словенечка компанија која го вовела овој стандард);
- » Воведување на десетминутен активен одмор два пати дневно за секој вработен, програма која ја развил физиотерапевт;
- » Организирање на денови надвор од погоните (екскурзии, скијање, пешачење) три пати годишно;
- » Имплементација на обука за здравје и безбедност за сите вработени;
- » Охрабрување на претставници на вработените да зборуваат за потребите и барањата на вработените;
- » Фокусирање и поттикнување на вработените во обука, образование и развој на кариера (особено за жените). Претпријатието е добитник на специјална награда од Здружението на менаџери за „компанија пријателски настроена кон жените“ и
- » Зголемување на платите и воведување на индивидуални шеми за компензација и бонуси.

## Зошто презеле акција?

„Веруваме дека подобрените услови за работа и етичките политики кон нашите вработени помагаат да се зголеми продуктивноста и иновативноста на претпријатието. Исто така, свесни сме за потребата да се грижиме за нашите вработени и нивниот потенцијал бидејќи тие поминуваат голем дел од своето време во нашата средина и придонесуваат за успехот на претпријатието. Тоа е од големо значење за групната визија, добрите работни навики и креативната соработка“.

## Каква корист имало претпријатието?

„Задоволството на вработените, мотивацијата, лојалноста и продуктивноста се клучни фактори за успехот на претпријатието и за неговата конкурентска предност. За да ја одржиме конкурентноста ние постојано поставуваме мерливи цели или индикатори на успех и ефикасност (на пример, несреќи на работно место, отсуства од работа, часови на обука, иновација на вработени, развој и месечни проценки), со цел континуирано да ја подобруваме и обезбедиме нашата сертификација и верификација на SA 8000 – стандард, којшто им дава препознатливост на нашите достигнувања на пазарот.

## Студија на случај

**Име на компанијата**  
СЦ ИЦЕМЕНЕРГ СА  
**Сектор**  
Енергија

**Главна дејност**  
Научно истражување и технолошко инженерски услуги за зголемување на ефикасноста на електричната и термална енергија за целиот ланец на енергија, вклучувајќи производство на енергија, пренос, дистрибуција и потрошувачка.

**Град/Држава:**  
Букурешт,  
Романија  
**Веб страна:**[www.icemenerg.ro](http://www.icemenerg.ro)  
**Број на вработени:**  
230  
**Профит:** 4.4 милиони евра

Компанијата верува во концептот дека „бизнисот е за сопствените вработени, за компанијата“. Активностите опфатени со општествената одговорност преземени од страна на „Ицеменерг“ се изведуваат во насока на задоволување на потребите на персоналот не само како на вработени, туку и како на секојдневни партнери во општествениот живот.

## Што направиле?

Некои од преземените практики во доменот на ООП вклучиле:

- » Околу 10% од обртот на компанијата е насочен кон интервенции на местата кадешто има влијание на енергетските услуги врз околината. На пример, реставрација на областите во близина на станиците коишто произведуваат термална и електрична енергија и нивна реинтеграција во кругот на земјоделството и шумарството.
- » Околу 5% од обртот на компанијата е насочен кон услуги во доменот на влијанието на работните услови врз работниците коишто работат со енергија, како на пример, заштита и одржување на доброто здравје на вработените, учество во различни локални и меѓународни настани, постојана грижа за обуката на персоналот, иницијативи за социјализирање итн.
- » Компанијата најмува млади луѓе, особено за новите работни позиции во областа која компанијата ја создала во склоп на своите разновидни активности. Воедно, компанијата се фокусира на идентификување на потребите на вработените. Сите вработени се праќаат на обуки и семинари од различни области на активност, за да ги подобрат своите вештини и да додадат вредност на компанијата.

### Зошто презеле акција?

Компанијата ги смета човечките ресурси за највредни ресурси. Следствено, ги мотивираат овие ресурси на свој начин, охрабрани, почитувани, но и подобрани ако треба. Вработениот не се гледа само како важен ресурс во организациски и оперативни услови, туку тој/таа игра важна улога и во заедницата.

### Каква корист имало претпријатието?

Постојаната грижа за потребите на вработените во компанијата има позитивни резултати. Прерано е да зборуваме за влијанието на КОО, но имиџот на компанијата е подобрен. Профитот на компанијата постојано расте и работната атмосфера се подобрува од ден на ден. Со идентификување на потребите на вработените, проблемите со човечките ресурси кои постоеле во компанијата сега веќе ги нема. Ова е резултат на фактот дека некои вработени, оставајќи ја својата работа, се вратиле на почетните позиции, бидејќи мислиме дека сфатиле дека најголемо внимание е посветено на потребата на вработените, а не на бенефициите на компанијата.

Овие студии на случај и голем број на други се обезбедени од страна на иницијативата на Европската комисија за општествена одговорност на претпријатијата на [www.csrip-smes.eu](http://www.csrip-smes.eu). Тука може да се најдат студии за секоја индустрија и за секој предизвик со кој се соочуваат малите компании.





## IV. ПРАШАЊА ОД ДОМЕНОТ НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА

Во контекст на општествената одговорност на претпријатијата, претпријатието треба да се осврне на активностите од своето работење со коишто ја загадува животната средина, како и на областите во коишто може да се вградат уште поеколошки практики. Во многу случаи, тие веднаш ќе заштедат пари за енергија, вода или отпад. Во други случаи, тоа може да бара дополнителна инвестиција којашто во иднина ќе донесе корист за претпријатието.

Некои од податоците и информациите коишто претпријатието најпрво треба да ги собере се следниве:

Финансиски податоци	Анализа на работно место	Анкета на вработените
<ul style="list-style-type: none"><li>» Финансиски податоци од изминатиот период, како сметки за гориво, енергија итн;</li><li>» податоци за сегашното снабдување со енергија, вода и третман на отпадот;</li><li>» минати инвестиции во опрема поврзана со енергија;</li><li>» гаранции и состојба на опремата и погонот.</li></ul>	<p>Идентификување на следните показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>» емисии на гасови;</li><li>» отпад во водата;</li><li>» управување на отпадот;</li><li>» загадување на земјата;</li><li>» употреба на сировини и природни ресурси;</li><li>» употреба на опрема;</li><li>» влијание врз заедницата.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Ставови и мислења на вработените кон прашањата поврзани со животната средина и начинот на кој компанијата ги адресира;</li><li>» Случаи каде вработените гледаат еколошки проблеми;</li><li>» Иновативни решенија на вработените за подобрување на влијанието на компанијата врз животната средина.</li></ul>

### 4.1. Управување со животната средина

Управувањето со животната средина е составен дел од секоја програма за ООП во претпријатието. Посветеноста кон ООП секогаш се поврзува со посветеноста кон заштитата од загадување, имајќи во предвид дека секое претпријатие влијае врз животната средина. Управувањето со животната средина од страна на претпријатието го означува постигнувањето на баланс помеѓу економските аспекти

и прашањата поврзани со заштитата на животната средина. Економските аспекти како продуктивноста, пониски оперативни трошоци, или зголемениот профит, често се чинат спротивставени на мерките за намалување на штетните влијанија на претпријатието врз животната средина. Но, со примена на соодветна стратегија за намалување на внесот и зголемување на излезот можно е нивно соодветно балансирање.

Управувањето со животната средина го означува управувањето на човековата интеракција и неговото влијание врз животната средина. Тоа вклучува управување со сите компоненти од биофизичката средина (живи и неживи). Воедно ги вклучува и односите на човековата средина (општествената, културната и економската) со биофизичката средина.

### **Чистото производство (cleaner production) наспроти системите за управување со животната средина**

*Чистото производство* - фокус врз текот на сировините и енергијата

Чистото производство е развиено како превентивна стратегија за намалување на загадувањето на животната средина и истовремено намалување на потрошувачката на ресурсите. Главниот фокус е врз процесите и намалување на сите форми на загуби. За да се одржи вакво производство во компанијата, потребни се вклученост и посветеност на целата организација, вклучувајќи ги и работниците и менаџментот. Ова може да се формализира во систем за управување со животната средина.

*Системи за управување со животната средина* - фокус врз континуирано подобрување и усогласеност со законската регулатива.

Управувањето со животната средина е оној дел од севкупниот систем на управување кој се занимава со организацијата, структурата, активностите на планирање, одговорностите, практиките, процедурите, процесите и ресурсите за развивање, имплементирање, достигнување и ревидирање на програмата/стратегијата за животната средина.

### **Корист за бизнисот**

Влијанијата на МСП врз животната средината се често тешко мерливи, но трошоците поврзани со управување со животната средина се едноставно видливи.

Добриот систем за управување со животната средина ги намалува: <sup>6</sup>	Понатаму, соодветното управување со животната средина може да доведе до подобрувања во:
<ul style="list-style-type: none"> <li>» трошоците за набавка на сировини;</li> <li>» оперативните трошоци;</li> <li>» застојот на машините и загубите во производството;</li> <li>» отпадот, емисијата, одливите, и загадувањето воопшто;</li> <li>» несреќите на работното место и изложеноста на работникот;</li> <li>» прекршувањето на законските одредби и</li> <li>» одговорноста за штетата кон животната средина.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» ефективноста во производството;</li> <li>» профитот;</li> <li>» квалитетот на производот;</li> <li>» учеството на вработените;</li> <li>» пристапот на пазарот;</li> <li>» задоволството на клиентите;</li> <li>» добрите односи во заедницата и</li> <li>» севкупното делување во животната средина</li> </ul>

## 4.2. Вода

Расположливоста со свежа вода е на критично ниво во многу делови од светот во развој. Се проценува дека 90% од отпадните води во земјите во развој, се исфрлаат директно во реките и потоците без претходна обработка. Со контаминацијата на водата им се забранува пристапот до чиста вода на околу 3.3 милијарди луѓе.<sup>7</sup> Светската здравствена организација (СЗО) проценува дека постојат околу 250 милиони случаи на болести поврзани со водата, со груба проценка од 5-10 милиони смртни случаи годишно. Трите најголеми корисници/потрошувачи на вода во глобална смисла се: земјоделството (70%), индустријата (20%) и општините/станбените згради (10%).<sup>8</sup> Покрај влијанието врз општеството и животната средина, снабдувањето со вода и ослободувањето од отпадните води чини пари. Следствено на тоа, со ефикасно управување на употребата на водата може да се намалат трошоците, а истовремено, да се придонесе и за остварување на пошироки општествени развојни цели. Често на водата се гледа како на неограничен и евтин ресурс. Меѓутоа, како што растат трошоците за водоводната мрежа, канализација и третманот на отпадните води, водата ќе станува сè поскап ресурс за вашата компанија.

### Трошоци кај лошото управување со водата

Кога ги разгледувате трошоците поврзани со употребата на водата, покрај трошокот поврзан со дистрибуцијата на водата до клиентот и трошокот за третманот на отпадните води, важно е да се земат предвид и следните трошоци:

<sup>6</sup> <http://www.epa.gov/epaoswer/hazwaste/minimize/about.htm>

<sup>7</sup> Џонсон, Н, Ревенга и Ечевеира, 2001, Менаџирање на вода за луѓето и природата, Наука, 292

<sup>8</sup> <http://www.wwf.org.uk/researcher/issues/freshwater/oooooooo28o.asp#scot>

- ➔ обработката на водата
- ➔ електричната енергија за пумпата за вода
- ➔ хемикалии за обработка на водата
- ➔ одржувањето
- ➔ загревањето
- ➔ ладењето
- ➔ амортизацијата на капиталот
- ➔ суровините и загубата на корисен материјал во одводот

### Еколошка и економска корист од исправното управување со водата

Намалувањето на потрошувачката на вода во вашата компанија е еден од најлесните и најевтини начини за остварување на значајни заштеди на компанијата. Со употреба на едноставни и евтини мерки, може да се очекува да се заштеди помеѓу 20 и 50%. Кај некои деловни дејности, може да се постигнат значајни намалувања (до 80%) доколку се направи поголема инвестиција. Покрај намалувањето на потрошувачката (трошоците) на вода, се остваруваат дополнителна корист и предности:

- ➔ Намалена побарувачка на вода:
  - » вообичаено побрзи, поевтини и полесни за реализација од програмите поврзани со снабдување;
- ➔ Заштеди при третманот на вода и отпадните води:
  - » ги намалува трошоците и го одложува ширењето на погоните;
- ➔ Помало влијание врз животната средина:
  - » поради помали површински и подповршински одливи;
- ➔ Одржлив квалитет на водата:
  - » се намалува контаминацијата на подземните води и се намалува потребата за нови набавки кои се со полош квалитет.

### 4.3. Отпад

Малите и средни претпријатија се мошне разновидни и често се најбрзиот дел од растечката економија. Нивното заемно дејство со околината се разликува од она на големите фирми, бидејќи МСП по правило не генерираат податоци за влијанието врз животната средина (тие се или лошо регулирани или не се проактивни што се однесува до самоконтролата), располагаат со помала еколошка експертиза и искуство, имаат помалку човечки и финансиски ресурси коишто може да се

потрошат на управување со животната средина и нивната организациска структура е премногу различна за да може да функционира решение „под калап“. Иако поединечното влијание на секоје МСП врз животната средина е мало, кумулативно гледано, малите и средни претпријатија може да генерираат значителни количини на отпад вклучувајќи го цврстиот отпад, загадувањето на воздухот и отпадните води.

Намалувањето и елиминирањето на отпадот претставува добра еколошка практика која исто така е полезна и од аспект на водење на бизнисот. Трошоците за управувањето со отпадот во иднина сè повеќе ќе се зголемуваат. Следствено, намалувањето на количините на генериран отпад ќе придонесе за краткорочно намалување на оперативните трошоци и најважно, управувањето со отпадот ќе ги сведе на минимум ризиците од долгорочните обврски за санација на штетите од отпадот. Регулативите за третманот со опасен отпад на национално ниво стануваат сè построги и имаат влијание како врз помалите така и врз поголемите компании.

Улогата којашто компанијата може да ја има во заштитата и подобрувањето на животната средина преку преземање на еколошко корисни активности (на пример енергетска ефикасност, намалување на отпад, погони за рециклирање итн.) е мошне мала, а идниот придонес на МСП-ија кон подобрувањето на нивното еколошко наследство преку иновации, исто така, е од мало суштинско значење, со дадената флексибилност што компаниите како вашата ја имаат во однос на поголемите компании во процесите на менувањето и однесувањето на персоналот. Со фокусирање врз намалување на отпадот, рециклирањето и повторната употреба на материјалите, претпријатието може да ги подобри своите еколошки перформанси, да ги исполни законските барања и да создаде можности за подобрување на уделот во пазарот и во сферата на профитабилноста.

### Од каде доаѓа отпадот?

Количината на сировини што една фирма ги троши, зависи од нејзината позиција во синџирот на снабдување. Некои МСП ги црпат своите сировини од природата и обично се наоѓаат на почетокот на синџирот на снабдување. Овие сировини потоа се преработуваат на различни начини, како шт се движат долж синџирот на снабдување. На крајот производите излегуваат и се дистрибуираат до посредниците (како што се купувачи, трговци на големо) и/или до крајните трговци на мало. Важно е да се разбере дека со вадењето на прекумерна количина на сировини од природната средина, претпријатијата го преоптоваруваат својот материјален баланс и ризикуваат деградација на животната средина додека ги вадат сировините и го таложат крајниот отпад повторно назад во животната средина. Според тоа, дури и ако вашата компанија не се занимава со вадење на сировини непосредно од животната средина, сепак користи сировини што се претвораат во отпад.

### Користа од управувањето со отпадот

Намалувањето на отпадот носи севкупна економска корист којашто ги надминува трошоците за директно создавање и отстранување на отпадот што секако треба да

се земе во предвид кога се вложува во системот за управување со отпад. Доказано е дека намалувањето на изворот на сировини коишто се користат и примената на еколошките практики на рециклирање, повторна употреба, и рекултивација им помагаат на компаниите во намалувањето на:<sup>9</sup>

- ➔ количината и токсичноста на создавањето на опасен и цврст отпад;
- ➔ загубите на сировини и готов производ;
- ➔ трошоците за купување сировини;
- ➔ трошоците за управување со отпад;
- ➔ несреќните случаи на работно место и изложеноста на работниците на штетни влијанија;
- ➔ прекршувањето на прописите и
- ➔ одговорноста за штетата кон животната средина.

Дополнително, управувањето со отпад може да доведе и до подобрувања во:

- ➔ ефикасноста во производството;
- ➔ профитот;
- ➔ добри односи со заедницата;
- ➔ партиципативниот дух на вработените;
- ➔ квалитетот на производот и
- ➔ севкупниот учинок во заштитата на животната средина.

### Долгорочни влијанија

Во зависност од природата на бизнисот, деловната активност може да доведе до отпад што се состои од отпорни, био-кумулятивни и токсични хемикалии што имаат штетно влијание врз човечкото здравје (особено непосредно влијание врз здравјето на работникот) и животната средина. Меѓутоа, во економска смисла, додека трошоците се лесно видливи, многу е потешко да се измери квантитетот на таквите влијанија. Долгорочните придобивки за кои понекогаш се потребни години, исто така, ја доведуваат во прашање посветеноста на МСП кон ова прашање. Сепак, намалувањето на отпадот значи севкупна економска придобивка којашто е вон трошоците на непосредно создавање и отстранување на отпад коешто, исто така, треба да се земе предвид кога се инвестира во намалување на отпадот.

---

<sup>9</sup> <http://www.epa.gov/epaoswer/hazwaste/minimize/about.htm>

## 4.4. Енергија

Емисиите од производство на енергија врз база на фосилното гориво претставуваат причинител број еден за глобалното затоплување. Имплементирањето на мерки за примена на обновливата енергија и енергетската ефикасност се најдобрите начини за прилагодување кон промените коишто најсилно ќе ги погодат сиромашните. Енергетската ефикасност или потполната самостојност преку обновливите извори на енергија, не само што води кон заштеда на ресурсите туку може, исто така, да ја зголеми и профитабилноста на вашиот бизнис. Тоа се случува преку намалување на трошоците за енергија и севкупните зголемувања на ефикасноста на процесите.

Енергијата е како и кој било друг скапоцен извор на сировини што е потребен за водење на еден бизнис и не е само режиски трошок. Енергијата подразбира трошоци и влијание врз животната средина и следствено, треба добро да се раководи за да се зголеми профитабилноста и конкурентноста на фирмата и да се намали штетното влијание. Сите компании може да заштедат енергија со примена на истите добри принципи и практики на раководење што ги користат во сите аспекти на бизнисот, поврзани со клучните ресурси како на пример, сировините и работната сила како и аспектите поврзани со животната средина, здравјето и безбедноста. Со раководењето на енергетската потрошувачка и трошоците се елиминира отпадот што доведува до континуирани кумулативни заштеди.

### Штетни влијанија врз животната средина

Климатските промени се јавуваат како еден од најголемите предизвици на современото општество и токму како што секој ќе биде погоден од нив, секој ќе биде дел и од борбата за справување со нив. Зголемените нивоа на јаглерод диоксид коишто ја заробуваат сончевата енергија во атмосферата, предизвикуваат климатски промени. Гасовите кои предизвикуваат ефект на стаклена градина го вклучуваат јаглерод диоксидот, којшто се произведува секогаш кога се користи енергија од фосилни горива – нафта, јаглен и природен гас. Во текот на изминатите 140 години температурата на Земјината површина се зголеми во просек за  $0.6 \pm 0.2^\circ \text{C}$ , при што најголемо зголемување се случи во втората половина на минатиот век, додека 90-тите години од минатиот век беа најтоплите години забележени во историјата. Иако ова покачување на температурата може да ви изгледа многу мало, тоа во научна смисла е мошне значајно и има драматично влијание врз климата, особено во пожешките области. Уште од 50-ите години на минатиот век научниците го набљудуваат повлекувањето на планинските глечери, смалувањето на арктичката ледена карпа и зачестувањето на силните бури и поплави. Покачувањето на нивото на морињата претставува поголема закана за луѓето што живеат крај области со ниска надморска височина. Драматичните промени на времето особено ќе ги погодат луѓето што се најмалку способни да се заштитат себеси – луѓето што работат на слабо платени и ниско квалификувани работни места во земјите во развој. Иако не постојат проценки за количината на емисии што се генерираат од МСП,

или еколошкото влијание на загадување на воздухот кое тие го прават, која било бизнис активност има суштинско влијание врз животната средина.

### Ризици на бизнисот

Доколку сите бизниси не ги намалат своите емисии на јаглерод диоксид, ќе започнат да ја плаќаат цената на климатските промени преку:

- ⇒ поскапо снабдување со енергија и повисоки осигурителни премии;
- ⇒ пад во бизнисот поради тоа што клиентите ќе претпочитаат општествено одговорни снабдувачи;
- ⇒ потребата да се исполнат сè построгите владини прописи и закони.

### Придобивки за бизнисот

Заштедата на енергија има бизнис логика, бидејќи им овозможува на компаниите да ги избегнат горенаведените трошоци, да ја зголемат ефикасноста и продуктивноста, да ги намалат режиските трошоци за енергија, да го зголемат пристапот на пазарот и да останат конкурентни. Со правење на мали измени, што во суштина не чинат ништо, како што се исклучување на машините од струја по употреба, исклучување на греењето при топло време, или исклучување на клима уредот кога не е многу жешко, може да остварите вистинска заштеда на вашата сметка за електрична енергија.

Уште подобро, префрлување на обновливи извори на енергија, како што се вода, ветер, биомаса/биогаз и соларна енергија, или инсталирање на обновлив енергетски капацитет, може да ѝ овозможи на вашата компанија за неколку години да има бесплатна енергија, како и да биде сосема самостојна во овој аспект. За овие опции е потребен поголем степен на капитално инвестирање, па ќе треба да помине подолг период за да се види значително враќање на инвестицијата.

- ⇒ *Создадете ѝ подобра вредност за ѝ општошувачиѝе:* Намалувањето на режиските трошоци значи дека производните трошоци ќе опаднат, со што производите и услугите ќе станат поконкурентни.
- ⇒ *Подобрување на угледот:* Сè поголем број на потрошувачи и деловни клиенти сега ќе купуваат од, или ќе инвестираат во, компании со еколошки наклонети политики и производни методи. Со покажување на заложба за заштеда на енергијата, вашиот клиент ќе го зголеми својот пазар и ќе привлече повеќе купувачи. Тоа е особено важно сега кога мултинационалните корпорации го испитуваат секое ниво од нивниот ланец на снабдување, како дел од нивните стратегии за справување со климатските промени.
- ⇒ *Привлекување на вработени:* Луѓето имаат чувство на гордост што работат за „еколошки бизнис“ и ќе бидат попродуктивни како резултат на тоа. Исто така,



МСП може да ја зголеми својата привлечност во регрутирањето на пазарот и да стане прв избор како работодавец.

⇒ *Заштеди во оперативните трошоци*

## 4.5. Суровини и „Зелени набавки“

Притисоците за постигнување на конкурентност кај малите и средни претпријатија постојано се менуваат согласно зголемениот меѓународен притисок, забрзаниот технолошки развој и зголемените очекувања на потрошувачите, па така овие претпријатија треба да се во можност брзо да реагираат на овие динамични пазарни услови. Истражувањата покажуваат дека преку одбирање на правилна бизнис стратегија, МСП во секторите доминантно базирани на работна сила, имаат повеќе шанси да преживеат преку намалување на трошоците за суровини и зголемување на продуктивноста, отколку со наоѓање на поефтина работна сила во странство.

Во оваа насока, една од клучните задачи на менаџерите на компаниите е избирање на најсоодветните снабдувачи на суровини што се потребни за производството и останатите деловни активности. Одделите за набавка се грижат сите неопходни суровини, опрема, потрошен материјал и услуги да се на располагање навреме, во точната количина и со исправен квалитет. Во денешната глобална економија, од клучно значење за одржливоста и конкурентноста на МСП е управувањето со суровините да биде составен дел од севкупната бизнис визија за постојано подобрување во сите сегменти на синџирот на снабдување.

### Придобивки за бизнисот

„Управувањето со суровините“ во МСП е опиплив начин, не само за заштеда на трошоците, туку и начин за сведување на минимум на влијанијата на компанијата врз животната средина. Залихата може да ги опфаќа суровините, добрата од процесот на преработка и финалните производи. Сите начини претставуваат „врзани пари“, сè додека залихата не излезе од компанијата како купен производ. Овие залихи претставуваат голем дел од бизнис инвестицијата и со неа мора добро да се управува за да се зголеми профитот. Всушност, многу МСП не знаат колку пари губат од загубите што произлегуваат од лошо раководење со залихата. Доколку не се контролираат, залихите стануваат несигурни, неефикасна и скапи. Лошото управување со суровините, исто така, води кон зголемени трошоци за „расчистување“, во смисла на справување со истекот на отпадни води, цврстиот отпад и емисиите во воздухот. Еколошките придобивки од управување со суровините се непосредно видливи кај МСП.

Многу мали и средни претпријатија не успеваат целосно да ги увидат и проценат вистинските финансиски трошоци од акумулирање на залихи, коишто ги вклучуваат

не само директните трошоци за складирање, осигурување и даноци, туку и цената на парите што е врзана во залихите. Следствено, успешното управување со суровините може да опфати:

- ➔ Надгледување на сите набавки поврзани со снабдување на суровини (од складот до фабричката хала/компанијата), опрема и материјали неопходни за тековните операции на компанијата за да се осигура дека нема да се складира вишок на суровини без потреба, или за да создаде опасност по здравјето на луѓето заради протекувања, испарувања, итн.
- ➔ Надгледување на процесот на преговори и склучување на договори со добавувачите, така што ќе се изберат најповолните снабдувачи водејќи сметка за принципите на општествената одговорност и етичкото потекло.
- ➔ Иницирање и координирање на активности и проекти со снабдувачите со цел да се намалат издатоците за суровини и останатите трошоци поврзани со нив.
- ➔ Работа со персоналот во сите одделенија на проценка на производниот процес, со цел да се намали употребата на суровините, отпадниот материјал, рециклирањето и зголемената стапка на искористеност, при што би се намалиле трошоците.

#### **4.6. Систем за управување со животната средина според ISO 14001:2004**

Заштитата на животната средина сè повеќе станува една од главните цели на секое општество. Заради значителното зголемување на еколошката свест и построгите еколошки прописи, многу компании ја вградија заштитата на животната средина во својата корпоративна раководна структура.

Системот за управување со животната средина (Environmental Management System – EMS) е пристап за управување на еколошките влијанија на една организација на систематски начин со којшто се овозможува континуирано подобрување. ISO 14001 е светски најпозната рамка за EMS којашто им помага на организациите подобро да се справат со влијанието на нивните активности врз животната средина, како и да демонстрираат добро управување со животната средина. Тој е дизајниран на начин којшто е доволно флексибилен за да може да се примени на секоја големина на организација и во приватниот и во јавниот сектор.

Повеќе за ISO 14001 може да прочитате во публикацијата „Водич за системи за управување и стандарди поврзани со општествената одговорност на претпријатијата“ издадена од Здружението Конект во рамките на проектот „ООП во РМ“.





## V. ПРАШАЊА ПОВРЗАНИ СО ЧОВЕКОВИТЕ ПРАВА

Поимот човекови права се однесува на „основните права и слободи на коишто имаат право сите луѓе, и коишто ги вклучуваат и правото на живот и слобода, слобода на мисла и изразување, и еднаквост пред законот“.

Прекршувањата на човековите права честопати е тешко да се утврдат. Поради ова, компанијата ќе треба да направи анализи на вработените и проверка на работното место. Во табелата подолу дадени се некои основни информации, коишто компанијата би требало да ги собере по однос на прашањата од областа на човековите права.

Податоци за човековите ресурси	Анализа на работното место	Анкета на Вработените
<ul style="list-style-type: none"><li>» Демографски податоци за вработените како возраст, род, етничка припадност;</li><li>» Досиеја за вработените, како на пр. минати и сегашни примања, работни часови итн;</li><li>» Извештаи за минати поплаки, информации за сегашните политики.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Анализи на условите во коишто луѓето работат и атмосферата на работното место;</li><li>» Проценки за здравјето и безбедноста на работното место;</li><li>» Проценка за сегрегацијата на вработени;</li><li>» Проценка на ризикот .</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Анкети за искуствата на вработените на работа, третманот од страна на колегите и раководителите итн;</li><li>» Увид во причините за заминување на поранешните вработени ;</li><li>» Прашалници за перцепцијата на вработените за нивните права на работното место.</li></ul>

### 5.1. Детски труд

Околу 218 милиони деца на возраст од 15 до 17 години се вклучени во работни процеси, исклучувајќи ја домашната работа на децата. Се верува дека околу 126 милиони од овие деца се наоѓаат во опасни ситуации или услови, како работење во рудници, работење со хемикалии, пестициди во земјоделството или работа со опасна машинерија. Тие се насекаде, но се невидливи, служејќи како домашни слуги во домовите, работејќи зад ѕидовите на работилниците, скриени од погледот на плантажите. Според УНИЦЕФ, детската работа се дефинира како севкупната

економска активност за деца помали од 12 години, која било работа на деца на возраст од 12 до 14 години со доволни работни часови неделно да се наруши нивното здравје или образование и сета „опасна работа“ која може да го загрози здравјето на децата под 18 години.<sup>10</sup>

Меѓународната организација за труд го дефинира детскиот труд како „работни ситуации каде децата се обврзани да работат како редовно вработени за да заработат за живот за нив и нивните фамилии и како резултат на тоа се образовно и социјално обесправени; кога децата работат во услови коишто се експлоататорски и штетни за нивното здравје и нивниот физички и ментален развој; кога децата се одвоени од нивните семејства, често лишени од можности за образование и обука и кога децата се принудени прерано да живеат живот на возрасни“.

### Штетни ефекти

Детскиот труд ја одржува сиромаштијата во земјите во развој. Децата работници се лишени од редовно образование и имаат лошо ментално и физичко здравје. Ова го намалува бројот на образовани, писмени и високо квалификувани возрасни во рамки на работната сила, одржувајќи го циклусот на ниско платена, ниско квалификувана работа во пазарот на трудот.

### Ризици за бизнисот

Детскиот труд претставува закана за бизнисот. Сè повеќе глобални бизниси ги испитуваат своите синџири на снабдување за да осигураат дека компаниите со кои соработуваат не ги прекршуваат конвенциите поврзани со детскиот труд. Таквите проверки се сè построги и почести.

Иако во Република Македонија проблемот на детскиот труд не е најгорливото прашање поврзано со човековите права, сепак компанијата треба да осигура дека ниту таа, ниту другите компании коишто се дел од нејзиниот синџир на снабдување не ги прекршуваат конвенциите во оваа област и не користат детски труд во процесот на создавање на добра и услуги.

## 5.2. Дискриминација

Конвенцијата за дискриминација (вработување и професија), усвоена од Меѓународната организација за труд, на 25 јуни 1958 година, ја дефинира дискриминацијата како:

Секакво правење разлика, исклучување или наклоност сторени врз основа на раса, боја, пол, вера, политичко убедување, национална основа или социјално потекло, коишто имаат ефект на поништување или загрозување на еднаквите можности или третман при вработувањето или професијата.“

<sup>10</sup> [http://www.unicef.org/protection/index\\_childlabour.html](http://www.unicef.org/protection/index_childlabour.html) (07,06,07)

Сепак постојат многу повеќе карактеристики отколку горенаведените коишто водат до тоа да една единка или група биде дискриминирана на работното место. Еден извештај на Меѓународната организација за труд идентификува “Нови форми на дискриминација“ врз основа на карактеристиките како ХИВ/СИДА, сексуална ориентација, возраст или хендикеп.<sup>11</sup>

Дискриминаторните практики на работното место варираат во значителна мера. Многу различни општествени групи се жртви на дискриминација, вклучувајќи ги жените, етничките малцинства, луѓето со хендикеп, и старите лица. За да биде уште покомплицирано, дискриминаторните практики се манифестираат различно и понекогаш може да се многу суптилни и прикриени. Ова ја прави дискриминацијата тешка за идентификување, мерење и справување.

Во Република Македонија, дискриминацијата на работното место е забранета согласно Законот за работни односи.

### Ризици за бизнисот

Постојат сериозни деловни причини за елиминирање на дискриминаторните практики во малите и средните претпријатија. Работниците коишто страдаат од дискриминаторски третман честопати имаат пониска мотивација и учинок на работното место коешто, пак, повратно влијае врз продуктивноста на претпријатието. Понатаму, дискриминацијата ја поткопува социјалната кохезија и солидарноста на работното место што може да создаде конфликт и дополнително да влијае на продуктивноста.<sup>12</sup>

### Користа за бизнисот

Практиките во една или повеќе фирми имаат ефект врз поширокото општество. Како што е истакнато од страна на Меѓународната организација за труд „дискриминацијата ги попречува можностите, трошејќи го човековиот талент којшто е потребен за економски прогрес“.<sup>13</sup> Сè поголемата нееднаквост во приходите и можностите помеѓу различните групи на население ја зголемува опасноста од социјални немири, што може да имаат негативно влијание врз економскиот раст и инвестициите.<sup>14</sup>

Адресирањето на дискриминацијата на работното место придонесува за подобра ефикасност и го намалува конфликтот во работната средина. Дополнително, интегрирањето на различните општествени групи во компанијата го зголемува потенцијалот за иновации и пробив на нови пазари. Ако справувањето со

11 Еднаквост на работа: Следење на промените [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/publication/wcms\\_082607.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/publication/wcms_082607.pdf)

12 Еднаквост на работа: Следење на промените, стр.7

13 [http://www.ilo.org/global/Themes/Equality\\_and\\_Discrimination/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/Themes/Equality_and_Discrimination/lang-en/index.htm)

14 [http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Media\\_and\\_public\\_information/Press\\_releases/lang-en/WCMS\\_082596](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Press_releases/lang-en/WCMS_082596)

дискриминацијата се примени во цела една иностриска гранка или во севкупната бизнис заедница, тогаш ќе се створи потенцијал за намалување на социјалните разлики и конфликти, придонесувајќи за поголема социјална и економска стабилност.

### 5.3. Слобода на здружување

Слободата на здружување е основно човеково право на работниците и работодавачите да воспостават или да се приклучат на организации по сопствен избор без надворешно вмешување и без дискриманторни последици. Таа е меѓусебно поврзана со правото на колективно договорање за условите за работа како и со правото на штрајк. Слободата на здружување е еден од основните стандарди препознаени во конвенциите на Меѓународната организација за труд. Со други зборови, таа го означува правото на работниците и нивните организации да ги промовираат и бранат своите економски и социјални интереси преку индустриска акција, како составен дел од едно слободно и отворено општество.<sup>15</sup>

За работодавачите, слободата на здружување им овозможува на претпријатијата да се осигураат дека конкурентноста е конструктивна, фер и основана со заеднички напор за зголемување на продуктивноста и условите за работа. На работниците, здружувањето им овозможува побалансирана врска со нивниот работодавец. Таа исто така им обезбедува механизам за преговарање на фер удел во резултатите од нивната работа.

Слободата на здружување вклучува:<sup>16</sup>

- Колективно договарање за условите за вработување и други прашања поврзани со професијата;
- Заштита на поединечни работници од дискриминација врз основа на практикувањето на нивните права на здружување;
- Немешање на државата во остварувањето на правата на здружување.

#### Корист за бизнисот

Слободата на здружување и правото на организирање и колективно договарање може да ја зголеми продуктивноста, приходот, и профитот. Поради големата несигурност со којашто се соочуваат работниците и работодавачите, дијалогот може да биде конструктивен наместо конфронтирачки и може да служи за зајакнување на соработката помеѓу менаџментот и работниците. Обезбедувањето на соодветна

<sup>15</sup> <http://www.ilo.org/public/english/comp/business/info/freedom.htm#3> and [http://www.cleanclothes.org/codes/docs/CCC\\_FoA\\_Primer.pdf](http://www.cleanclothes.org/codes/docs/CCC_FoA_Primer.pdf) and <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/meetingdocument/kdoo102.pdf>

<sup>16</sup> <http://www.ilo.org/public/english/standards/norm/download/resources/freedomassociation.pdf>



застапеност претставува основа за градење на доверба помеѓу двете страни. Следствено, слободата на здружување и правото на колективно договарање може да придонесат за подобрување на економските резултати.

Колективните договори кои се резултат на заеднички преговори ги прават условите за водење бизнис попредвидливи и доверливи бидејќи:

- ➔ Работодавачите имаат повеќе информации за очекуваните трошоци поврзани со работната сила и другите услови за вработување;
- ➔ Колективните договори го прават процесот на одредување на плати потранспарентен како за учесниците кои се директно засегнати, така и за пошироката јавност;
- ➔ Придонесува за поголема сигурност и стабилност, неопходна за одлуките поврзани со инвестициите;
- ➔ Може да го подобри квалитетот на донесување одлуки од страна на раководните структури

Претпријатијата коишто се стремат да обезбедат заштита на правата за слобода на здружување имаат корист преку: <sup>17</sup>

- ➔ *Зголемување на производството и намалување на промената на работниците*: работниците кои се третирани фер и имаат право на глас се попродуктивни и поретко одлучуваат да заминат кај друг работодавач;
- ➔ *Подобрено управување со ризиците*: може да помогне да се избегнат бојкотирања и протести насочени кон МСП;
- ➔ *Промовирање на владеењето на законот*: им помага на компаниите да ги избегнат предизвиците поврзани со почитувањето на законските прописи;
- ➔ *Заштитата на имиџот на брендот*: Имиџот на компанијата е еден од нејзините најважни вредности којшто може значително да се оштети поради обвинувања за прекршување на основните права на работниците.
- ➔ *Агресија на грижата на акционерите*

## 5.4. Вознемирување и злоупотреба

Светската здравствена организација го дефинира вознемирувањето како „кое било делување врз основа на возраст, хендикеп, ХИВ статус, домашни услови, пол, сексуална ориентација, род, раса, боја, јазик, религија, политичко, синдикално или друго мислење или убедување, национално или социјално потекло, поврзување со малцинство, имот, раѓање или друг статус којшто не е реципрочен или непосакуван

<sup>17</sup> <http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=49812>

и кој влијае на достоинството на мажите и жените на работа“. Злоупотребата пак е дефинирана како „однесување кое понижува, деградира или на друг начин укажува на недостаток на почит кон достоинството и вредноста на поединецот“.<sup>18</sup>

Во земјите во развој, делот од населението кое е изложено на најголем ризик од вознемирување и злоупотреба ги вклучува жените, имигрантите и децата и во повеќето од овие земји, не постојат конкретни законски рамки или политики на работното место за справување со овој проблем. Улогата на МСП-ија може да биде значајна во вклучување на вработените и пошироката заедница при што тие имаат идеална можност за спроведување на најдобрите практики од овој домен.

### Што вклучува вознемирувањето и злоупотребата?

Вознемирувањето и злоупотребата на работното место вклучуваат голем спектар на навредливо однесување, започнувајќи од екстреми како физичко насилство до помалку очигледни форми. Тие вклучуваат:

- » несакан физички контакт;
- » негативни забелешки за гардеробата, изгледот, расата или брачниот статус на единката;
- » шеги, навредлив јазик, озборување, секташки песни и натписи;
- » постери, графити, непристојни гестови, знамиња, и амблеми;
- » изолација или несоработка и исклучување од социјални активности;
- » принуда на сексуални услуги;
- » притисок да се учествува во политички/религиозни групи;
- » наметнување со вознемирување, шпионирање или следење;
- » незаштитиување на доверливите информации;
- » викање на вработените;
- » поставување на невозможни рокови;
- » постојана критика;
- » лични навреди.<sup>19</sup>

### Трошоци за бизнисот

Вознемирувањето и злоупотребата се, за жал, чести на работното место и резултираат со слаб учинок, негативни психолошки состојби и ниска стапка на задржување на вработените. Трошокот поврзан со ова насилство/вознемирување е тешко да се пресмета, но сепак. конфликтот предизвикан од вознемирувањето не треба да биде потценет. Вработените во ситуации коишто вклучуваат вознемирување или злоупотреба, имаат високо ниво на личен стрес, којшто може да го намали моралот и да доведе до зголемен степен на промена на вработените, намалена продуктивност, послаба ефикасност и поделени тимови.

<sup>18</sup> Светска Здравствена Организација

<sup>19</sup> [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk)

Поголемиот дел од МСП работат во рамките на локалната средина со менаџери/ сопственици кои се силно втемелени во нивната локална заедница. Вашите клиенти и потрошувачи често се вашите соседи, коишто живеат во близина на вашето село, град, или регион, а и вашите вработени се сигурно од околината. Следствено, вашиот бизнис се потпира на стабилноста и просперитетот на локалната заедница и има помала веројатност за вработените да зборуваат или да се жалат на лошите работни услови.

Втемеленоста во заедницата за МСП е истовремено и предизвик и можност во справувањето со вознемирувањето и злоупотребата на работното место. МСП-ија со јасни стратегии, политики и комуникација дизајнирани да го адресираат прашањето на вознемирување и насилство на работното место ќе имаат корист од аспект на мислењето на заедницата, лојалноста на работниците и продуктивноста и евентуално позитивен придонес кон деловниот успех на компанијата.

### Користа за бизнисот

Справувањето со вознемирувањето и злоупотребата носи повеќекратни придобивки како за бизнисот и вработените, така и за животната средина и општеството во целост. МСП особено имаат потреба од вработени коишто се проактивни и поседуваат повеќе вештини. Со зголемување на мотивацијата и потенцијалот на вработените преку справување со овие прашања, МСП се во можност да имаат стекнат корист како за краткотрајната профитабилност, така и за долгорочната конкурентност.

Придобивките од успешното справување со вознемирувањето и злоупотребата на работното место вклучуваат:

- » Способност да се привлечат и задржат талентирани луѓе;
- » Зајакната репутација и имиџ на брендот;
- » Посигурно одобрување за делување;
- » Подобра регрутација на вработени, задржување и мотивација;
- » Намалени немири помеѓу вработените, зголемена продуктивност;
- » Намален стрес и неефикасност како последица на отсуството од работа;
- » Подобрени односи помеѓу засегнатите страни;
- » Намалени ризици за безбедноста и другите поврзани трошоци;
- » Подобрен капацитет за учење и развој;
- » Конкурентска предност во однос на други компании кои сè уште немаат развиено политика за човекови права.

## 5.5. Употреба на присилна и принудна работа

Денес, најмалку 12.3 милиони луѓе се жртви на присилна работа. Од нив 9.8 милиони се експлоатирани од приватници, вклучувајќи повеќе од 2.4 милиони како резултат

на трговија со луѓе. Други 2.5 милиони се принудени да работат за државата или приморани да бидат припадници на бунтовнички воени групи. Мнозинството се состои од жени и деца коишто се користат како за економска, така и за сексуална експлоатација.

Во 1999-та година, работната група на ОН за современи форми на ропство процени дека околу 20 милиони луѓе во светот, се држат како принудна работна сила, правејќи ја истата најшироко распространета форма на ропство.

Трговијата со луѓе е најбрзо облик на присилна работа којшто најбрзо расте. Една студија објавена во 2000-та година за Американскиот центар за истражување на интелигенцијата, процени дека секоја година преку границите се тргувани помеѓу 700 000 и 2 милиони жени и деца. Вкупниот незаконски профит произведен од тргување со присилни работници е проценет на 32 милијарди американски долари.

### Штетни ефекти

Сиромаштијата, дискриминацијата, миграцијата и трговијата со луѓе се примарните причини за присилната и принудната работа. Најсиромашната и ранлива група во општеството може да биде принудена да работи или пак да има долг, којшто тие или нивните наследници не можат да го отплатат и покрај долгите часови макотрпна работа. Следствено, има многу штетни ефекти од употребата на присилна или принудна работа:

*Врзан однос:* Работниците под присила и принуда се лишени од слободата да изберат за кого ќе работат, колку може да заработат, колку долго треба да работат итн. Како резултат на нивниот општествен статус, тие се постојано под закана од физичко насилство, притвор и депортација од страна на нивните „работодавци“.

*Мали или никакви плати:* Работниците под присила и принуда често пати имаат мали или никакви плати поради неволниот однос помеѓу нив и нивните „работодавци“. Во меѓувреме, „работодавците“ го гледаат присилниот труд како идеален извор на работна сила со што го намалуваат притисокот на конкуренцијата.

*Многу долги работни часови:* Работниците под присила и принуда често пати треба да работат долго работно време, седум дена неделно, за мали или никакви плати.

*Најлоши работни услови:* Тие често се користат за најтешките, најнечистите и најопасните работни задачи за коишто нивните „работодавци“ не можат да најдат работници.

*Понашамошна сиромаштија:* Ваквиот однос создава маѓепсан круг во којшто најсиромашните и најранливите се принудени да работат, и како работници да бидат искористени од страна на нивните „вработени“ влошувајќи ја понатаму нивната ситуација.

*Трговија со луѓе и илегална миграција:* Побарувачката за присилна и принудна работна сила во побогатите земји или области и ограничувањата на миграцијата,

создале можности за трговија со луѓе и илегална миграција. Жртвите честопати стануваат работници под присила, уште пред да стигнат до посакуваната дестинација, преку „агенциите за вработување“ преку коишто бараат работа и поддршка за миграција.

Секое МСП е должно да осигура дека ниту компанијата ниту останатите соработници во синџирот на снабдување не користат присилна и принудна работна сила и не се дел од инфраструктурата (дури и несвесно) за трговија со луѓе. Ова е возможно со свесно проценување на ризиците и соодветно адресирање на проблемот во политиките и практиките на компанијата.



## VI. ПРАШАЊА ПОВРЗАНИ СО УПРАВУВАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

### 6.1. Дисциплински мерки

Решавањето на прашањата поврзани со дисциплината на работниците е дел од менаџерската работа во кој било бизнис и е неопходно за компанијата да може ги остварува своите деловни цел. Ситуациите во кои дисциплинските мерки се потребни, значително варираат, сепак, без разлика на тоа каква е ситуацијата, воведувањето на дисциплина е деликатно прашање коешто може да биде стресно и за менаџерот и за вработените. Наместо прашањето да се адресира набрзина, бесчувствително, или да не се адресира воопшто- што би резултирало со сериозни проблеми за компанијата и засегнатите поединци- дисциплинските мерки треба да се разгледуваат како начин на подобрување на работните односи, продуктивноста и благосостојбата на вработените, во согласност со културата на компанијата и законските обврски.

За да се обезбеди вработените да имаат чиста, безбедносна и продуктивна работна средина, секој работник без разлика на неговата или нејзината позиција во хиерархијата, треба да се придржува до одредени норми на однесување. Во случаи каде вработениот не ги задоволува овие норми, работодавецот (преку менаџментот) има право да употреби одредени санкции , применети правично во согласност со актуелните закони и практики во доменот на трудот.

#### Зошто се релевантни прашањата поврзани со дисциплината?

Целите на дисциплината се витални и не се контроверзни: да се промовира здравјето и безбедноста на сите вработени; да се заштити имотот на компанијата; да се обезбеди средина слободна од закани за сексуална злоупотреба; да се обезбеди стабилно производство; да се усогласат со законските обврски, и генерално да се создаде поволна работна средина во која работниците се одговорни за нивното однесување. Традиционално, четирите „најскапи“ проблеми со дисциплината ги вклучуваат:

- » отсутвата;
- » изгубеното време;
- » злоупотребата на супстанции и
- » поткраднувањето.

Раководителите исто така треба да внимаваат на проблемите со дискриминацијата и сексуалното вознемирување. Како што опсегот на проблемите станува покомплексен, раководителите се соочуваат со поголем опсег на законски регулативи при раководењето со вработените. Сè почесто вработените ги оспоруваат дисциплинските мерки против нив, поднесуваат тужби ако ја изгубат работата или пак, ако сметаат дека биле некоректно третирани. Поради тоа, раководителите треба да се соодветно обучени за да управуваат со работниот учинок, дисциплината и прекилот на вработувањето. Тоа треба да ги намали ризиците на компанијата, а вработените треба да знаат кои се начините на коишто можат да го искажат своето незадоволство, доколку сметаат дека се некоректно третирани. Со сегашната легислатива, утврдени се опсег на услови и барања кои раководителите треба да ги земат предвид кога се справуваат со прашањата за дисциплината.

## 6.2. Задоволство на вработените

Задоволството на вработените може да се измери на повеќе нивоа, од најосновното -физичкиот опстанок- до аспекти како што е сопствената реализација. МСП во земјите во развој можат да придонесат во обезбедување на подobar квалитет на живот за нивните вработени, од најосновното до највисокото ниво и на тој начин да придонесат за целосната благосостојба на вработените. Едноставно кажано, задоволството на вработените е способноста на компанијата да се задоволат физичките, емотивните и психолошките потреби на вработените.

### Што ќе придонесе задоволството од работата за мојата компанија?

Зголеменото задоволство на работното место ќе има позитивно влијание на:

- » Организациската припадност;
- » Стапката на отсуство од работа;
- » Стапката на промена на вработените;
- » Соодносот помеѓу личните варијабли и девијантните однесувања на работното место;
- » Мотивацијата;
- » Продуктивноста.

## 6.3. Здравје и безбедност

Секоја година повеќе од два милиона луѓе во светот умираат како резултат на несреќи и болести на работното место. Се проценува дека има околу 270 милиони несреќи на работното место и 160 милиони случаи на болести како резултат на работата. Безбедноста на работата варира помеѓу земјите, индустриските сектори и социјалните групи. Во земјите во развој, особено во рамките на МСП-ија, постојат



голем број на луѓе коишто се вовлечени во опасни активности во земјоделството, градежништвото, сечењето на дрва, рибарењето и рударството.<sup>20</sup> Вкупниот трошок на таквите несреќи и лошото здравје се проценети на околу 4% од светскиот бруто домашен производ - 20 пати повеќе од официјалната развојна помош.<sup>21</sup>

Здравјето и безбедноста на работното место е општествена практика којашто е важна и од бизнис перспектива. Несреќите, отсуствата од работа и нискиот морал на вработените, ја намалуваат продуктивноста, што резултира пак, со директни и индиректни трошоци за компаниите. Фокусирањето на практиките за здравјето и безбедноста на работното место ќе ја подобри способноста на компанијата да ги исполни законските обврски, ќе ја зајакне нејзината репутација помеѓу вработените и другите засегнати страни и може да ја зголеми профитабилноста.

Подобрувањето на здравјето и безбедноста на работното место е важен предуслов за економскиот и општествениот развој. Постојат социјални и економски причини зошто фирмите треба да инвестираат во здравјето и безбедноста и да обезбедат соодветни работни услови.

Прво, здравјето и благосостојбата на работниците е прашање на социјална правда. Според правилата на ОН, СЗО, и Меѓународната организација за труд, секој граѓанин има право на здрава и безбедна работна средина која му/и овозможува да води општествено и економски продуктивен живот.

Второ, постои блиска врска помеѓу работните услови и продуктивноста. Успешните компании се свесни дека незгодите и на работните места и болестите како последица на работата чинат пари и дека ефективен систем за управување со здравјето и безбедноста на работното место ќе помогне да се намалат трошоците, да се зголеми продуктивноста и користа за работниците и општеството.

Несреќите на работното место причинуваат директни и индиректни, или скриени трошоци за целото општество, од кои дел претставуваат:<sup>22</sup>

### Директни трошоци за бизнисот

- ➔ Нарушување на бизнисот, прекини во оперативниот процес и постојана загуба во производството од отсуството на вработениот;
- ➔ Загуба на плати на работникот и можни трошоци за дополнителна обука за друга работа;
- ➔ Трошоци за прва помош, медицински трошоци и трошоци за рехабилитација;
- ➔ Трошоци за осигурување и можни идни поголеми доплати;

20 [www.ilo.org/global/Themes/Safety\\_and\\_Health\\_at\\_Work/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/Themes/Safety_and_Health_at_Work/lang--en/index.htm)

21 [www.ilo.org/public/english/protection/safework/worldday/products07/report07.pdf](http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/worldday/products07/report07.pdf)

22 Адаптирано од [www.ilo.org/public/english/protection/safework/worldday/products07/report07.pdf](http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/worldday/products07/report07.pdf) и [www.ilo.org/public/english/protection/safework/papers/ecoanal/ecoview.htm#chp1](http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/papers/ecoanal/ecoview.htm#chp1)

- Поголем трошок на капиталот, бидејќи претпријатијата со висока стапка на несреќи имаат повисоки исплати на фондовите за осигурување;
- Трошоци за надомест:
- Казни и правни постапки по несреќата/болеста:
- Замена или поправка на оштетената опрема.

#### Индиректни трошоци за бизнисот

- Времето на раководството во истрагата и известувањето за несреќата;
- Послаби долгорочни можности за вработување на работникот поради повреда;
- „Хумани трошоци“ - загуба на квалитетот на животот и општата благосостојба;
- Пониска мотивација за работа и понизок морал на работната сила, зголемено отсуство;
- Повисок степен на промена на вработените;
- Послаба репутација на претпријатието помеѓу различните засегнати страни;
- Намален квалитет на апликанти за слободните работни места;
- Штета кон животната средина (на пример, предизвикана од хемиски несреќи);
- Административни трошоци за одржување на резервни капацитети за апсорбирање на трошоците од несреќите.

### 6.4. Работни часови

Прекумерното прекувремено работење е постојан и широко распространет проблем во многу области, од земјоделството и текстилот, до индустриите базирани на високи технологии, што влијае и на вработените и на малите и средни претпријатија. Сепак, тоа може да е едно од најтешките прашања поврзани со работните услови за решавање, поради непосредната поврзаност со платите и способноста на МСП брзо да реагираат на барањата на клиентите.

Разгледувањето на проблемот со прекумерните работни часови ретко може да се разгледува изолирано. Паралелно, треба да се разгледува и прашањето за справување со потребата од прекувремена работа на вработените. Законски предвидените минимални плати вообичаено се премали за да се задоволат основните потреби на вработените и нивните семејства. Доколку исплатата за стандардни работни часови е недоволна за задоволување на основните потреби, можно е вработените да се потпираат на прекувремената работа за да стигнат до позадоволителна плата. Ако компанијата одеднаш ги намали работните часови во законски предвидените граници без обид да се зголеми продуктивноста, платите

на вработените драматично ќе се намалат и тие може да се побунат или да дадат отказ. Тоа не е одржливо решение.

За да се намали потребата за прекувремена работа, често е потребно да се направат промени во процесите на производство на начин којшто ќе овозможи работниците да работат помалку часови, но сепак да заработат скромна плата. Поради ова, трендовите на иницијативите во овој домен повеќе се фокусираат на поддршка на постојаното подобрување во МСП, наместо да се бара моментално усогласување.

### Штетни ефекти од прекувремените часови

Прекувремените часови може да доведат до:

*Проблеми со здравјето и безбедноста:* Чести заболувања коишто се припишуваат на прекумерна прекувремена работа се напрегање на окото и болка во грбот, со поедини случаи кои укажуваат и на можност за посериозни здравствени последици, вклучувајќи хоспитализација на работниците како резултат на долга изложеност на хемикалии.<sup>23</sup>

*Слаб квалитет на живот:* Вработените кои редовно работат со прекумерно работно време може да имаат слаб квалитет на живот со малку време за одмор. Ова може да има влијание на нивното ментално здравје каков што е и заклучокот од една студија: „ прекумерното работно време оди на штета на вработените, кои пријавуваат се поголем замор и исцрпеност, тага и депресија поврзани со истото“.<sup>24</sup>

*Проблеми со квалитетот:* Исцрпените вработени имаат поголеми шанси за грешки. Ова може да резултира со низа на последици, при што вработените треба да работат прекувремено за да ги поправат направените грешки.

### Корист за компанијата:

Студиите укажуваат на корист за работниците и вработените кога прекувременото работно време е намалени заедно со другите подобрувања на работните услови.

Меѓу другото користа за компанијата се однесува и на:

*Намалена промена на вработени:* Ова е особено важно за оние МСП кои работат на пазар кадешто постои недостаток на кадар и кадешто трошоците за процесите на вработување и обука се значителни.

*Подобрена ефикасност и финансиски бенефиции:* Извештаите укажуваат на тоа дека примената на смени со прекумерно работно време резултира со несакани финансиски казни и неефикасност.

23 [www.verite.org/research/Excessive%20Overtime%20in%20Chinese%20Factories.pdf](http://www.verite.org/research/Excessive%20Overtime%20in%20Chinese%20Factories.pdf)

24 [www.verite.org/research/Excessive%20Overtime%20in%20Chinese%20Factories.pdf](http://www.verite.org/research/Excessive%20Overtime%20in%20Chinese%20Factories.pdf)

## 6.5 Плати

Пазарните механизми се најсилниот одлучувачки фактор за висината на платите, но во некои земји, како Јапонија и Индија, традицијата, општествената структура и возраста може да влијаат на платата. Разликите во примањата помеѓу половите е присутна насекаде во светот, а слична е состојбата и со други фактори како на пример, возраста и расата. Повеќе од 90% од земјите во светот имаат легислатива во однос на најниската плата, којашто би требало да е доволна за задоволување на основните животни потреби.<sup>25</sup> Сепак, експлоатирачките плати ги приморјуваат некои работници да работат во прекумерно работно време, само за да можат да ги платат сметките. Тие претставуваат значителен дел т.е. 40% од светската популација којашто сè уште живее со помалку од два американски долари на ден.<sup>26</sup> Домашните работници и работниците во земјоделството во многу земји се најсиромашниот дел од популацијата, и не се опфатени со легислативата за најмала плата.

Се разбира, во МСП често е тешко да се зголемат платите, бидејќи компанијата нема неограничени фондови. Малите и средни претпријатија честопати се основани од поединци кои останале без работа, или од луѓе коишто како резултат на сиромаштијата, се одлучиле на ваков чекор, надевајќи се дека ќе си обезбедат скромен живот. Како резултат на тоа, многу од овие фирми имаат мало почетно финансирање, и често се потпираат на ефтина работна сила.

### Влијанието на ниските плати

*Нереѓовна исплата на плата:* Во голем број на земји, компаниите коишто не им плаќаат редовно на работниците, создаваат врзан однос сличен на ропството. Во ситуации кога работодавците банкротираат, тоа може да резултира со загуба на платите на вработените.

*Плаќање во компензација:* Во случаите кога на работниците им се плаќа со обврзници, производи, или дури и алкохол, тие може да се најдат во ситуација да се борат да го одржат основниот животен стандард.

*Распределба на приходот:* Нефер и експлоативно ниските плати потенцијално ја оневозможуваат фер и рамноправната распределба на средствата. На подолг рок, ова може да ги оневозможи родителите да им овозможат на децата добро образование. Понатаму, ова може да доведе до тоа да, овие деца работат ниско платени работи и на тој начин да се создаде циклична шема на причини и последици.

*Културна доминација:* На сличен начин, различното исплаќање на работниците во зависност од нивната раса, род или возраст може да доведе до ваква циклична шема. Уште повеќе, ова понатаму може да доведе до уште подлабоко вкоренување на културните предрасуди и стереотипи.

25 <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/pdf/infosheets/w-1.pdf>

26 [http://www.undp.org/publications/annualreport2006/equitable\\_growth.shtml](http://www.undp.org/publications/annualreport2006/equitable_growth.shtml)





## VII. КОРУПЦИЈА

Корупцијата во, и помеѓу јавниот и приватниот сектор е еден од водечките проблеми за бизнисите насекаде во светот. Само како илустрација за димензијата на корупцијата, треба да се спомене дека според Институтот на Светската банка, повеќе од 1000 милијарди американски долари се исплатуваат во вид на поткуп секоја година, што значи дека секоја година трошоците за корупциски активности се еднакви на цели 3% од светскиот бруто домашен производ<sup>27</sup>. Корупцијата е широко распространета и нелегална. Во некои земји и индустрии, корупцијата се смета како дел од редовните бизнис трансакции и се смета за неопходна при склучувањето на договори.

Корупцијата останува важно прашање и за компаниите и за државите. Таа е кривично дело за коешто поединците и директорите на компаниите може да бидат повикани на одговорност. МСП имаат обврска да воспостават системи и процеси, со цел да ги елиминираат сите форми на корупција. Компанијата со чиста сметка во однос на корупцијата може да има конкурентска предност во меѓународниот бизнис.

### Зошто МСП се ранливи во однос на корупцијата?

*Сѝрукѝураѝа на МСП:* Релативно повисокиот степен на неформалност, како и поблиските односи помеѓу вработените во помалите компании, можат да создадат култура во која корупцијата полесно се толерира.

*Краѝкоѝрајна визија и ѝерсѝекѝива на МСП:* Додека поголемите компании имаат капацитет да гледаат напред и да ги согледаат долгорочните негативни последици од коруптивното однесување, нагласена карактеристика на персоналот во многу МСП е да се мисли само на сегашноста или на блиската иднина. Оттаму, постои тенденција кај МСП да размислуваат за краткотрајната корист од корупцијата - со други зборови, да добиваат она за што плаќаат и да не мислат за скриените трошоци коишто ќе се акумулираат со текот на времето.

*Ограничениѝе финансиски ресурси на МСП:* Недостатокот на капитал и малите маргини на профит значат дека МСП во одредени средини не можат да си дозволат да одбијат да платат поткуп или други неформални плаќања. Последиците од

<sup>27</sup> Институт на светска банка (2004), Трошоци на корупција(статиа)

одбивањето да се учествува во коруптивните практики може да доведат до затворање на бизнисот на едно МСП.

*Несјособноста на МСП да изврши големо влијание врз јавните службеници и/или институциите:* Во споредба со поголемите компании, МСП немаат моќ на пазарење и влијание да се спротивстават на барањата за поткуп и слични барања, бидејќи најчесто немаат силни врски со бирократите или политичарите на врвот. Следствено, корумпираните службеници не се плашат многу од отпорот или од некаква спротивставена акција од страна на МСП.

*Структурата на капиталот на МСП:* Додека големите компании генерално котираат на официјалните пазари, а следствено на тоа се зависни од јавното мислење за нивната иднина и се предмет на уште построги регулативи на берзите, МСП често се централизирани, со недоволно јасна поделба помеѓу акционерите, раководителите и одборот на директори.

### Штетни ефекти врз бизнисот

Додека корупцијата е штетна за бизнисот на која било компанија, таа им претставува особен проблем на помалите компании. Иако многу фактори влијаат на способноста на претприемачите да ги постават и прошират малите бизниси, како што се финансиските прашања, образованието, обуката, технологијата, пристапот до информации, правата на сопственост, инфраструктурата и можностите за извоз, сепак корупцијата е идентификувана како една од главните пречки за развојот на МСП.

Корупцијата може да доведе до нелојална конкуренција помеѓу бизнисите. Таа може да доведе и до поголема сиромаштија преку воспоставување на однесување и практики каде луѓето (често оние кои се веќе сиромашни) треба да платат поткуп за да добијат основни услуги како на пример, домување, водоснабдување и електрична енергија.

Корупцијата може да ја намали довербата кај инвеститорите или донаторите во една земја или бизнис. Ова може да е особено штетно, бидејќи странските инвестиции се клучни за потенцијалот за развој на економиите на земјите во развој.

Постојат добри бизнис и етички причини за елиминирање на поткупот и корупцијата во рамките на една компанија. Нивното присуство е дополнителен трошок за бизнисите (проценет на околу 10 проценти)<sup>28</sup>. Дополнително, постои голем правен и безбедносен ризик како и ризик за репутацијата на компанијата. Развојот на општествената одговорност на некаде во светот значи дека компаниите сега треба да ги земат предвид општествените и еколошките ризици од водењето на бизнисот. Присуството на корупцијата ги поткопува ресурсите коишто треба да бидат искористени за градење на одржливи бизнис практики.

<sup>28</sup> <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/anti-corruption.html>







## VIII. ПОСТАВУВАЊЕ НА ПРИОРИТЕТИ

Областа на ООП е обемна и опфаќа многу аспекти од работењето на претпријатието. Во претходните поглавја беа образложени темите од доменот на ООП коишто се особено релевантни за малите и средни претпријатија, бидејќи се директно поврзани со секојдневното водење бизнис. Дополнително, МСП може да одлучи да опфати и други аспекти од доменот на ООП како на пример, вложување во заедницата.

Со оглед на комплексноста на областите и динамиката на работа на МСП не се очекува дека едно претпријатие одеднаш ќе се зафати со адресирање на сите овие аспекти. На почетокот, претпријатието може да адресира две до три прашања кои им се најважни, а потоа да се изготви план за понатамошно опфаќање и на останатите прашања во доменот на ООП.

Согласно на ова, првиот чекор е претпријатието да ги одреди приоритетните прашања, односно да креира листа на приоритети. Тоа може да се направи со примена на два методи:

- ➔ Анализа на засегнати страни
- ➔ Анализа на ризик

Овие методи можат да се применат и одделно, но најдобри резултати се постигнуваат доколку се спроведат и двете анализи.

### 8.1. Анализа на засегнати страни

Оваа анализа ги разгледува односите кои можат да влијаат позитивно или негативно врз интегрирањето на ООП во претпријатието. Тоа се прави во 3 чекори: 1) идентификување на сите засегнати страни; 2) идентификување на областите со коишто тие се најмногу засегнати и 3) идентификување на приоритетните засегнати страни.

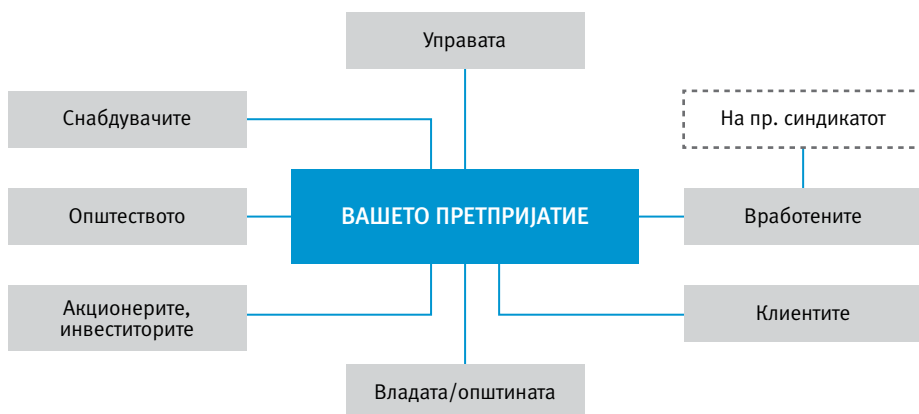
#### Идентификување на сите засегнати страни

Засегнатите страни вообичаено потпаѓаат под една од седумте категории и тоа:

- ➔ Вработени (вклучително и синдикатите, претставниците на вработените во различни комитети, влијателни поединци или одделни сектори врз кои воведувањето на ООП ќе има најголемо влијание);

- ➔ Клиенти (купувачи, потрошувачи итн);
- ➔ Управа/раководни структури;
- ➔ Акционери (често кај МСП оваа категорија е иста со управата, но доколку се разликуваат тука треба да бидат наведени поединци акционери или претставници на инвеститорите);
- ➔ Влада;
- ➔ Општеството (вклучително и медиумите, невладините организации, локалната заедница, организациите на потрошувачите, активисти и сл.);
- ➔ Снабдувачите (вклучително и другите бизнис партнери во ланецот на вашиот бизнис).

Важно е, колку што е можно подетално и конкретно, да се утврдат засегнатите страни во секоја од овие категории. Тоа најлесно се изведува со графички приказ сличен на прикажаниот на сл. 3.



## Идентификување на областите со коишто тие се најмногу засегнати

Следниот чекор е идентификување на прашањата за коишто тие се најмногу загрижени или засегнати. Ова најдобро се утврдува преку дијалог со нив. Доколку претпријатието практикува анкети помеѓу вработените, клиентите или снабдувачите корисно е да се искористат и за оваа намена. Потоа, треба да се утврди, со кои од областите на ООП опишани во претходните поглавија се поврзани аспектите кои ним им се најважни. На пример:

Засегната страна	Тема на интерес	Релевантни прашање во доменот на ООП
Клиентите/ купувачите	Добар квалитет на производот/ услугата по фер цена, услуги на сервисирање и поддршка после продажбата, информација за производот итн.	Влијанието врз животната средина на производите кои ги купуваат.
Вработените	Фер плати, безбедна работна средина, подобрена благосостојба на семејството, еднакви можности, подобрена продуктивност, почитување на нивните човекови и работнички права итн.	Задоволството на вработените; Плати; Здравје и безбедност.

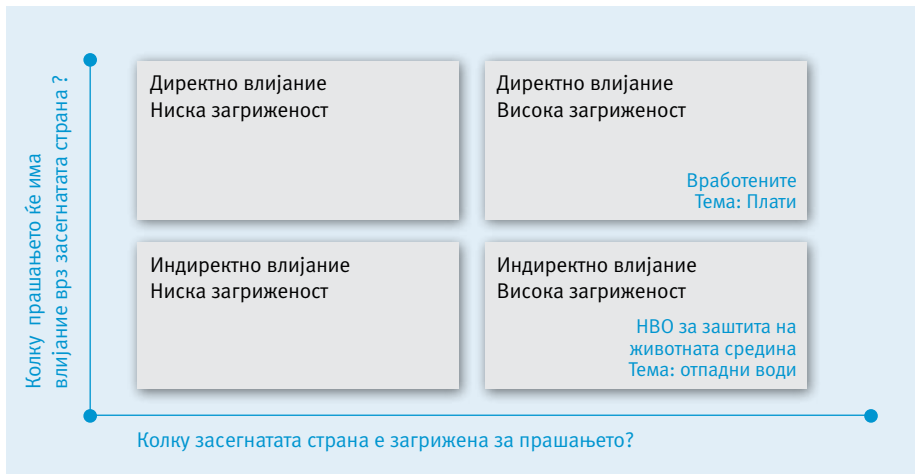
Притоа може да се изготви и една сумарна табела кадешто ќе бидат прикажани сите групи на засегнати страни и сите аспекти во доменот на ООП, при што со вкрстување ќе се добие за која од темите поврзани со ООП, постои најголем интерес помеѓу засегнатите страни.

## Идентификување на приоритетните засегнати страни

Секое претпријатие вообичаено има голем број на засегнати страни и опфаќањето на сите нив е преобемна работа. Поради тоа, претпријатието треба да се фокусира на најрелевантните поставувајќи си ги следните прашања:

- ➔ Кои засегнати страни ми се најважни?
- ➔ Кој ги поседува информациите кои ми се потребни за прашањата од доменот на ООП?
- ➔ Кој ќе ни помогне, а кој може да ги загрози нашите иницијативи во доменот на ООП?
- ➔ Кого треба да информираме во процесот на креирање и спроведување на ООП?

Следниот пример дава насока на кој начин може да се прави оваа анализа во оние две-три ООП приоритети коишто претпријатието ги утврдило со претходните чекори:



Различните засегнати страни треба да се распоредат на овој графикон врз основа на тоа: а) колку даденото ООП прашање ќе има влијание врз нив? и б) колку тие се загрижени за тоа прашање? На крајот на оваа вежба ќе стане очигледно кои засегнати страни ќе бидат приоритетни – тоа се оние кои се директно засегнати и многу загрижени за даденото приоритетно прашање во доменот на ООП.

## 8.2. Анализа на ризик

Оваа анализа се прави со цел да се идентификуваат прашањата од доменот на ООП, коишто можат да го изложат претпријатието на значителен ризик од финансиски загуби, законски тужби, загрозување на репутацијата итн. Притоа, при поставувањето на приоритети од аспект на ризик важно е да се балансира помеѓу: а) ризикот којшто има голема веројатност да се случи, но со помала загуба и б) ризикот којшто ќе донесе голема загуба, но има мала веројатност да се случи. На пример, изложеноста на опасни хемикалии кои можат да доведат до слепило кај вработените, имаат висок ризик од опасност. Но од друга страна, доколку хемикалиите се чуваат под строги услови и правила, тогаш вработените имаат мал ризик да дојдат во контакт со нив.

Анализата се прави преку бодување на овие аспекти:

1. Се проценува нивото на опасноста во смисол на повреди, загадување и сл и се бодува од 1-5 (1 – минимална опасност, 5-максимална);
2. На сличен начин се бодува и ризикот од бизнис штета/загуба за претпријатието;

3. Се проценува веројатноста да се случи дадениот ризик (со 1 дека нема да се случи, а со 2 дека инцидентот може да се повтори);
4. Се множат трите оцени и се добива индикацијата за ризикот;
5. Можните ризици се рангираат и врз основа на тоа се креира приоритетната листа.

Покрај официјалните податоци кои претпријатието ги поседува, податоците за оваа анализа можат да се добијат и низ разговор или анкета помеѓу приоритетните засегнати страни, идентификувани со претходната анализа.





## IX. ПРОЦЕС НА ПЛАНИРАЊЕ НА ООП АКТИВНОСТИ ЗА ПРИОРИТЕТНИТЕ ОБЛАСТИ

Откога претпријатието ги утврдило приоритетните засегнати страни и областите од доменот на ООП кои ќе ги адресира, се пристапува кон процес на планирање, спроведување и следење на резултатите од применетите ООП мерки.



### 9.1. Истражување и планирање

#### Формирање на тим

Првиот чекор во процесот е да се формира тим од лица на клучните функции кои се потребни за адресирање на даденото ООП прашање. За различни прашања може да се формираат и посебни тимови (на пример, за прашањата поврзани со човековите права или за прашањата поврзани со животната средина).

Тимот треба да се состои од персоналот на претпријатието којшто по потреба може да биде поддржан и од надворешни експерти. Тимот треба да опфати вработени со различни функции и хиерархиски нивоа (на пр. претставници на вработените во погонот, раководителот за човечки ресурси и доколку е возможно, претставник на синдикатот). Тоа ќе придонесе за одржливост на процесот и доследно спроведување на решенијата.

Формирањето на тимот треба да биде споделено со сите вработени. Исто така, е потребно тимот да создаде правила за работа и јасно утврдени улоги за секој член на тимот.

## Прибирање на податоци

Овој чекор опфаќа прибирање на сите релевантни податоци за даденото ООП прашање. Дел од потребните индикатори беа наведени и во поглавјата за областите на ООП. Доколку за одредени аспекти не постојат расположиви информации, тие може да се приберат преку интервјуа со вработените, фокус групи, анкети и сл.

При овој процес важно е да се гарантира доверливоста на информациите кои ги споделуваат како вработените, така и сопствениците на претпријатието.

## Причинско-последична анализа

При прибирањето на податоците за оваа анализа важно е да се земат в предвид и некои општи аспекти како што се: преседани направени во минатото, културолошките норми (правила, однесување, ставови), постоечките норми и околности во дадената индустрија или во земјата, перцепцијата за притисокот на конкуренцијата, ставовите на раководството по одредените прашања итн.

Притоа, начинот на кој ќе се спроведе анализата најмногу зависи од индикаторите коишто се следат па така, она што се анализира во адресирањето на „здравјето и безбедноста“ е различно од она кај „дискриминацијата на работното место“.

## Поставување на цели и приоритети

По прибирањето на податоците и комплетирањето на анализата, потребно е низ дискусија да се постигне заедничко разбирање за моменталната ситуација во претпријатието во однос на ООП прашањето. Потоа, треба да се идентификува кои се минималните, а кои идеалните услови во секоја од областите. Врз основа на тоа, се идентификува што треба да се преземе за да се постигнат посакуваните резултати. Притоа, промените можат да бидат:

- ➔ Физички (на пр. опрема за подобрување на здравјето и безбедноста на вработените);
- ➔ Технички (на пр. надградување на системот за да се постигне намалување на генерираниот отпад);
- ➔ Промена на политиките;
- ➔ Промени во процесите (на пр. промени во процесот на производство, материјалите кои се користат, измени на работниот простор итн.);
- ➔ Промени во однесувањето.

Различните промени бараат различно време и трошоци за спроведување. Така на пример, промените во однесувањето бараат значително време, но не изискуваат големи дополнителни трошоци). Физичките промени, пак, може да се направат брзо, но често изискуваат значителни дополнителни ресурси.

Врз основа на условите во претпријатието, се креира план со временска рамка за спроведување и проценка на трошоците коишто ќе бидат потребни.

## 9.2. Имплементација

### Спроведување на „брзи“ подобрувања

Овие подобрувања се важни од неколку аспекти. Тие го намалуваат непосредниот ризик за претпријатието, продуцираат брзи заштеди и на тој начин демонстрираат брз прогрес во спроведувањето на ООП практиките. Едни од најважните „брзи“ подобрувања се оние коишто се поврзани со прекршување на одредена законска регулатива, како и оние кои носат брзи заштеди на енергија (на пр. замена со штедливи светилки, поправка на чешмите или цевките кои постојано капат и сл).

Планот за спроведување на „брзите“ подобрувања се прави врз база на причинско-последичната анализа и планот на промени кои треба да настанат.

### Споредување на напредокот

Во зависност од ООП темата која се третира, напредокот може да се следи од хронолошка перспектива или пак, може да се споредува врз основа на планот на имплементација (за споредба дали мерките се спровеле согласно утврдените крајни рокови). Споредувањето може да се прави со анализирање на квантитативните податоци или пак низ интервјуа и анкети помеѓу вработените и другите засегнати страни.

### Развивање на политики и мерки

Целта на донесувањето на политики и мерки е да се обезбедат насоки за персоналот за тоа како треба да се однесуваат во дадени комплексни ситуации и какви би биле последиците, доколку поставените политики не се спроведуваат. Преку развивањето на насоки за вработените се создава форма на кодекс на однесување што на крајот доведува до подобрување на практиките на работното место и на однесувањето на персоналот. Поради ова, пред да се развијат политиките важно е, внимателно да се размисли кој сè треба да биде инволвиран во процесот. Доколку постојат спорни прашања, пожелно е да се вклучи и независно лице кое ќе обезбеди непристрасен совет во текот на процесот.

Доколку претпријатието работи на неколку ООП прашања во исто време, можно е да се формулира политика која ќе опфати неколку сродни прашања во еден документ. Така на пример многу од претпријатијата развиваат „Политика за животна средина“, „Етички кодекс“, „Социјална политика“ итн.

### Едукација и обука на персоналот

На вработените им се потребни информација и едукација на ООП прашањата коишто претпријатието ги поставува во секојдневното работење. Исто така, на

вработените ќе им треба и обука во процесот на адаптирање на работното место и внесувањето на нови процеси и работни навики.

Едукацијата и обуката може да се изведат на неколку начини, на пример преку информативни сесии за новите политики пропратени со сесија за прашања и одговори, работилница за одредени нови работни процедури кои произлегуваат од работното место, практични вежби на самото работно место итн. Едукацијата и обуката може да ја изведува некој од самата организација (доколку постои лице со напредни познавања за воведените новини) или од надворешни експерти и соработници. Притоа се поттикнува вработените да работат во групи со што ќе се зајакне и заедничкото разбирање за ООП и ќе се поттикне посветеноста кон постигнувањето на поставените цели.

### 9.3. Проверка и подобрување

#### Воспоставување на процес на континуирана ревизија

Откога ќе се запознаат вработените со приоритетните ООП прашања, како и со процесот на нивна имплементација, корисно е да се спроведуваат редовни ревизии во самите сектори со користење на листи за проверка. Најпрво е потребно да се одреди колку често ќе се врши ревизијата, а потоа да се одлучи како ќе се постапува со податоците собрани при ревизијата. Редовните анкети помеѓу вработените помагаат да се следи перцепцијата на вработените за ООП- прашањата со текот на времето.

#### Формирање на тим за континуирано подобрување

Ваквиот тим се формира со цел да се осигура дека со првично воспоставените промени и нови практики нема да се заборава да се набљудува процесот на имплементација. Притоа е важно да се дадат јасни инструкции за тоа, кои се задачите на овој тим и колку често ќе го вршат набљудувањето. Исто така е важно да се осигура конзистентност помеѓу различните сектори што овозможува стандардизација на ниво на претпријатието. Препорачливо е овој тим да има и претставници на вработените за да се добие и нивната перспектива.

#### Пресликување на процесот во други области

Успешното воспоставување на ООП практики по дадено прашање би требало да води до нивно повторување и во другите области или сектори во претпријатието. Воспоставувањето на политики на ниво на целото претпријатие гарантира почитување на заеднички стандарди со тоа што доколку е потребно, можно е да се воспостават различни цели за секој сектор.

## Спроведување на долгорочни мерки

Долгорочните мерки вообичаено вклучуваат одредена инвестиција (особено во доменот на животната средина каде е потребно да се набави поефикасна опрема или машинерија). Исто така е важно да се обезбеди долгорочна поддршка на вработените во адаптирањето кон потребните промени и прифаќањето на новите навики и однесувања поврзани со даденото ООП прашање.





ПРОЕКТ  
ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ  
НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО РМ



Министерство за економија  
Република Македонија



МАКЕДОНСКА РАЗВОЈНА  
ФОНДАЦИЈА ЗА ПРЕТПРИЈАТИЈА



СОЈУЗ НА СТОПАНСКИ  
КОМОРИ НА МАКЕДОНИЈА

КОНЕКТ