



MOKYMO VADOVAS JAUNIMO DARBUOTOJAMS IR MOKYTOJAMS

Vadovo tikslinė auditorija: jaunimo darbuotojai, mokytojai, mentoriai, fasilitatoriai, nevyriausybės organizacijos ir kitos svietimo struktūros, dirbancios su jauniaisiais verslininkais

Izangine pastaba

Sis vadovas buvo parengtas igyvendinant projekta SustainABLE: Raising a New Generation of Young Entrepreneurs, vykdoma pagal Erasmus+ programa, veiksmą KA220-YOU - Cooperation Partnerships in Youth. Projektas atliepia realu jauniesiems verslininkams nustatyta poreiki: suprasti ir praktiskai taikyti tvaraus verslumo principus, pritaikytus dabartinems ekonominems, socialinems, aplinkosauginems ir technologiniems realijoms.

Pastaraisiais metais verslumas tapo vienu iš svarbiu būdu, kuriais jauni žmonės gali kurti savarankiską profesinį kelią, atliepti bendruomenės poreikius ir prisidėti prie vietos ekonominės plėtros. Vis dėlto verslo pradžia nebėgali būti atsieta nuo platesnių visuomenės išsikių. Klimato kaita, spaudimas gamtos ištekliais, didėjantys socialinės atsakomybės reikalavimai, spartėjanti skaitmenizacija, vartotojų lūkesčiai ir nauji Europos reglamentai keičia tai, kaip jaunieji verslininkai turi mastyti, planuoti ir valdyti verslą.

Siame kontekste projektas SustainABLE siūlo integruotą požiūrį į tvarų verslumą, derindamas ekonominę verslo dimensiją su atsakomybe aplinkai, socialiniu poveikiu, itrauktimi, skaitmenizacija, finansiniu tvarumu ir Europos reguliavimo sistemos supratimu. Projekto finansavimo paraiskoje numatyta sukurti 12 modulių strukturuotą programą, skirtą padėti jauniejiems verslininkams paversti savo verslus tvaresnėmis, atsparesnėmis ir geriau su bendruomeniu poreikiais susietomis iniciatyvomis.

Sis vadovas sukurtas kaip darbo priemonė jaunimo darbuotojams, mokytojams, mentoriams ir fasilitatoriams. Tai nėra vien teorinės informacijos apie tvarumą ir verslumą rinkinys, bet metodologinis vadovas, skirtas jauniejiems verslininkams skirtos mokymo programos parengimui, igyvendinimui, pritaikymui ir vertinimui. Vadove paaiškinama, kaip 12 modulių turinys gali būti paverstas aktualiomis, dalyvaujamosiomis ir praktikoje pritaikomomis mokymosi patirtimis.

Svarbu atskirti šį vadovą nuo jauniesiems verslininkams skirtą gido. Verslininkams skirtas gidas orientuojasi į tai, ką dalyviai turi išmokti ir taikyti savo versluose. Šis vadovas orientuojasi į tai, ką turi žinoti ir daryti mokytojai, kad sukurtų nuoseklų, itraukų ir veiksmingą ugdymo procesą. Todėl vadove pateikta teorinė informacija pristatoma iš mokytojo perspektyvos: kaip paaiškinamos savokos, kaip jos paverčiamos veiklomis, kaip siejamos su dalyvių patirtimis ir kaip galima stebėti mokymosi rezultatus.

Vadovą gali naudoti projekto partnerių organizacijos, taip pat kitos NVO, jaunimo centrai, svietimo įstaigos, nepriklausomi mokytojai, mentoriai ar organizacijos, norincios padėti jauniejiems verslininkams kurti tvarius verslus. Jo struktūra leidžia naudoti visą programą, bet taip pat ir dalinai pritaikyti modulius, atsisizvelgiant į dalyvių profilį, turimą laiką, vietos kontekstą ir ji taikancios organizacijos išteklius.

Santrauka

SustainABLE vadovas - Mokymo vadovas jaunimo darbuotojams ir mokytojams yra edukacinė ir metodologinė priemonė, sukurta tvaraus verslumo mokymo programos igyvendinimui paremti. Jis pirmiausia skirtas jaunimo darbuotojams, mokytojams, mentoriams ir organizacijoms, dirbantioms su jaunaisiais verslininkais arba su jaunais žmonėmis, besidominciais ekonominiu iniciatyvu, daranciu teigiama poveikiu aplinkai ir visuomenei, kurimu.



Projektas SustainABLE remiasi ideja, kad jauniešiams verslininkams reikia ne tik bendrų žinių apie verslą, bet ir praktinių kompetencijų, kurios padėtų kurti gyvybingus, atsakingus ir dabartiniams iššūkiams pritaikytus verslus. Projekto metu partneriai siekia stiprinti trijų organizacijų gebėjimą remti jaunuosius verslininkus, suteikti mokymus, mentorystę ir tinklaveikos galimybes 150 jaunųjų verslininkų iš trijų šalių ir didinti platesnio jaunimo rato informuotumą apie tvaraus verslumo naudą. Finansavimo paraiskoje kaip rezultatai numatyti internetinės platformos, vaizdo medžiagos su atvejo analizėmis, vadovo jaunimo darbuotojams ir gido jauniešiams verslininkams sukurimas.

Vadovas sukurtas remiantis mokymo programa, sudaryta iš 12 teminių modulių. Šie moduliai apima pagrindines kompetencijų sritis, reikalingas tvariam verslumui suprasti ir taikyti: strateginį planavimą, lyderystę ir komandą, prekės ženklo kūrimą ir pardavimus, produkto vystymą, tikslinę auditoriją, įtraukias praktikas, socialinį poveikį ir mastelio didinimą, skaitmenines priemones ir automatizavimą, ekologinį ir anglies pėdsaką, tvary sprendimų kūrimą, teisinę sistemą ir Europos reglamentus bei finansinį tvarumą.

Vadovo vertė slypi ne tik šių temų pristatyme, bet ypač tame, kaip jos paverčiamos mokymosi procesu. Vadovas suteikia mokytojams sistemą, kaip paruošti sesijas, pritaikyti turinį dalyvių profiliui, fasilituoti dalyvaujamas veiklas, integruoti neformaliojo ugdymo metodus, skatinti refleksiją ir susieti kiekvieną modulį su realiais dalyvių vystomu verslu iššūkiais.

Programa SustainABLE turi praktinę ir progresyvią struktūrą. Dalyviai kviečiami ne tik klausytis pristatymu apie tvarumą, bet ir analizuoti savo verslą, nustatyti tobulintinas sritis, formuluoti tikslus, testuoti sprendimus, gauti grįžtamąjį ryšį, dirbti komandoje ir stebėti savo pažangą. Todel vadove pateikiamas ne tik modulių turinys, bet ir rekomendacijos dėl mentorystės, vizitų į tvary verslus, hakatonų, pažangos stebėsenos, veiklų vertinimo ir programos atkartojimo kituose kontekstuose.

Vadovas suskirstytas į septynias pagrindines dalis.

I dalis - Projekto kontekstas ir vadovo tikslas paaiškina projekto pagrindą, intervencijos poreikį, vadovo vaidmenį ir jo ryšį su kitais projekto rezultatais.

II dalis - Edukacinė ir metodologinė sistema pristato mokymo programos logiką, mokymosi tikslus, ugdomas kompetencijas, tikslines grupės profili ir programoje taikomus neformaliojo ugdymo principus.

III dalis - Gaires jaunimo darbuotojams ir mokytojams pateikia rekomendacijas dėl mokymo proceso parengimo, dalyvių poreikių vertinimo, mokymosi aplinkos organizavimo, grupės fasilitavimo ir iššūkių, kurie gali kilti sesijų metu, valdymo.

IV dalis - 12 modulių mokymo programa yra vadovo branduolys. Kiekvienas modulis sudarytas pagal tą pačią struktūrą: bendra apžvalga, aktualumas mokytojams, mokymosi tikslai, ugdomos kompetencijos, pagrindinės savokos, pagrindinė informacija, rekomenduojama sesijos eiga, metodai ir veiklos, reikalingos medžiagos, praktinė užduotis, refleksijos klausimai, galimi sunkumai, rekomendacijos mokytojams, dažniausiai užduodami klausimai ir sąsajos su kitais moduliais.

V dalis - Mentorystė ir praktiniai mokymosi komponentai paaiškina, kaip mokymai papildomi mentorystė, vizitais į tvary verslus ir hakatonais. Šie komponentai padeda dalyviams perkelti mokymąsi iš mokymo salės į savo verslumo praktiką.

VI dalis - Stebėseną, vertinimą ir kokybės užtikrinimą pateikia sistema dalyvių pažangai stebėti, mokymo veikloms vertinti, grįžtamajam ryšiui rinkti ir programai nuolat tobulinti.



VII dalis - Atkartojimas, tvarumas ir busimas naudojimas pristato, kaip programa gali būti perimta, pritaikyta ir naudojama kitų organizacijų, įskaitant laikotarpį po projekto pabaigos.

Priedai papildo vadovą praktinėmis priemonėmis: darbotvarkių modeliais, sesijų planavimo šablonais, poreikių vertinimo formomis, stebėjimo lapais, grįžamojo ryšio formomis, mentorystės šablonais, vizitų į verslus lapais, hakatonų priemonėmis, refleksijos lapais, mokymosi rezultatų stebėsenos matrica ir pagrindinių terminų žodyną.

Vadovą reikia suprasti kaip gyvą dokumentą, kurį galima pritaikyti skirtingiems kontekstams. Tvaraus verslumo negalima mokyti pagal vieną universalų receptą, tinkantį visoms šalims, bendruomenėms, ekonomikos sektoriams ar dalyvių profiliams. Mokytojo vaidmuo kaip tik yra paversti siuloma sistema aktualiomis mokymosi patirtimis žmonėms, esantiems priešais ją. Dėl šios priežasties vadovas neprimeta griežto modelio, o pateikia nuoseklia struktūrą, taikomas priemones ir metodologinius orientyrus, kuriuos galima koreguoti pagal kiekvienos grupės realybę.

Kaip naudotis šiuo vadovu

Sis vadovas sukurtas lankstiam naudojimui. Jis gali padėti įgyvendinti visą SustainABLE programą, bet taip pat gali būti naudojamas atskirais būdais - rengiant atskirus modulius, dirbtuves, mentorystės sesijas, veiklas su jauniaisiais verslininkais arba trumpesnės edukacinės programos.

Vadovas gali būti naudojamas keturiais pagrindiniais būdais.

1. **Kaip išsamus vadovas SustainABLE programai įgyvendinti**
2. Organizacijos, norinčios įgyvendinti visą programą, gali naudoti vadovą nuo pradžios iki pabaigos. Tokiu atveju rekomenduojama, kad mokymo komanda pirmiausia susipažintų su išanginėmis ir metodologinėmis dalimis, kad suprastų programos filosofiją, dalyvių profilį, 12 modulių logiką ir praktinių komponentų vaidmenį.
3. Visos programos įgyvendinimas apima šiuos kelius:
4. • dalyvių nustatymas ir atranka;
5. • pradinė poreikių analizė;
6. • mokymo kalendoriaus planavimas;
7. • 12 modulių įgyvendinimas;
8. • mentorystės sesijų organizavimas;
9. • vizitų į tvirus verslus integravimas;
10. • hakatono tipo veiklų organizavimas;
11. • dalyvių pažangos stebėsenos;
12. • galutinis vertinimas ir grįžamojo ryšio rinkimas;
13. • budo, kuriuo dalyviai toliau taiko išmoktus dalykus, nustatymas.
14. Toks naudojimas rekomenduojamas tada, kai organizacija turi pakankamai laiko, žmogiškųjų išteklių, ekspertų ir prieigą prie stabilios dalyvių grupės.
15. **Kaip išteklius mokytojams parengti**



16. Vadovas taip pat gali būti naudojamas vidiniam jaunimo darbuotoju, mokytoju ir mentorium mokymui. Tokiu atveju demesys skiriamas metodologiniams dalims ir kiekvieno modulio strukturai. Mokytojai gali naudoti vadovą, kad suprastu ne tik turinį, bet ir tai, kaip jis gali būti perteikiamas dalyvaujamaisiais metodais.
17. Prieš faktinį sesijų įgyvendinimą rekomenduojama, kad mokymo komanda kartu aptartų šiuos aspektus:
18. • koks yra dalyvių patirties lygis;
19. • kokių tipų verslai ar verslo idėjos bus atstovaujami grupėje;
20. • kokie vietos issukiai yra aktualūs;
21. • kokius pavyzdžius ir atvejo analizes galima pritaikyti;
22. • kuriems moduliams reikia isorinių ekspertų;
23. • kurios praktinės veiklos yra tinkamiausios;
24. • kaip bus stebima dalyvių pažanga.
25. Šis bendras pasirengimas yra svarbus siekiant išvengti fragmentiško įgyvendinimo. Dalyviai programa turi suvokti kaip nuoseklų kelią, o ne kaip nepriklausomą sesijų seriją.
26. **Kaip priemone moduliams pritaikyti skirtingiems kontekstams**
27. Nors vadovas siūlo standartinę kiekvieno modulio struktūrą, turinys turi būti pritaikytas kontekstui. Jaunujų verslininkų grupė dideliame mieste gali turėti kitokių poreikių nei grupė kaimo vietovėje. Pradedantis verslas gali turėti kitokių prioritetų nei verslas, veikiantis jau dvejus ar trejus metus. Taip pat tvarumo, skaitmenizacijos ar Europos reglamentų savokų supratimo lygis gali reikšmingai skirtis priklausomai nuo grupės.
28. Mokytojai skatinami pritaikyti:
29. • naudojamus pavyzdžius;
30. • sesijų trukmę;
31. • paaiškinimų sudėtingumo lygį;
32. • veiklų tipą;
33. • praktines užduotis;
34. • vertinimo priemones;
35. • atvejo analizes;
36. • naudojama kalba.
37. Pritaikymas nereiskia mokymosi tikslų pasalinimo, bet tinkamiausio kelio jiems pasiekti radimą.
38. **Kaip atkartojimo priemone kitoms organizacijoms**
39. Vadovą taip pat gali naudoti organizacijos, tiesiogiai nedalyvavusios projekte SustainABLE, bet norincios kurti panašias programas. Joms vadovas suteikia jau



konceptualiai patikrinta struktura, temine mokymo programa, metodologines rekomendacijas ir praktines priemones, kurias galima perimti ir pritaikyti.

40. Organizacijos, norincios atkartoti programa, turetu pradeti nuo savo istekliu analizes:

- ar jie turi patyrusių mokytojų ar jaunimo darbuotojų?
- ar gali įtraukti mentorius arba išorės ekspertus?
- ar turi prieigą prie jaunųjų verslininkų?
- ar gali organizuoti kontaktines, nuotoline arba mišrias sesijas?
- ar gali nustatyti tvarius verslus, kuriuos būtų galima aplankyti?
- ar gali užtikrinti minimalų stebėsenos ir vertinimo procesą?

Vadovas nereikalauja, kad visos organizacijos įgyvendintų programą ta pačia forma. Jis siūlo sistemą, kurią galima pritaikyti vietos lygmeniu, su sąlyga, kad bus išlaikyti pagrindiniai principai: aktyvus dalyvavimas, praktinis pritaikomumas, orientacija į tvarumą, įtrauktis, refleksija ir nuolatinis mokymasis.

Darbo principai mokytojams

Norėdami veiksmingai naudotis vadovu, mokytojai turėtų atsižvelgti į kelis pagrindinius principus.

Mokymas turi būti susietas su dalyvių realybe

Jauniesiems verslininkams reikia ne tik sąvokų, bet ir priemonių, kurios padėtų jiems priimti geresnius sprendimus savo versluose. Todėl kiekviena sesija turi prasidėti nuo praktinių klausimų: Kokią problemą sprendžia šis modulis? Kaip jis taikomas dalyvio versle? Ką konkrečiai jis gali pakeisti po sesijos?

Turinys turi būti paverstas patirtimi

Mokytojo vaidmuo nėra atkartoti moduluose pateiktą informaciją, bet kurti mokymosi situacijas. Pavyzdžiui, tokia tema kaip anglies pėdsakas neturi būti pristatoma tik kaip apibrėžimas, bet turi būti susieta su realiomis verslo veiklomis: energijos vartojimu, transportu, pakuotėmis, tiekėjais, atliekomis, gamyba ar komunikacija su klientais.

Dalyviai turi būti aktyviai įtraukti

Programa sukurta remiantis neformaliojo ugdymo principais. Tai reiškia, kad dalyviai turi diskutuoti, analizuoti, lyginti, testuoti, klysti, gauti grįžtamąjį ryšį ir reflektuoti. Veiksminga sesija nėra ta, kurioje daugiausia kalba mokytojas, bet ta, kurioje dalyviai daugiausia supranta ir pritaiko.

Tvarumas turi būti pristatomas realistiškai



Daugeliui verslininkų tvarumas gali atrodyti brangus, sudėtingas arba sunkiai pritaikomas. Mokytojas turi vengti moralizuojančio požiūrio. Tikslas nėra kaltinti dalyvius, bet padėti jiems nustatyti realistiškus, išmatuojamus ir jų verslui aktualius žingsnius. Kartais nedidelis, bet gerai suplanuotas pokytis gali sukurti pagrindą didesnėms transformacijoms.

Mokymasis turi būti stebimas laikui bėgant

Tvaraus verslumo programa nesibaigia sesijos įgyvendinimo momentu. Mokytojai ir mentorai turi skatinti dalyvius grįžti prie savo tikslų, matuoti pažangą, pritaikyti planus ir reflektuoti rezultatus. Todėl vadove pateikiamos praktinės užduotys, refleksijos klausimai, stebėsenos priemonės ir rekomendacijos mentorystei.

Pastaba dėl kalbos ir terminų vartojimo

Vadove terminas jaunimo darbuotojas vartojamas apibūdinti asmenims, kurie tiesiogiai dirba su jaunimu neformaliuose, edukaciniuose, bendruomeniniuose ar organizaciniuose kontekstuose. Terminas mokytojas vartojamas asmenims, kurie rengia ir veda mokymosi sesijas. Praktikoje tas pats asmuo gali atlikti abu vaidmenis.

Terminas dalyvis reiškia jaunuosius verslininkus arba būsimus verslininkus, kurie dalyvauja mokymo, mentorystės, vizitų ar hakatonų veiklose.

Terminas tvarus verslumas vartojamas apibūdinti verslo požiūriui, kuris derina ekonominį gyvybingumą, atsakomybę aplinkai, teigiamą socialinį poveikį, gerą valdymą, įtrauktį ir ilgalaikį prisitaikymo gebėjimą.

Terminas tvarumas vartojamas plačiąja prasme, apimančia tiek aplinkosauginę, tiek socialinę ir ekonominę dimensijas. Šiame vadove tvarus verslas nėra tik „žalias“ verslas, bet verslas, kuris supranta savo poveikį, atsakingai valdo išteklius, gerbia žmones ir bendruomenes, išlieka finansiškai gyvybingas ir geba prisitaikyti prie pokyčių.

I DALIS. PROJEKTO KONTEKSTAS IR VADOVO TIKSLAS

1. **Įvadas**
2. **1.1 Projekto SustainABLE kontekstas**
3. Projektas SustainABLE: Raising a New Generation of Young Entrepreneurs buvo sukurtas pagal Erasmus+ programą, veiksmą KA220-YOU - Cooperation Partnerships in Youth, kaip atsakas į vis aiškesnį jaunųjų verslininkų poreikį: suprasti, kaip galima sukurti ir plėtoti verslą, kuris būtų ne tik ekonomiškai gyvybingas, bet ir atsakingas aplinkos atžvilgiu, socialiai aktualus bei pritaikytas dabartinėms skaitmeninėms ir teisėkūros transformacijoms.
4. Daugelyje Europos kontekstų verslumas skatinamas kaip sprendimas užimtumui didinti, jaunimo kompetencijoms ugdyti, asmeninei iniciatyvai skatinti ir vietos bendruomenėms stiprinti. Vis dėlto jaunimui, kuris pradeda arba jau valdo verslą, tikrasis iššūkis yra ne tik idėjos paleidimas, bet jos palaikymas ir plėtojimas tvarių būdų. Projekto finansavimo paraiškoje pabrėžiama būtent ši problema: daugelis programų padeda jaunimui pradėti verslą, tačiau po paleidimo momento, kai verslininkai patenka į praktinį, sudėtingą testavimo, prisitaikymo, išlikimo ir augimo etapą, yra mažiau išteklių ir paramos formų.
5. Projektas grindžiamas įsitikinimu, kad naujoji verslininkų karta gali prisidėti prie visuomenės transformacijos, jeigu gauna tinkamą paramą. Jauniesiems verslininkams reikia žinių, metodų, priemonių ir konkrečių pavyzdžių, kad jie galėtų integruoti tvarumą

- į savo verslo sprendimus. Jie turi suprasti savo veiklos poveikį aplinkai, žmonėms, bendruomenėms ir savo ekonominiam modeliui.
6. Tvarumas nebegali būti traktuojamas kaip antrinis komponentas arba komunikacijos tema. Jis tampa verslo atsparumo sąlyga. Vartotojai vis daugiau dėmesio skiria skaidrumui, poveikiui ir atsakomybei. Investuotojai ir finansuotojai vis dažniau analizuoja aplinkosauginius, socialinius ir valdymo kriterijus. Europos reglamentai tiesiogiai ar netiesiogiai reikalauja, kad įmonės suprastų ir teiktų informaciją apie savo poveikį. Skaitmenizacija keičia tai, kaip verslai komunikuoja, parduoda, valdo procesus, matuoja rezultatus ir prisitaiko prie rinkos.
 7. Šiame kontekste projektas SustainABLE siūlo kompleksinę edukacinę programą, sukurtą remiantis 12 mokymo modulių. Šie moduliai apima esmines jaunojo verslininko temas: strateginį planavimą, lyderystę, prekės ženklo kūrimą, pardavimus, produkto vystymą, tikslinę auditoriją, įtrauktį, socialinį poveikį, skaitmenizaciją, ekologinį pėdsaką, tvarius sprendimus, Europos reglamentus ir finansinį tvarumą.
 8. Tačiau projektas neapsiriboja informacijos perdavimu. Jis siūlo taikomojo mokymosi kelią, apimantį mokymą, mentorystę, tinklaveiką, vizitus į tvarius verslus, hakatono tipo veiklas ir skaitmeninius išteklius. Finansavimo paraiškoje minima internetinės platformos, vaizdo medžiagos su atvejo analizėmis, vadovo jaunimo darbuotojams ir gido jaunesiems verslininkams sukūrimas.
 9. Šis priemonių derinys yra svarbus, nes tvaraus verslumo negalima išmokyti vien teoriškai. Dalyviai turi galėti stebėti pavyzdžius, dirbti su savo verslais, gauti grįžtamąjį ryšį, lyginti sprendimus, suprasti realius apribojimus ir paversti bendras idėjas konkrečiais veiksmais.
 10. Projektą įgyvendina partnerystė, sudaryta iš trijų organizacijų iš Rumunijos, Prancūzijos ir Lietuvos. Kiekvienas partneris atsineša specifinę ekspertizę: darbą su jaunimu, neformalųjį ugdymą, verslumą, tvarumą, bendruomenės įtraukimą, įtrauktį, socialinę atsakomybę ir organizacinę plėtrą. Ši įvairovė leidžia sukurti programą, turinčią europinę svarbą, bet pakankamai lanksčią, kad ją būtų galima pritaikyti skirtingiems vietos kontekstams.
 11. Šis vadovas yra viena iš centrinių priemonių, per kurias ši patirtis gali būti organizuojama, perduodama ir atkartojama. Jis paverčia projekto turinį darbo sistema mokytojams, jaunimo darbuotojams, mentoriams ir organizacijoms, norinčioms padėti jaunesiems verslininkams pereiti prie tvaresnių verslo modelių.

1.2 Vadovo tikslas

Šio vadovo tikslas yra suteikti jaunimo darbuotojams, mokytojams, mentoriams ir suinteresuotoms organizacijoms praktinę sistemą SustainABLE programai įgyvendinti. Vadovas nėra sukurtas kaip paprastas tekstų apie verslumą ar tvarumą rinkinys, bet kaip operacinė priemonė, paaiškinanti, kaip edukacinis turinys gali būti paverstas nuosekliu mokymosi procesu.

Vadovas atsako į centrinį klausimą: ką turi žinoti ir daryti mokytojas, kad padėtų jaunesiems verslininkams suprasti, taikyti ir integruoti tvarumą į savo verslą?

Norėdamas atsakyti į šį klausimą, vadovas derina tris dimensijas:

Pirmoji dimensija yra turinio dimensija. Vadovas suteikia mokytojams pagrindinę informaciją apie svarbiausias tvaraus verslumo temas. Ši informacija organizuojama pagal 12 projekte sukurtų modulių ir apima tiek ekonominius ir vadybinius, tiek aplinkosauginius, socialinius, skaitmeninius ir teisėkūros aspektus.

12. Antroji dimensija yra metodologinė. Vadovas paaiškina, kaip turinys gali būti perteikiamas taikant neformaliojo ugdymo, patirtinio mokymosi, mokymosi per praktiką, refleksijos ir aktyvaus dalyvavimo principus. Mokytojui ši dimensija yra esminė, nes programos kokybė priklauso ne tik nuo pateikiamos informacijos, bet ir nuo to, kaip dalyviai įtraukiami į mokymosi procesą.
13. Trečioji dimensija yra taikomoji. Vadovas nuolat skatina susieti mokymąsi su konkrečia dalyvių realybe. Jaunieji verslininkai turi galėti naudoti kiekvieną modulį savo verslui analizuoti, rizikoms ir galimybėms nustatyti, geresniems sprendimams priimti ir konkrečioms veiksmų žingsniams suformuluoti.

Todėl vadovas atlieka kelias funkcijas:

- padeda mokytojams pasirengti ir įgyvendinti 12 modulių;
- suteikia bendrą programos įgyvendinimo struktūrą;
- padeda organizacijoms pritaikyti turinį skirtingiems vietos kontekstams;
- palaiko nuoseklumą tarp mokymo, mentorystės, vizitų, hakatonų ir vertinimo;
- prisideda prie programos atkartojimo pasibaigus projektui;
- paaiškina jaunimo darbuotojų vaidmenį remiant jaunuosius verslininkus;

suteikia priemones pažangai stebėti ir kokybei gerinti.

Vadovas turi būti naudojamas kaip gairės, o ne kaip griežtas tekstas. Mokytojai skatinami jį pritaikyti pagal savo patirtį, dalyvių profilį, turimą laiką, grupėje atstovaujamų verslų sritį ir esamus vietos išteklius. Vis dėlto pritaikymai turi išlaikyti pagrindinius programos principus: orientaciją į tvarumą, praktinį pritaikomumą, aktyvų dalyvavimą, įtrauktį, refleksiją ir pažangos matavimą.

1.3 Kas gali naudotis šiuo vadovu

Vadovas pirmiausia skirtas jaunimo darbuotojams ir mokytojams, dirbantiems su jaunaisiais verslininkais arba su jaunais žmonėmis, besidominčiais verslumu. Jį gali naudoti asmenys, turintys neformaliojo ugdymo patirties, bet taip pat ir specialistai, turintys ekspertizę tam tikroje tvaraus verslumo srityje ir norintys prisidėti prie taikomojo mokymosi procesų.

Pagrindiniai vadovo naudotojai yra:

Jaunimo darbuotojai, kurių vaidmuo yra remti jaunų žmonių asmeninį, socialinį ir profesinį vystymąsi. Jiems vadovas suteikia sistemą, per kurią verslumas gali būti susietas su pilietiniu dalyvavimu, socialine atsakomybe, tvarumu ir bendruomenės plėtra.

Mokytojai, kurie rengia ir veda mokymosi sesijas. Jiems vadovas suteikia modulių struktūrą, mokymosi tikslus, pagrindines sąvokas, metodus, veiklas, praktines užduotis ir fasilitavimo rekomendacijas.



Mentoriai, kurie padeda dalyviams pritaikyti tai, ko išmoko, savo versluose. Vadovas padeda jiems suprasti programos logiką ir susieti mentorstės sesijas su modulių tikslais.

Fasilitatoriai, kurie organizuoja grupines veiklas, vizitus, hakatonus, refleksijos sesijas ar bendradarbiavimo procesus. Vadovas suteikia orientyrus grupės valdymui, dalyvavimo skatinimui ir mokymosi tarp lygių skatinimui.

Nevyriausybinės organizacijos, kurios nori kurti programas jauniems verslininkams arba įtraukti tvarų verslumą į savo dabartinės veiklas.

Jaunimo centrai, švietimo institucijos ir bendruomeninės organizacijos, kurios gali iš dalies arba visiškai naudoti vadovo turinį mokymo, konsultavimo, profesinio orientavimo, verslumo ugdymo ar vietos plėtros veiklose.

Mokytojai ir pedagogai, besidomintys verslumo ugdymu, ypač kai jie dirba su mokiniais ar studentais, kurie kuria verslo idėjas, socialinius projektus, ekologines iniciatyvas ar mini įmonės tipo veiklas.

Organizacijos, dirbančios su jaunimu kaimo arba nepalankioje padėtyje esančiose vietovėse, kur verslumas gali tapti vietos plėtros, užimtumo, socialinių inovacijų ir bendruomenės įtraukimo keliu.

Vadovą taip pat gali naudoti organizacijos, kurios tiesiogiai nedalyvavo projekte SustainABLE. Jo struktūra leidžia atkartoti programą, pritaikyti modulius ir naudoti priemones skirtinguose kontekstuose. Vis dėlto naudotojai turi suprasti, kad vadovas nepakeičia mokytojo patirties ir vietos konteksto išmanymo. Jis suteikia sistemą, bet įgyvendinimo kokybė priklauso nuo to, kaip mokymo komanda ją pritaiko ir įgyvendina praktikoje.

1.4 Skirtumas tarp mokytojams skirto vadovo ir gido jauniems verslininkams

Projekte SustainABLE finansavimo paraiškoje minimi du skirtingi rezultatai: vadovas jaunimo darbuotojams ir gidas jauniems verslininkams. Ši skirtis yra svarbi ir turi būti išlaikyta rengiant bei naudojant dokumentus.

Gidas jauniems verslininkams skirtas tiesiogiai padėti dalyviams. Jis turi būti orientuotas į tokius klausimus: kas yra tvarus verslumas, kaip analizuoti savo verslą, kaip sumažinti poveikį aplinkai, kaip suprasti savo auditoriją, kaip pagerinti prekės ženklą, kaip valdyti finansus, kaip laikytis reglamentų ir kaip plėtoti socialinį poveikį.

Šis vadovas atlieka kitą vaidmenį. Jis nėra tiesiogiai skirtas dalyviui, bet asmeniui, kuris kuria mokymosi sistemą dalyviui. Pagrindinis klausimas yra ne tik „ko turi išmokti verslininkas?“, bet „kaip mokytojas padeda jam mokytis, suprasti, reflektuoti ir taikyti?“.

Šis skirtumas daro įtaką vadovo stiliui ir turiniui. Mokytojams skirtame vadove dėmesys skiriamas:

- kiekvienos sesijos mokymosi tikslams;
- modulių pedagoginei logikai;
- fasilitavimo metodams;

- grupės valdymui;
- turinio pritaikymui pagal dalyvių lygį;
- refleksijos klausimams;
- praktinėms užduotims;
- galimiems įgyvendinimo sunkumams;
- rekomendacijoms mokytojams;
- ryšiui tarp modulių;
- pažangos stebėsenai;
- edukacinio proceso kokybės vertinimui.

Paprastas pavyzdys gali paaiškinti skirtumą. Gidas verslininkams skyriuje apie anglies pėdsaką paaiškintų, kas tai yra, kodėl tai svarbu ir kokių veiksmų gali imtis verslininkas jam sumažinti. Mokytojams skirtame vadove ta pati tema turi būti nagrinėjama iš kitos perspektyvos: kaip pristatyti temą nepadarant jos pernelyg techninės, kaip paaiškinti sąvokas dalyviams suprantama kalba, kaip dirbti su pavyzdžiais iš jų verslų, kaip išvengti gynybinių reakcijų, kokią patirtį galima naudoti, kokią praktinę užduotį galima skirti ir kaip patikrinti, ar dalyviai suprato idėją.

Šis skirtumas turi būti išlaikytas visame dokumente. Vadovas neturi tapti paprastu modulių vertimu ar kompiliacija, bet darbo priemone žmonėms, kurie įgyvendins programą.

1.5 Kaip vadovas prisideda prie projekto rezultatų

Vadovas tiesiogiai prisideda prie rezultatų, numatytų projekte SustainABLE. Finansavimo paraiškoje projekte siekiama stiprinti trijų partnerių organizacijų gebėjimus remti jaunuosius verslininkus, suteikti mokymus ir mentorystę 150 jaunųjų verslininkų ir didinti ne mažiau kaip 400 būsimų verslininkų informuotumą. Taip pat projektas apima 12 modulių struktūruotos programos, internetinės platformos, vaizdo medžiagos su atvejo analizėmis ir pakartotinai naudojamų edukacinių išteklių kūrimą.

Vadovas prisideda prie šių rezultatų keliais būdais.

Pirma, vadovas stiprina partnerių organizacijų gebėjimus. Suteikdamas bendrą darbo sistemą, jis padeda mokytojams, jaunimo darbuotojams ir mentoriams suprasti tą pačią edukacinę logiką ir įgyvendinti programą nuosekliai. Be tokios priemonės kyla rizika, kad kiekvienas modulis bus įgyvendinamas atskirai, be aiškaus ryšio su bendraisiais projekto tikslais.

Antra, vadovas palaiko mokymo proceso kokybę. Jis suteikia mokytojams orientyrus dėl mokymosi tikslų, metodų, veiklų, praktinių užduočių, refleksijos ir vertinimo. Taip programą tampa lengviau planuoti, įgyvendinti ir stebėti.

Trečia, vadovas prisideda prie turinio pritaikomumo. Projektas SustainABLE siekia ne tik perduoti informaciją, bet ir padėti jaunesiems verslininkams transformuoti savo verslo praktikas. Tam kiekvienas modulis turi vesti prie veiksmo, sprendimo arba pritaikomos priemonės. Vadovas padeda mokytojui išlaikyti šią praktinę orientaciją.

Ketvirta, vadovas palengvina programos atkartojimą. Pasibaigus projektui, partnerių organizacijos ir kitos suinteresuotos organizacijos gali naudoti vadovą tęsdamos jaunųjų verslininkų mokymą. Jo struktūra leidžia pritaikyti programą kitoms šalims, kitoms tikslinėms grupėms, kitai mokymo trukmei ar kitiems instituciniams kontekstams.

Penkta, vadovas prisideda prie projekto rezultatų tvarumo. Edukacinis rezultatas tampa tvarus tada, kai jį galima suprasti, naudoti, pritaikyti ir perduoti toliau. Vadovas sukuria šį tiltą tarp projekto patirties ir būsimo jos naudojimo.

Šia prasme vadovas yra ne tik galutinis projekto produktas, bet ir edukacinė infrastruktūra. Jis organizuoja turinį, metodologiją ir priemones taip, kad būtų galima tęsti ir dauginti intervenciją.

2. Tvarus verslumas jaunimo darbo veikloje

2.1 Kodėl tvarus verslumas yra svarbus

Tvarus verslumas yra verslo plėtros požiūris, kuris derina ekonominį gyvybingumą, atsakomybę aplinkai ir teigiamą socialinį poveikį. Tvarus verslas nėra tik verslas, kuris generuoja pelną, ir nėra tik verslas, kuris komunikuoja ekologines vertybes. Tai verslas, kuris supranta savo poveikį, atsakingai valdo išteklius, sąžiningai elgiasi su suinteresuotosiomis šalimis, pritaiko savo darbo modelį prie visuomenės pokyčių ir siekia kurti ilgalaikę vertę.

Jaunesiems verslininkams šis požiūris svarbus bent dėl trijų priežasčių.

Pirmoji priežastis susijusi su ilgalaikiu verslo gyvybingumu. Verslas, kuris ignoruoja aplinkosauginius, socialinius, skaitmeninius ir teisėkūros pokyčius, rizikuoja tapti pažeidžiamas. Išteklių sąnaudos, klientų lūkesčiai, skaidrumo reikalavimai, reglamentai dėl pakuočių, energijos, ataskaitų teikimo ar tiekimo grandinės gali tiesiogiai paveikti tai, kaip verslas veikia. Jaunieji verslininkai, kurie šiuos pokyčius supranta anksčiau, gali kurti atsparesnius modelius.

Antroji priežastis susijusi su pasitikėjimu. Vartotojai ir bendruomenės vis atidžiau stebi, ar yra nuoseklumas tarp to, ką verslas deklaruoja, ir to, ką jis daro. Verslas, kuris komunikuoja atsakingai, vengia žaliojo smegenų plovimo, paaiškina savo sprendimus ir pripažįsta ribotumus, gali kurti tvirtesnius ryšius su klientais, partneriais ir bendruomene.

Trečioji priežastis susijusi su poveikiu. Jaunieji verslininkai gali kurti ne tik produktus ir paslaugas, bet ir sprendimus realioms problemoms: atliekų mažinimui, geresnei prieigai prie produktų ar paslaugų, įtraukčiai, deramoms darbo vietoms, švietimui, sveikatai, mobilumui, atsakingam vartojimui ar vietos bendruomenių atgaivinimui. Tvarus verslumas taip gali tapti aktyvaus dalyvavimo visuomenės raidoje forma.

Projekte SustainABLE tvarus verslumas nagrinėjamas tiek ekologiniu, tiek socialiniu ir ekonominiu požiūriu. Finansavimo paraiškoje pabrėžiama, kad dalyviams bus padedama suprasti savo ekologinį pėdsaką, taikyti aplinkai draugiškesnius sprendimus, naudoti skaitmenines priemones ir gerinti savo verslų socialinį poveikį.

Mokytojams ir jaunimo darbuotojams ši tema turi būti pristatoma realistiškai. Tvarumas neturi būti paverstas abstrakčia ar moralizuojančia kalba. Daugelis jaunųjų verslininkų susiduria su ribotais ištekliais, laiko stoka, finansiniu spaudimu, neapibrėžtumu ir operaciniais sunkumais. Todėl mokytojo vaidmuo yra parodyti, kad tvarumas gali prasidėti nuo konkrečių žingsnių: geresnės išteklių analizės, švaistymo mažinimo, atsakingesnių tiekėjų pasirinkimo, skaidresnės komunikacijos, išmanios skaitmenizacijos, darbo sąlygų gerinimo, pajamų diversifikavimo arba poveikio matavimo.

Tvarus verslumas nereiškia momentinio tobulumo. Jis reiškia kryptį, sąmoningumą, sprendimą ir nuolatinį tobulėjimą.

2.2 Jaunimo darbuotojų vaidmuo remiant jaunuosius verslininkus

Jaunimo darbuotojai atlieka esminį vaidmenį remiant jaunuosius verslininkus, ypač kai verslumas suprantamas ne tik kaip ekonominė veikla, bet ir kaip mokymosi, asmeninio tobulėjimo ir socialinio dalyvavimo procesas. Jie gali kurti kontekstus, kuriuose jauni žmonės išsiginčija savo idėjas, ugdo pasitikėjimą savimi, mokosi bendradarbiauti, supranta savo bendruomenę ir asmenines iniciatyvas paverčia poveikį kuriančiais projektais.

Programoje SustainABLE jaunimo darbuotojas nėra tik informacijos perdavėjas. Jis yra fasilitatorius, gidas, stebėtojas, jungėjas ir mokymosi proceso rėmėjas.

Kaip fasilitatorius, jaunimo darbuotojas kuria erdves, kuriose dalyviai gali atvirai kalbėti apie savo iššūkius. Daugelis jaunųjų verslininkų susiduria su neapibrėžtumu, nesėkmės baime, išteklių trūkumu ar sunkumais priimant sprendimus. Saugi ir dalyvaujamoji mokymosi aplinka padeda jiems kalbėti apie šias problemas ir mokytis iš kitų patirčių.

Kaip gidas, jaunimo darbuotojas padeda dalyviams orientotis sudėtingoje informacijoje. Tvarumas apima tokias sąvokas kaip anglies pėdsakas, žiedinė ekonomika, įtrauktis, socialinis poveikis, Europos reglamentai, skaitmenizacija ar finansinis tvarumas. Kai kurios iš šių temų gali atrodyti techninės. Mokytojo vaidmuo yra paaiškinti jas dalyviams suprantamai ir susieti su konkrečiomis situacijomis.

Kaip stebėtojas, jaunimo darbuotojas seka grupės dinamiką, įsitraukimo lygį, dalyvių sunkumus ir jų raidą. Jis pastebi, kam reikia papildomos paramos, kas gali prisidėti savo patirtimi, kokios temos kelia painiavą ir kokios veiklos veikia geriausiai.

Kaip jungėjas, jaunimo darbuotojas gali susieti dalyvius su mentorais, ekspertais, patyrusiais verslininkais, institucijomis, vietos bendruomenėmis ar kitais aktualiais ištekliais. Jaunajam verslininkui prieiga prie paramos tinklo gali būti tokia pat svarbi kaip prieiga prie informacijos.

Kaip rėmėjas, jaunimo darbuotojas skatina dalyvius paversti mokymąsi veiksmu. Jis padeda jiems nustatyti realistiškus žingsnius, nepasiduoti po pirmųjų sunkumų ir matyti pažangą kaip laipsnišką procesą.

Šis požiūris svarbus, nes daugeliui jaunųjų verslininkų reikia ne tik atsakymų, bet ir sistemos, kurioje jie išminktų kelti geresnius klausimus. Pavyzdžiui: Koks yra mano verslo poveikis aplinkai? Kas yra mano suinteresuotosios šalys? Ką vertė reiškia mano klientams? Kaip galiu komunikuoti tvarumą be žaliojo smegenų plovimo? Kaip galiu matuoti savo pažangą? Kokį pokytį galiu padaryti dabar, turėdamas tuos išteklius, kuriuos turiu?

Jaunimo darbuotojas neturi būti visų sričių ekspertas. Nerealų, kad tas pats žmogus būtų finansų, Europos teisėkūros, skaitmenizacijos, anglies pėdsako, prekės ženklo kūrimo ir socialinio poveikio specialistas. Vietoj to jaunimo darbuotojas turi žinoti, kaip fasilituoti mokymąsi, kaip pasitelkti tinkamus ekspertus, kaip formuluoti naudingus klausimus ir kaip turinį paversti procesu.

2.3 Verslumo, tvarumo ir aktyvaus pilietiškumo ryšys

Tvarus verslumas yra glaudžiai susijęs su aktyviu pilietiškumu. Verslas neveikia už visuomenės ribų, bet jos viduje. Jis naudoja išteklius, kuria produktus ar paslaugas, daro įtaką elgesiui, kuria darbo vietas, sąveikauja su tiekėjais, klientais, valdžios institucijomis ir bendruomenėmis. Dėl šios priežasties versliniai sprendimai visada turi pilietinę dimensiją, net jei verslininkas jos aiškiai neįvardija.

Jaunimui šis ryšys yra ypač aktualus. Daugelis jaunų žmonių domisi socialiniais pokyčiais, aplinkos apsauga, lygybe, atsakingu vartojimu, technologijomis ir naujomis dalyvavimo formomis. Verslumas jiems gali tapti keliu, kuriuo šie rūpesčiai paverčiami konkrečiais sprendimais.

Tvarus verslas gali prisidėti prie aktyvaus pilietiškumo keliais mechanizmais.

Jis gali atliepti realų bendruomenės poreikį. Pavyzdžiui, verslas gali siūlyti vietinius produktus, prieinamas paslaugas, atliekų mažinimo sprendimus, daugkartinio naudojimo produktus, paslaugas pažeidžiamoms grupėms arba skaitmenines priemones, kurios palengvina prieigą prie informacijos.

Jis gali skatinti atsakingą elgesį. Per savo komunikaciją ir siūlomus produktus verslas gali skatinti klientus vartoti atsakingiau, taisyti, pakartotinai naudoti, perdirbti, rinktis vietas tiekėjus arba suprasti savo sprendimų poveikį.

Jis gali kurti geresnes darbo vietas. Tvarus verslas neapsiriboja aplinka, bet apima ir socialinę dimensiją: sąžiningas darbo sąlygas, pagarbą, įtrauktį, komandos vystymą, dalyvavimą ir saugumą.

Jis gali bendradarbiauti su kitais vietos veikėjais. Verslininkai gali dirbti su NVO, mokyklomis, valdžios institucijomis, pilietinėmis grupėmis, vietos bendruomenėmis ir kitais verslais, kad kurtų bendrus sprendimus.

Jis gali prisidėti prie rinkos normų keitimo. Kai verslas taiko skaidrias, etiškas ir tvarias praktikas, jis gali daryti įtaką klientų ir konkurentų lūkesčiams.

Programoje SustainABLE šis verslumo ir aktyvaus pilietiškumo ryšys yra svarbus, nes projektas priklauso jaunimo sričiai. Jo tikslas nėra tik pagerinti techninius verslo įgūdžius, bet ir prisidėti prie jaunųjų verslininkų kartos, kuri supranta savo sprendimų atsakomybę ir gali veikti kaip pokyčių agentai, ugdymo. Finansavimo paraiškoje aiškiai įtraukta prioritetinga sritis, susijusi su aktyvaus pilietiškumo, jaunimo iniciatyvos ir verslumo, įskaitant socialinį verslumą, skatinimu.

Mokytojams tai reiškia, kad kiekvienas modulis turi būti susietas su platesniu atsakomybės klausimu. Strateginis planavimas yra ne tik apie augimo tikslus, bet ir apie verslo vertybinę kryptį. Prekės ženklo kūrimas yra ne tik apie pardavimą, bet ir apie pasitikėjimą ir skaidrumą. Skaitmenizacija yra ne tik apie efektyvumą, bet ir apie prieigą, įtrauktį ir saugumą. Finansai yra ne tik apie pelną, bet ir apie stabilumą, atsparumą ir gebėjimą kurti ilgalaikį poveikį.

2.4 Temos europinė ir vietos svarba

Tvarus verslumas yra aktualus tiek Europos, tiek vietos lygmeniu. Europos lygmeniu tema susijusi su didžiosiomis transformacijomis, kurias lemia žaliosios pertvarkos, skaitmenizacijos, žiedinės ekonomikos, įtraukties ir įmonių atsakomybės politikos. Vietos lygmeniu tema susijusi su konkrečiu būdu, kuriuo jaunieji verslininkai atliepia savo bendruomenių poreikius ir pritaiko savo verslus prie esamų išteklių, iššūkių ir galimybių.

Projektas SustainABLE sukurtas remiantis keliomis Europos prioritetingomis sritimis. Finansavimo paraiškoje minima aktyvaus pilietiškumo, jaunimo iniciatyvos ir verslumo skatinimas, aplinka ir kova su klimato kaita, taip pat skaitmeninė transformacija. Šios prioritetingos sritys nėra traktuojamos atskirai, bet integruojamos į bendrą programą.

Europos lygmeniu jaunieji verslininkai turi suprasti, kad tvarumas tampa ekonomikos veikimo dalimi. Reglamentai dėl ataskaitų teikimo, žiediško, energijos, emisijų, pakuočių, skaidrumo ir socialinės atsakomybės tiesiogiai arba netiesiogiai veikia vis daugiau verslų. Net mažos įmonės, kurioms ne visada tiesiogiai taikomos sudėtingos ataskaitų teikimo prievolės, gali būti paveiktos klientų, partnerių, finansuotojų ar tiekimo grandinių reikalavimų.

Vietos lygmeniu tvarumas įgyja konkrečias formas. Mažame mieste jis gali reikšti vietos išteklių naudojimą, atliekų mažinimą, bendruomenės atgaivinimą ar darbo vietų kūrimą. Kaimo vietovėje jis gali reikšti vietos produktų panaudojimą, atsakingą turizmą, paslaugas bendruomenei ar žiedinės ekonomikos sprendimus. Dideliame mieste jis gali reikšti mobilumą, energijos vartojimo efektyvumą, atsakingą vartojimą, skaitmenizaciją ar naujus paslaugų modelius.

Vadovas turi leisti mokytojams susieti šiuos du lygmenis. Dalyviai turi suprasti Europos sistemą, bet dirbti su vietos problemomis ir savo verslais. Gera sesija nelieta Europos politikų ar bendrų apibrėžimų lygmenyje, bet padeda dalyviams atsakyti į praktinius klausimus: Ką ši tema reiškia mano verslui? Kokie pokyčiai vyksta mano rinkoje? Ko tikisi mano klientai? Kokie reglamentai gali mane paveikti? Kokius vietos išteklius galiu naudoti? Kokias partnerystes galiu kurti?

Ši dviguba, europinė ir vietos, svarba yra vienas iš projekto privalumų. Tarptautinė partnerystė leidžia programai pasinaudoti skirtingomis patirtimis ir pavyzdžiais iš kelių

šalių. Pritaikymas vietos lygmeniu leidžia jai išlikti naudinga realiems dalyviams, turintiems konkrečius savo verslus, apribojimus ir galimybes.

II DALIS. EDUKACINĖ IR METODOLOGINĖ SISTEMA

3. Trumpai apie SustainABLE mokymo programą

3.1 Bendrasis mokymo programos tikslas

SustainABLE mokymo programos tikslas yra ugdyti kompetencijas, reikalingas jauniems verslininkams integruoti tvarumą į savo verslus praktiškai, realistiškai ir išmatuojamai. Programa siekia ne tik supažindinti dalyvius su bendromis tvarumo sąvokomis, bet ir padėti jiems transformuoti savo verslą į ekonomiškai gyvybingesnę, socialiai atsakingesnę ir didesnę dėmesį poveikiui aplinkai skiriančią iniciatyvą.

Projekto logikoje tvarus verslumas suprantamas kaip strateginio mąstymo, ekologinės atsakomybės, socialinio poveikio, lyderystės, skaitmenizacijos, įtraukties, atitikties aktualiems reglamentams ir finansinio stabilumo derinys. Todėl programa netraktuoja tvarumo kaip nuo verslo atskiros temos, bet kaip kriterijaus, kuris daro įtaką visiems svarbiems verslo sprendimams: misijai, produktui, komandai, klientams, komunikacijai, procesams, sąnaudoms, pajamoms, partnerystėms ir ilgalaikiai plėtrai.

Finansavimo paraiškoje numatyta sukurti išsamią tvaraus verslumo mokymo metodologiją, organizuotą į 12 modulių, apimančią tiek tvaraus verslo praktikas, tiek verslumo kompetencijas. Programoje siekiama suteikti 50 jaunųjų verslininkų iš kiekvienos partnerės šalies žinių ir įgūdžių, reikalingų tvarumo praktikoms integruoti į jų verslus ir paversti juos socialiai bei ekologiškai atsakingesniais verslais.

Bendrąjį programos tikslą galima suformuluoti taip:

Ugdyti jaunųjų verslininkų kompetencijas analizuoti, pritaikyti ir transformuoti savo verslus integruojant ekonominio, socialinio ir aplinkosauginio tvarumo principus, taikant praktinius mokymosi, mentorystės, bendradarbiavimo ir tiesioginio pritaikymo metodus.

Ši formulė mokytojams svarbi, nes nustato viso edukacinio proceso kryptį. Kiekvienas modulis, kiekvienas pratimas ir kiekviena praktinė užduotis turi prisidėti prie šios transformacijos. Jeigu veikla nepadeda dalyviui geriau suprasti savo verslo, priimti aiškesnio sprendimo ar nustatyti konkretaus veiksmo, ji turi būti permąstyta.

Programa sukurta remiantis paprasta idėja: jaunieji verslininkai geriau mokosi tada, kai dirba su savo pačių iššūkiais. Todėl mokytojai turi vengti vien teorinio įgyvendinimo. Sąvokos turi būti paaiškinamos, bet po to pritaikomos. Tvarumas turi būti aptariamas, bet po to paverčiamas žingsniais. Dalyviai turi būti skatinami analizuoti savo verslus, formuluoti tikslus, nustatyti išteklius, testuoti hipotezes ir matuoti pažangą.

Šia prasme programos tikslas nėra tai, kad dalyviai pereitų 12 temų, bet kad išsiugdytų naują mąstymo ir veikimo gebėjimą: matyti verslą kaip ekonominės, socialinės ir aplinkos ekosistemos dalį.

3.2 Konkretūs mokymosi tikslai

Konkretūs mokymosi tikslai bendrąjį programos tikslą paverčia apčiuopiamais rezultatais. Jie padeda mokytojams planuoti sesijas, pasirinkti tinkamus metodus ir vertinti dalyvių pažangą. Tvaraus verslumo mokymo programa neturi likti bendrų ketinimų lygmenyje, bet turi leisti stebėti žinių, įgūdžių, nuostatų ir praktikų pokyčius.

Programos pabaigoje dalyviai turėtų gebėti:

Suprasti tvaraus verslumo sąvoką kaip integruotą požiūrį, kuris derina ekonominį gyvybingumą, atsakomybę aplinkai, socialinį poveikį, įtrauktį ir prisitaikymą prie pokyčių.

Analizuoti savo verslą tvarumo požiūriu, nustatant stiprybes, pažeidžiamumus, tobulinimo galimybes ir sritis, kuriose verslas daro ekonominį, socialinį ar aplinkosauginį poveikį.

Formuluoti aiškius ir realistiškus tvarumo tikslus, naudojant tokias priemones kaip SMART tikslai, suinteresuotųjų šalių analizė, SWOT analizė ir rodikliais grįstas planavimas.

Suprasti lyderystės ir komandos vaidmenį kuriant tvarų verslą, įskaitant vidinės komunikacijos, pasitikėjimo, konfliktų valdymo ir žmonių įtraukimo į pokytį svarbą.

Ugdyti gebėjimą komunikuoti tvarumą autentiškai, vengiant žaliojo smegenų plovimo ir kuriant pasitikėjimu grįstą ryšį su klientais, partneriais ir bendruomene.

Suprasti tikslinę auditoriją ir jos poreikius, įskaitant skirtumus tarp tradicinių vartotojų ir tų, kurie domisi tvariais produktais, paslaugomis ar vertybėmis.

Taikyti tvaraus produktų ir paslaugų vystymo principus, atsižvelgiant į gyvavimo ciklą, išteklius, medžiagas, pakuotes, naudojimą, taisomumą, pakartotinį naudojimą ir gyvavimo ciklo pabaigą.

Integruoti įtrauktį į verslo veikimo būdą tiek santykyje su komanda, tiek su klientais, bendruomenėmis ir nepakankamai aptarnaujamomis grupėmis.

Suprasti ir matuoti socialinį poveikį, naudojant pagrindines priemones, tokias kaip pokyčio teorija, poveikio rodikliai, konsultacijos su suinteresuotosiomis šalimis ir sukurtų rezultatų analizė.

Naudoti skaitmenines priemones ir automatizavimą verslo efektyvumui, skaidrumui, prieinamumui ir mastelio didinimo gebėjimui didinti.

Nustatyti pagrindinius verslo ekologinio pėdsako ir anglies pėdsako šaltinius ir pasiūlyti realistiškas priemones jiems mažinti.

Suprasti tvarumui aktualią Europos sistemą, įskaitant reglamentavimo tendencijas, besiformuojančias verslo atsakomybes ir galimybes, susijusias su atitiktimi ir inovacijomis.

Planuoti verslo finansinį tvarumą per biudžetavimą, sąnaudų valdymą, pajamų diversifikavimą, rizikų analizę ir skaitmeninių priemonių naudojimą finansų valdymui.

Šie tikslai turi būti suvokiami kaip kaupiamieji rezultatai. Jie nepasiekiami per vieną sesiją, bet per visą mokymosi patirtį: modulius, praktines užduotis, diskusijas, mentorystę, vizitus, grįžtamąjį ryšį ir refleksiją.

Mokytojams konkrečius tikslus reikia paversti darbo klausimais. Pavyzdžiui: Kaip žinome, kad dalyvis suprato sąvoką? Ką konkrečiai jis gali sukurti po modulio? Kokį pokytį jis gali nustatyti savo versle? Kokį rodiklį jis gali stebėti? Kokį sprendimą jis gali priimti?

Šis požiūris padeda mokytojui išvengti dažnos mokymo programų problemos: informacijos kaupimo be perkėlimo į praktiką.

3.3 Ugdomos kompetencijos

Programa SustainABLE ugdo kompleksinę kompetencijų rinkinį, nes tvarus verslumas reiškia daugiau nei technines žinias. Jaunajam verslininkui reikia suprasti sąvokas, priimti sprendimus, dirbti su žmonėmis, komunikuoti, naudoti skaitmenines priemones, valdyti išteklius, prisitaikyti prie reglamentų ir matuoti poveikį.

Ugdomas kompetencijas galima suskirstyti į kelias kategorijas.

Verslumo kompetencijos

Jos susijusios su dalyvių gebėjimu kurti, valdyti ir plėtoti verslą. Programa padeda dalyviams išsigryninti misiją ir viziją, nustatyti tikslus, suprasti klientus, pozicionuoti savo produktus ar paslaugas, analizuoti rinką, kurti verslo modelį ir priimti strateginius sprendimus.

Tvaraus verslumo kontekste verslumo kompetencijos nuolat siejamos su klausimu: kaip verslas gali būti gyvybingas nesukuriant nereikalingų socialinių ar aplinkosauginių kaštų?

Tvarumo kompetencijos

Jos apima gebėjimą suprasti verslo poveikį aplinkai ir visuomenei, nustatyti rizikas ir galimybes, taikyti žiedinės ekonomikos principus, mažinti švaistymą, atsakingai naudoti išteklius ir integruoti tvarumo kriterijus į verslo sprendimus.

Dalyviai turi suprasti, kad tvarumas neapsiriboja perdirbimu ar žalia komunikacija. Jis apima tai, kaip mąstomas produktas, kaip pasirenkami tiekėjai, kaip naudojami išteklių, kaip elgiamasi su komanda ir kaip verslas prisideda prie bendruomenės.

Socialinės ir pilietinės kompetencijos

Tvarus verslumas susijęs su dalyvavimu, atsakomybe ir socialiniu poveikiu. Programa ugdo tokias kompetencijas kaip empatija, bendradarbiavimas, komunikacija su suinteresuotosiomis šalimis, bendruomenės poreikių supratimas, pažeidžiamų grupių įtraukimas ir gebėjimas kurti socialiai aktualius sprendimus.

Šios kompetencijos svarbios, nes tvarus verslas neveikia izoliuotai. Jis sąveikauja su žmonėmis, institucijomis, grupėmis, tiekėjais, klientais ir bendruomenėmis.

Skaitmeninės kompetencijos

Skaitmenizacija yra svarbi programos dimensija. Dalyviai turi suprasti, kaip naudoti skaitmenines priemones organizavimui, komunikacijai, projektų valdymui, automatizavimui, rinkodarai, pardavimams, finansų valdymui, duomenų analizei ir operacinio efektyvumo gerinimui.

Skaitmeninės kompetencijos traktuojamos ne kaip tikslas savaime, bet kaip priemonė efektyvesniam, labiau prisitaikančiam ir lengviau plečiamam verslui. Finansavimo paraiškoje skaitmeninė transformacija įtraukta kaip prioritetas, o programoje numatytas dalyvių supažindinimas su priemonėmis, kurios gali automatizuoti komunikacijos, gamybos, pateikimo, rinkodaros ir administravimo procesus.

Lyderystės ir komandinio darbo kompetencijos

Tvarumo neįmanoma įgyvendinti be žmonių. Net ir mažuose versluose verslininkas turi komunikuoti, įkvėpti, įtraukti, valdyti įtampas ir kurti pasitikėjimu grįstus santykius. Programa ugdo kompetencijas, susijusias su lyderyste, bendradarbiavimu, konfliktų valdymu, sprendimų priėmimu ir į atsakomybę orientuotos organizacinės kultūros kūrimu.

Komunikacijos ir prekės ženklo kūrimo kompetencijos

Dalyviai mokosi komunikuoti verslo vertę, jo poveikį ir įsipareigojimą tvarumui. Jie turi suprasti skirtumą tarp autentiškos komunikacijos ir žaliojo smegenų plovimo, tarp bendrų pažadų ir konkrečių įrodymų, tarp prekės ženklo įvaizdžio ir laikui bėgant kuriamo pasitikėjimo.

Prekės ženklo kūrimo ir pardavimų modulis pabrėžia, kad tvarus prekės ženklo kūrimas reiškia aplinkosauginių ir etinių vertybių integravimą į verslo tapatybę, misiją ir praktikas, o ne vien vizualinių ar komercinių žinučių, turinčių „žalią“ išvaizdą, naudojimą.

Finansinės kompetencijos

Tvarus verslas turi būti ir finansiškai tvarus. Dalyviams reikia suprasti biudžetavimą, sąnaudas, pinigų srautus, pajamų šaltinius, finansines rizikas, investicijas ir finansų valdymo priemones. Tvarumo negalima išlaikyti, jeigu verslas yra ekonomiškai nestabilus.

Mokymosi ir prisitaikymo kompetencijos

Galbūt svarbiausia programos ugdoma kompetencija yra gebėjimas nuolat mokytis. Tvarumas yra besikeičianti sritis, veikiama naujų technologijų, naujų reglamentų, naujų vartotojų lūkesčių ir naujų aplinkosauginių iššūkių. Dalyviai turi išsiugdyti įprotį analizuoti, testuoti, matuoti, prisitaikyti ir tobulinti.

3.4 Tikslinės grupės profilis

Programa SustainABLE daugiausia skirta 18-30 metų jauniems verslininkams, kurie jau pradėjo verslą arba yra ankstyvame verslumo vystymo etape. Projekto logikoje dėmesys skiriamas jaunimui, kuris jau žengė žingsnį į verslumą ir susiduria su realiais



verslo valdymo iššūkiais. Šis pasirinkimas leidžia taikyti labiau pritaikytą mokymosi procesą, nes dalyviai gali tiesiogiai dirbti su savo verslais, palyginti pradinę situaciją su vėlesne raida ir matuoti įvykusius pokyčius.

Dalyvio profilis gali apimti šias savybes:

- yra 18-30 metų amžiaus;
- per pastaruosius metus pradėjo verslą arba yra pažengusiame verslo idėjos rengimo etape;
- yra motyvuotas mokytis ir gerinti savo verslo praktikas;
- yra atviras grįžtamajam ryšiui, bendradarbiavimui ir inovacijoms;
- jam reikia pagalbos geriau suprasti tvarumą;
- gali būti iš didelio miesto, mažo miesto, kaimo vietovės arba bendruomenės, turinčios ribotą prieigą prie inovacijų išteklių;
- gali turėti arba neturėti formalų išsilavinimą verslumo srityje;
- gali valdyti labai mažą verslą, savarankišką iniciatyvą, startuolio tipo veiklą arba ekonominį projektą, turintį socialinį potencialą.

Finansavimo paraiškoje minima, kad ypatingas dėmesys skiriamas jauniems verslininkams iš kaimo vietovių arba mažiau su inovacijų galimybėmis susietų teritorijų, taip pat tiems, kurie anksčiau neturėjo formaliojo verslumo ugdymo patirties. Ši kryptis yra svarbi, nes tvarumas neturi likti prieinamas tik verslininkams iš didelių miestų centrų arba tiems, kurie jau turi prieigą prie konsultacijų, finansavimo ir verslo tinklų.

Mokytojams tikslinės grupės supratimas yra esminis. Programa jauniems verslininkams negali būti veiksmingai įgyvendinama, jeigu ji sukurta tik remiantis standartiniu turiniu. Dalyviai gali turėti labai skirtingą patirties, pasitikėjimo savimi, finansinių žinių, skaitmeninių kompetencijų, rinkos supratimo ar aplinkosauginių sąvokų pažinimo lygį.

Todėl prieš pradedant programą mokytojai turi žinoti bent kelis dalykus apie dalyvius:

- kokio tipo verslus jie turi;
- kokiame vystymosi etape jie yra;
- kokie yra pagrindiniai jų sunkumai;
- kiek jie yra susipažinę su tvarumu;
- kokių lūkesčių jie turi programai;
- kokius išteklius jie turi;
- kokius pokyčius jie yra pasirengę išbandyti;
- kokios temos gali būti jautrios arba sunkiai nagrinėjamos.

Šios pradinės žinios turi būti naudojamos darbo tempui, pavyzdžiams ir metodams pritaikyti. Pavyzdžiui, dalyviui, turinčiam gamybos verslą, reikės diskusijų apie medžiagas, atliekas,





energiją ir tiekėjus. Dalyviui, turinčiam paslaugų verslą, gali reikėti diskusijų apie skaitmenizaciją, komunikaciją, klientus, prieinamumą, socialinį poveikį ir vidinius procesus. Dalyviui, turinčiam labai mažą verslą, gali būti aktualūs paprasti žingsniai ir mažos sąnaudos, o dalyvis, turintis jau stabilizuotą verslą, gali būti pasirengęs rodikliams, ataskaitų teikimui ir mastelio didinimui.

Vadovas skatina mokytojus vertinti dalyvius ne kaip vienodą grupę, bet kaip žmonių grupę, esančią skirtinguose verslumo procesuose. Ši įvairovė yra mokymosi išteklius, o ne problema. Per diskusijas, darbą komandoje ir patirties mainus dalyviai gali mokytis vieni iš kitų.

3.5 Mokymosi kelio struktūra

SustainABLE programos siūlomas mokymosi kelias sukurtas kaip modulinio mokymo, praktinio taikymo, mentorystės, vizitų į tvarius verslus ir bendradarbiavimo veiklų derinys. Ši struktūra svarbi, nes tvaraus verslumo negalima ugdyti vien per informacijos perdavimą. Dalyviams reikia laiko supratimui, taikymui, grįžtamajam ryšiui, koregavimui ir įtvirtinimui.

Pagal finansavimo paraišką programa apima 12 mokymo modulių, kiekvienas jų suplanuotas kaip maždaug 4 valandų dirbtuvės, papildytos savarankiško mokymosi veiklomis ir praktinėmis užduotimis. Programoje taip pat numatytas 3 mėnesių mentorystės laikotarpis, skirtas paremti žinių perkėlimą į verslo praktiką.

Kelią galima suprasti kaip septynis pagrindinius etapus.

1 etapas. Dalyvių atranka

Atranka neturi būti vertinama tik kaip administracinė procedūra, bet kaip pirmasis edukacinio proceso žingsnis. Per paraiškos formą, interviu ar pradinę diskusiją organizatoriai gali suprasti dalyvių motyvaciją, verslų tipą, jų iššūkius ir pasirengimo lygį. Ši informacija padeda pritaikyti programą.

2 etapas. Pradinis poreikių vertinimas

Prieš įgyvendinant modulius rekomenduojama atlikti pradinį dalyvių žinių, įgūdžių ir nuostatų vertinimą. Jis gali apimti klausimus apie tvarumą, skaitmenizaciją, socialinį poveikį, finansus, lyderystę, tikslinę auditoriją ir reglamentus. Pradinis vertinimas neturi būti naudojamas dalyviams vertinti ar teisti, bet siekiant suprasti pradinį tašką.

3 etapas. Modulinis mokymas

12 modulių sudaro programos pagrindą. Jie turi būti įgyvendinami nuoseklia tvarka, kad dalyviai pereitų nuo bendro strategijos ir tvarumo supratimo prie taikomųjų temų, tokių kaip produktas, auditorija, prekės ženklas, poveikis, skaitmenizacija, ekologinis pėdsakas, reglamentai ir finansai.

Kiekvienas modulis turi apimti tris komponentus:

- pagrindinių sąvokų pristatymą;
- dalyvaujamasias ir taikomasias veiklas;
- praktinę užduotį, susietą su dalyvio verslu.

4 etapas. Taikymas tarp sesijų

Mokymasis vyksta ne tik dirbtuvių metu. Praktinės užduotys padeda dalyviams perkelti turinį į savo verslo realybę. Pavyzdžiui, po strateginio planavimo modulio dalyvis gali suformuluoti



SMART tvarumo tikslą. Po tikslinės auditorijos modulio jis gali analizuoti klientų segmentą. Po ekologinio pėdsako modulio jis gali nustatyti tris pagrindinius vartojimo ar švaistymo šaltinius.

5 etapas. Mentorystė

Mentorystė yra komponentas, palaikantis individualų taikymą. Finansavimo paraiškoje mentorystės laikotarpis apibūdinamas kaip gyvybiškai svarbus tam, kad dalyviai išliktų susiję su programa, grupe ir savo tvarumo tikslais, taip pat kad praktikoje taikytų išmokus principus ir matuotų poveikį verslui.

Mentorius padeda dalyviui išsiaiškinti, ką jis gali konkrečiai padaryti, kokių kliūčių turi, kokių išteklių jam trūksta ir kaip jis gali stebėti pažangą.

6 etapas. Vizitai į tvarius verslus

Vizitai į tvarius verslus suteikia dalyviams galimybę stebėti realius pavyzdžius. Jie papildo teorinį mokymą ir parodo, kad tvarumas gali būti taikomas skirtingais būdais, priklausomai nuo sektoriaus, verslo dydžio, išteklių ir vertybių.

Vizitai turi būti parengti ir aptarti po jų. Be pasirengimo dalyviai gali likti tik bendrų įspūdžių lygmenyje. Naudojant stebėjimo lapą ir aiškius klausimus, vizitas tampa mokymosi patirtimi.

7 etapas. Vertinimas ir tolesni veiksmai

Pabaigoje dalyviai turi reflektuoti savo pažangą. Ką jie suprato? Ką pakeitė? Ką ketina išbandyti? Kokius tikslus gali matuoti? Kokios pagalbos jiems dar reikia?

Tolesni veiksmai yra svarbūs, nes verslo transformacija nevyksta iš karto. Kai kurie pokyčiai atsiranda programos metu, kiti - po kelių mėnesių. Todėl pažangos atnaujinimas pasibaigus dalyvavimui gali suteikti vertingos informacijos apie realų programos poveikį.

3.6 Dirbtuvių, mentorystės, vizitų į verslus ir hakatonų vaidmuo

Programa SustainABLE naudoja kelis veiklų tipus, o kiekvienas jų turi skirtingą vaidmenį mokymosi procese. Mokytojams svarbu suprasti šiuos skirtumus, kad veiklos nebūtų traktuojamos kaip atskiri elementai, bet kaip to paties edukacinio kelio dalys.

Mokymo dirbtuvės

Dirbtuvės yra pagrindinė erdvė, kurioje dalyviai susipažįsta su programos temomis. Čia pristatomos pagrindinės sąvokos, fasilituojamos diskusijos, analizuojami pavyzdžiai ir atliekami praktiniai pratimai. Dirbtuvės turi būti interaktyvios ir orientuotos į taikymą.

Veiksmingos dirbtuvės nėra dominuojamos mokytojo pristatymo. Jos derina paaiškinimą su pratimu, diskusiją su refleksija, individualų darbą su darbu komandoje. Kiekvienos dirbtuvės turi baigtis aiškia sąsaja tarp nagrinėjamos temos ir paties dalyvio verslo.

Mentorystė

Mentorystė individualizuoja mokymąsi. Jeigu dirbtuvės dirba su grupe, mentorystė dirba su konkrečia kiekvieno dalyvio situacija. Mentorystėje dalyvis gali aptarti specifinius sunkumus, gauti grįžtamąjį ryšį ir bendras idėjas paversti konkrečiais žingsniais.

Mentorius neturi priimti sprendimų vietoj verslininko. Jo vaidmuo yra kelti gerus klausimus, išgryninti galimybes, padėti nustatyti prioritetus ir palaikyti dalyvio atsakomybę už savo veiksmų planą.

Vizitai į tvarius verslus





Vizitai suteikia kontaktą su realybe. Jie parodo, kad tvarumas nėra abstrakčių sąvokų rinkinys, bet praktika, kurią galima stebėti produktuose, procesuose, komunikacijoje, tiekėjuose, išteklių valdyje, santykiuose su darbuotojais ar poveikyje bendruomenei.

Gera parengtas vizitas gali padėti dalyviams suprasti tiek tvarumo naudą, tiek sunkumus. Svarbu, kad pristatomi pavyzdžiai nebūtų idealizuojami. Dalyviams reikia matyti ir iššūkius: sąnaudas, laiką, kompromisus, klientų pasipriešinimą, prieigą prie tiekėjų, reglamentus ar matavimo sunkumus.

Hakatonai

Hakatonai yra intensyvios, bendradarbiavimu grįstos veiklos, kuriose dalyviai komandose kuria idėjas, sprendimus arba atsakymus į konkrečius iššūkius. Projekte SustainABLE hakatonų vaidmuo yra įtraukti jaunimą ir būsimus verslininkus į tvary sprendimų kūrimą ir skatinti kūrybiškumą, bendradarbiavimą bei praktinį mąstymą.

Hakatono vertė slypi ne tik galutinėje idėjoje, bet ir procese: problemos apibrėžime, suinteresuotųjų šalių supratime, sprendimo formulavime, hipotezių testavime, pristatymo parengime ir grįžtamojo ryšio gavime. Modulis apie tvary sprendimų kūrimą pabrėžia perėjimo nuo teorinių žinių prie taikomų strategijų svarbą per darbą komandoje, realius scenarijus, veiksmų planus, išteklių nustatymą, kliūčių numatymą ir sėkmės rodiklių apibrėžimą.

Mokytojams hakatonas turi būti parengtas kruopščiai. Iššūkis turi būti aiškus, laikas gerai valdomas, komandos subalansuotos, vertinimo kriterijai skaidrūs, o refleksijos momentas privalomas. Kitaip veikla gali tapti tik idėjų konkursu be realaus mokymosi.

Komponentų tarpusavio ryšys

Keturi komponentai turi vienas kitą palaikyti.

- ✓ Dirbtuvės suteikia pagrindą.
- ✓ Praktinės užduotys palaiko taikymą.
- ✓ Mentorystė individualizuoja pažangą.
- ✓ Vizitai suteikia realių pavyzdžių.
- ✓ Hakatonai skatina bendradarbiavimą ir inovacijas.
- ✓ Vertinimas parodo, kas pasikeitė.

Ši logika turi būti paaiškinta dalyviams nuo pradžių. Jie turi suprasti, kad dalyvauja ne atskirų renginių serijoje, bet verslumo vystymo procese.

4. Neformaliojo ugdymo principai

4.1 Į dalyvį orientuotas požiūris

Programa SustainABLE sukurta remiantis į dalyvį orientuotu požiūriu. Tai reiškia, kad mokymas prasideda ne tik nuo turinio, kurį mokytojas nori perduoti, bet nuo dalyvaujančių žmonių patirties, poreikių, klausimų ir konteksto.

Programoje jaunesiems verslininkams šis požiūris yra esminis. Dalyviai nėra mokiniai, kurie mokosi abstraktaus dalyko, bet žmonės, turintys arba rengiantys realius verslus su realiomis problemomis. Vieni susiduria su finansiniais sunkumais. Kiti nežino, kaip pasiekti klientus.



Vieni turi gerų idėjų, bet neturi struktūros. Kiti turi motyvacijos, bet nežino, kaip matuoti poveikį. Kai kurie gali skeptiškai žiūrėti į tvarumą, laikydami jį brangiu ar sunkiai pritaikomu.

Mokytojas turi pradėti nuo šių realiųjų. Turinys neturi būti perteikiamas kaip standartinis paketas, bet pritaikomas pagal klausimą: kas yra aktualu šiai grupei?

Į dalyvį orientuotas požiūris reiškia:

- aktyvų dalyvių klausymąsi;
- pavyzdžių iš jų verslų naudojimą;
- klausimų ir dialogo skatinimą;
- darbo tempo pritaikymą;
- skirtingų patirties lygių pripažinimą;
- veiklų kūrimą remiantis realiomis problemomis;
- erdvės refleksijai ir grįžtamajam ryšiui suteikimą.

Šis požiūris nereiškia, kad mokytojas atsisako struktūros. Priešingai, aiški struktūra yra būtina. Tačiau struktūra turi tarnauti dalyvio mokymuisi, o ne tapti tikslu savaime.

4.2 Patirtinis mokymasis

Patirtinis mokymasis remiasi idėja, kad žmonės mokosi giliau tada, kai pereina per patirtį, reflektuoja ją, išskiria išvadas ir taiko tai, ką išmoko, naujoje situacijoje. Verslume toks mokymosi tipas yra ypač tinkamas, nes verslumas iš esmės yra testavimo, koregavimo ir sprendimų priėmimo procesas.

Programoje SustainABLE patirtinis mokymasis gali pasireikšti keliomis formomis:

- savo verslo analizė;
- atvejo analizės;
- vaidmenų žaidimai;
- sprendimų priėmimo simuliacijos;
- darbas su scenarijais;
- vizitai į tvarius verslus;
- planavimo pratimai;
- veiksmų plano kūrimas;
- pristatymai pitch formatu;
- grupės grįžtamas ryšys;
- individuali refleksija.

Paprastas pavyzdys: vietoj to, kad mokytojas tik paaiškintų, kas yra suinteresuotosios šalys, dalyviai gali būti pakviesti nupiešti savo verslo suinteresuotųjų šalių žemėlapi. Tada jie gali analizuoti, kas daro įtaką verslui, ką verslas paveikia, kas gali paremti pokytį ir kas gali būti rizikos šaltinis. Taip sąvoka tampa mokymosi patirtimi.



Patirtinis mokymasis taip pat reiškia pripažinimą, kad dalyviai gali turėti skirtingus atsakymus. Ne visi verslai prieš prie tų pačių išvadų. Gamybos verslas, paslaugų verslas, skaitmeninis verslas ir vietos verslas turės skirtingus prioritetus. Mokytojo vaidmuo yra vesti procesą, o ne primesti vienodus sprendimus.

4.3 Mokymasis per praktiką

Mokymasis per praktiką yra viena iš pagrindinių vadovo taisyklių. Kiekvienas modulis turi sukurti praktinį rezultatą. Šis rezultatas gali būti nedidelis, bet turi būti konkretus.

Pavyzdžiui:

- po strateginio planavimo modulio dalyvis gali suformuluoti strateginę tvarumo kryptį;
- po lyderystės modulio jis gali nustatyti būtiną pokytį darbo su komanda būde;
- po prekės ženklo kūrimo modulio jis gali performuluoti žinutę, kad ji būtų autentiškesnė ir skaidresnė;
- po produkto vystymo modulio jis gali išanalizuoti produkto ar paslaugos gyvavimo ciklą;
- po tikslinės auditorijos modulio jis gali apibrėžti klientų segmentą;
- po įtraukties modulio jis gali nustatyti prieigos barjerą;
- po socialinio poveikio modulio jis gali sukurti mini pokyčio teoriją;
- po skaitmenizacijos modulio jis gali pasirinkti procesą, kurį galima automatizuoti;
- po ekologinio pėdsako modulio jis gali nustatyti tris poveikio šaltinius;
- po reglamentų modulio jis gali patikrinti aktualų reikalavimą savo sričiai;
- po finansinio modulio jis gali išanalizuoti sąnaudų kategoriją arba pajamų šaltinį.

Ši orientacija yra svarbi, nes jauniems verslininkams reikia matyti tiesioginę mokymosi naudą. Jeigu programa lieka pernelyg teorinė, kyla rizika, kad dalyviai ją suvoks kaip įdomią, bet sunkiai pritaikomą.

Tačiau mokymasis per praktiką turi būti realistiškai sukalibruotas. Mokytojas neturi prašyti dalyvių per vieną sesiją visiškai išspręsti sudėtingų problemų. Tikslas yra sukurti darbo žingsnius. Gera praktinė užduotis yra pakankamai aiški, kad ją būtų galima atlikti, pakankamai aktuali verslui ir pakankamai iššaukianti, kad sukurtų mokymąsi.

4.4 Mokymasis tarp lygių

Mokymasis tarp lygių yra svarbus neformaliojo ugdymo ir programos SustainABLE elementas. Dalyviai mokosi ne tik iš mokytojo, bet ir vieni iš kitų. Jaunųjų verslininkų grupėje kiekvienas žmogus atsineša skirtingas patirtis, bandymus, klaidas, idėjas, kontaktus ir perspektyvas.

Ši mokymosi forma vertinga dėl kelių priežasčių.

Pirma, dalyviai gali atpažinti save kitų problemose. Jaunasis verslininkas gali lengviau suprasti sunkumą, kai išgirsta jį iš žmogaus, esančio panašioje situacijoje. Tai mažina izoliacijos jausmą ir didina pasitikėjimą.

Antra, grupė gali sukurti sprendimų, kurių mokytojas vienas nesuformuluotų. Dalyvių praktinė patirtis yra išteklius. Vieni jau testavo skaitmenines priemones, kiti dirbo su tiekėjais, kiti perėjo





prekės ženklo pokyčius, dar kiti bandė mažinti atliekas arba komunikuoti su skirtingomis auditorijomis.

Trečia, grįžtamasis ryšys tarp lygių gali būti labai naudingas, jeigu jis gerai fasilituojamas. Dalyviai gali pateikti kliento, partnerio, verslininko ar bendruomenės nario perspektyvas.

Kad mokymasis tarp lygių veiktų, jam reikia taisyklių. Mokytojas turi sukurti sistemą, kurioje grįžtamasis ryšys yra konstruktyvus, kritika formuluojama pagarbiai, asmeniniai pavyzdžiai traktuojami konfidencialiai, o dalyviai nepastatomi į nepatogias situacijas.

Naudingi mokymosi tarp lygių metodai apima:

- darbą poromis;
- mažas analizės grupes;
- tarpusavio grįžtamąjį ryšį dėl veiksmų planų;
- diskusijas „mano problema - grupės idėjos“;
- trumpus pristatymus, po kurių seka klausimai;
- refleksijos ratus;
- išteklių ir kontaktų mainus.

Mokymasis tarp lygių taip pat prisideda prie praktikos bendruomenės kūrimo. Dalyviai gali toliau vieni kitus remti ir pasibaigus programai, ypač jei jie kartu dirbo autentiškai.

4.5 Refleksija grįstas mokymasis

Refleksija yra elementas, kuris patirtį paverčia mokymusi. Be refleksijos dalyviai gali pereiti per įdomias veiklas neišskirdami aiškių išvadų. Todėl kiekvienas modulis turi apimti refleksijos momentą - individualų arba grupinį.

Refleksija padeda dalyviams atsakyti į tokius klausimus:

- Ką naujo supratau?
- Ką mano patirtis man patvirtino?
- Kas pakeitė mano perspektyvą?
- Kas aktualu mano verslui?
- Ką galiu pritaikyti iš karto?
- Ką dar turiu išsiaiškinti?
- Kokios kliūtys gali atsirasti?
- Kokios pagalbos man reikia?
- Kaip žinosiu, kad padariau pažangą?

Refleksiją galima įgyvendinti keliais būdais: individualus dienoraštis, diskusija porose, pabaigos ratas, refleksijos lapas, rašytiniai klausimai, greitas balsavimas, įsivertinimas arba susiejimas su praktine užduotimi.



Pavyzdžiui, modulis apie tvarių sprendimų kūrimą apima refleksijos komponentą po praktinės veiklos, kuriame dalyviai kviečiami nustatyti svarbiausią įžvalgą, patirtus iššūkius, tai, kaip jie gali taikyti mokymąsi, ir vieną neatidėliotiną veiksmą, kurį gali atlikti.

Mokytojui refleksija neturi būti traktuojama kaip pasirenkamas pabaigos momentas, kurį galima pašalinti, jei trūksta laiko. Priešingai, ji yra viena svarbiausių sesijos dalių. Pratimas be refleksijos lieka neužbaigtas.

Refleksija naudinga ir stebėsenai. Dalyvių atsakymai gali parodyti, ką jie suprato, kas jiems buvo iššūkis, kokias temas reikia pakartoti ir kokios paramos jiems reikia.

4.6 Įtrauktis ir dalyvavimas

Įtrauktis yra skersinis programos principas. Ji neturi būti nagrinėjama tik atskirame modulyje, bet turi daryti įtaką tam, kaip visa programa projektuojama ir įgyvendinama.

Įtrauki programa atsižvelgia į dalyvių skirtumus: išsilavinimo lygį, verslumo patirtį, skaitmenines kompetencijas, pasitikėjimą savimi, socialinį kontekstą, geografinę vietą, kalbą, prieigą prie išteklių, ankstesnes mokymosi patirtis ir turimą laiką.

Modulis apie įtraukias praktikas pabrėžia, kad įtrauktis peržengia paprastą įvairovę: nepakanka, kad skirtingi žmonės būtų fiziškai ar formaliai dalyvaujantys; būtina, kad jie turėtų realias galimybes prisidėti ir teisingai pasinaudoti procesu. Tvariuose versluose įtrauktis susijusi su kūrybiškumu, inovacijomis, bendruomene ir teisingu tvarumo naudų paskirstymu.

Mokytojams įtrauktis reiškia konkrečius sprendimus:

- aišrios ir prieinamos kalbos naudojimą;
- techninių terminų paaiškinimą;
- prielaidos, kad visi dalyviai turi tą patį žinių lygį, vengimą;
- darbo metodų kaitaliojimą;
- erdvės tylesniems dalyviams kūrimą;
- dominuojančių asmenų valdymą;
- skaitmeninių priemonių pritaikymą;
- skirtingų mokymosi tempų gerbimą;
- pavyzdžių, kurie išskiria tam tikrus kontekstus, vengimą;
- bendradarbiavimo ir abipusės pagarbos skatinimą.

Aktyvus dalyvavimas neatsiranda automatiškai. Jį reikia fasilituoti. Kai kurie dalyviai gali būti pripratę prie švietimo formų, kuriose jie pasyviai klausosi. Kiti gali nenorėti atskleisti savo verslo grupėi. Dar kiti gali manyti, kad jų problemos yra pernelyg specifinės. Mokytojas turi palaipsniui kurti pasitikėjimą.

Įtrauktis taip pat reiškia prieigą prie pritaikomumo. Jeigu dalyvis išeina iš sesijos jausdamas, kad tvarumas skirtas tik didelėms įmonėms, turinčioms didelius biudžetus ir ekspertus, programa iš dalies nepavyko. Mokytojas turi parodyti, kad kiekvienas verslas gali pradėti nuo kažkur, net ir mažais žingsniais.

4.7 Tvarios verslumo mąstysenos fasilitavimas



Vienas iš giliųjų programos tikslų yra tvarios verslumo mąstysenos ugdymas. Ši mąstysena reiškia ne tik norą turėti „žalią“ ar „atsakingą“ verslą, bet ir tai, kaip verslininkas mąsto apie sprendimus, rizikas ir galimybes.

Tvari verslumo mąstysena apima kelis elementus:

Ilgalaikis mąstymas. Dalyviai skatinami žvelgti toliau nei momentinis pelnas ir atsižvelgti į sprendimų poveikį ištekliais, žmonėms, reputacijai ir verslo stabilumui.

Sisteminis mąstymas. Verslas yra platesnės sistemos dalis. Jis priklauso nuo tiekėjų, klientų, bendruomenių, reglamentų, infrastruktūros, aplinkos ir technologijų. Vienoje srityje priimti sprendimai gali sukelti poveikį kitoje srityje.

Atsakomybė. Verslininkas supranta, kad turi vaidmenį tame, kaip naudojami ištekliai, kaip elgiamasi su žmonėmis ir kaip komunikuojamos verslo vertybės.

Prisitaikymo gebėjimas. Tvarumas reiškia pokytį. Dalyviai turi gebėti testuoti sprendimus, mokytis iš nesėkmių ir pritaikyti planus.

Orientacija į poveikį. Verslas analizuojamas ne tik per pajamas ir sąnaudas, bet ir per poveikį, kurį jis sukuria klientams, komandai, bendruomenei ir aplinkai.

Skaidrumas. Verslininkas mokosi komunikuoti realistiškai, vengti perdėjimų ir kurti pasitikėjimą per įrodymus ir nuoseklumą.

Bendradarbiavimas. Daugelio tvarumo problemų negalima išspręsti individualiai. Joms reikia partnerystės, išteklių mainų, tinklų ir dialogo su suinteresuotosiomis šalimis.

Šios mąstysenos fasilitavimui reikia laiko. Ji neatsiranda po vieno pristatymo, bet per visą programos kelią. Mokytojai turi nuolat grįžti prie tokių klausimų:

- Kokį poveikį sukuria šis sprendimas?
- Kas yra paveikiamas?
- Kokie ištekliai yra naudojami?
- Kokios alternatyvos egzistuoja?
- Ką galima išmatuoti?
- Ką galima pagerinti?
- Kas realistiška dabar?
- Ką galima kurti ilgalaikėje perspektyvoje?

Tai yra vienas svarbiausių programos indėlių: ji ne tik perduoda žinias, bet ir formuoja būdą žvelgti į verslą.

II dalies išvada

SustainABLE programos edukacinė ir metodologinė sistema remiasi idėja, kad jaunieji verslininkai geriausiai mokosi tada, kai turinys susiejamas su jų pačių verslais, kai jie aktyviai įtraukiami, kai gauna grįžtamąjį ryšį, kai turi galimybę reflektuoti ir kai gali paversti sąvokas konkrečiais veiksmais.



Programa nėra sukurta kaip nepriklausomų pamokų serija, bet kaip progresyvus mokymosi kelias, kuriame 12 modulių papildomi mentoryste, vizitais į tvarius verslus, hakatonais, praktinėmis užduotimis ir nuolatiniu vertinimu. Mokytojo vaidmuo yra išlaikyti šio kelio nuoseklumą ir užtikrinti, kad dalyviai ne tik suprastų tvarumą, bet ir pradėtų jį taikyti.

Ši vadovo dalis nustato principus, kurie vadovaus tolesniems skyriams. Kita dalis detaliau aptars, kaip jaunimo darbuotojai ir mokytojai rengia, organizuoja ir fasilituoja mokymo procesą.

III DALIS. GAIRĖS JAUNIMO DARBUOTOJAMS IR MOKYTOJAMS

5. Mokymo proceso parengimas

5.1 Vietos konteksto supratimas

Mokymo proceso parengimas prasideda nuo konteksto, kuriame programa bus įgyvendinama, supratimo. Nors vadovas siūlo bendrą struktūrą ir 12 modulių mokymo programą, jos taikymas neturi būti identiškas visose šalyse, miestuose, organizacijose ar dalyvių grupėse. Tvarus verslumas tiesiogiai priklauso nuo vietos konteksto: esamų verslų tipų, turimų išteklių, ekonominio išsivystymo lygio, verslumo kultūros, prieigos prie finansavimo, santykio su valdžios institucijomis, skaitmeninės infrastruktūros, jautrumo aplinkosaugos temoms ir pilietinio įsitraukimo lygio.

Mokytojui vietos konteksto supratimas nėra pasirenkamas etapas, bet programos aktualumo sąlyga. Ta pati tema skirtinguose kontekstuose gali turėti skirtingas reikšmes. Pavyzdžiui, diskusija apie tvarias pakuotes gali būti labai aktuali verslui, kuris gamina ir pristato fizines prekes, bet mažiau skubi skaitmeninių paslaugų verslui. Kita vertus, paslaugų verslui gali reikėti labiau taikomųjų diskusijų apie energijos vartojimą, skaitmenines priemones, prieinamumą, skaidrią komunikaciją ir duomenų apsaugą.

Prieš programos pradžią mokymo komanda turi atsakyti į kelis klausimus:

Kokie pagrindiniai verslų tipai atstovaujami grupėje?

Kokios ekonominės sritys dominuoja vietos bendruomenėje?

Kokios tvarumo temos dalyviams jau žinomos?

Kokios temos yra naujos, jautrios arba sunkiai suprantamos?

Kokius vietos išteklius galima naudoti: tvarius verslininkus, mentorius, ekspertus, institucijas, erdves, bendruomenes, organizacijas, valdžios institucijas?

Kokie apribojimai egzistuoja: laikas, transportas, skaitmeninė prieiga, biudžetas, kalba, išsilavinimo lygis, dalyvių prieinamumas?

Kokie vietos pavyzdžiai gali padėti lengviau suprasti turinį?

Mokymo programa tampa stipresnė tada, kai dalyviai atpažįsta save naudojamuose pavyzdžiuose. Todėl mokytojai turėtų vengti dirbti vien tik su tarptautinėmis atvejo analizėmis ar didelių įmonių pavyzdžiais. Jie gali būti naudingi įkvėpimui, tačiau jauniems verslininkams reikia ir pavyzdžių, artimų jų realybei: vietinės kavinės, kuri mažina švaistymą, mažo gamintojo, naudojančio geresnes pakuotes, verslo, kuris suskaitmenino užsakymus, dirbtuvės, kuri taiso vietoj to, kad keistų, socialinės iniciatyvos, įdarbinančios pažeidžiamus asmenis, vietinės įmonės, bendradarbiaujančios su bendruomene.



Įtrauki programa atsižvelgia į dalyvių skirtumus: išsilavinimo lygį, verslumo patirtį, skaitmeninius gebėjimus, pasitikėjimą savimi, socialinį kontekstą, geografinę vietą, kalbą, prieigą prie išteklių, ankstesnes mokymosi patirtis ir turimą laiką.

Modulis apie įtraukias praktikas pabrėžia, kad įtrauktis yra daugiau nei paprasta įvairovė: neužtenka, kad skirtingi žmonės būtų tik fiziškai ar formaliai dalyvaujantys; būtina, kad jie turėtų realias galimybes prisidėti ir sąžiningai pasinaudoti procesu. Tvariame versle įtrauktis yra susijusi su kūrybiškumu, inovacijomis, bendruomene ir teisingu tvarumo teikiamos naudos paskirstymu.

Mokymų vadovams įtrauktis reiškia konkrečius sprendimus:

- aiškios ir prieinamos kalbos vartojimą;
- techninių terminų paaiškinimą;
- prielaidos, kad visi dalyviai turi tokį patį žinių lygį, vengimą;
- darbo metodų kaitaliojimą;
- erdvės tylesniems dalyviams sukūrimą;
- dominuojančių asmenų valdymą;
- skaitmeninių priemonių pritaikymą;
- skirtingų mokymosi tempų gerbimą;
- pavyzdžių, kurie išskiria tam tikrus kontekstus, vengimą;
- bendradarbiavimo ir abipusės pagarbos skatinimą.

Aktyvus dalyvavimas neatsiranda savaime. Jį reikia palengvinti. Kai kurie dalyviai gali būti įpratę prie švietimo formų, kuriose jie pasyviai klausosi. Kiti gali nedrąsiai pristatyti savo verslą grupei. Dar kiti gali manyti, kad jų problemos yra pernelyg specifinės. Mokymų vadovas turi palaipsniui kurti pasitikėjimą.

Įtrauktis taip pat reiškia prieigą prie praktinio pritaikomumo. Jei dalyvis išeina iš sesijos jausdamas, kad tvarumas yra skirtas tik didelėms įmonėms, turinčioms didelius biudžetus ir ekspertus, programa iš dalies nepasiekė savo tikslo. Mokymų vadovas turi parodyti, kad kiekvienas verslas gali nuo kažko pradėti, net ir mažais žingsniais.

4.7 Tvarios verslumo mąstysenos ugdymo palengvinimas

Vienas iš gilesnių programos tikslų yra tvarios verslumo mąstysenos ugdymas. Ši mąstysena reiškia ne tik norą turėti „žalią“ ar „atsakingą“ verslą, bet ir tai, kaip verslininkas mąsto apie sprendimus, rizikas ir galimybes.

Tvari verslumo mąstysena apima kelis elementus:

Ilgalaikis mąstymas. Dalyviai skatinami matyti daugiau nei tik tiesioginę naudą ir atsižvelgti į sprendimų poveikį ištekliams, žmonėms, reputacijai ir verslo stabilumui.

Sisteminis mąstymas. Verslas yra platesnės sistemos dalis. Jis priklauso nuo tiekėjų, klientų, bendruomenių, reglamentavimo, infrastruktūros, aplinkos ir technologijų. Sprendimai, priimti vienoje srityje, gali turėti poveikį kitoje srityje.



Atsakomybė. Verslininkas supranta, kad turi vaidmenį sprendžiant, kaip naudojami ištekliai, kaip elgiamasi su žmonėmis ir kaip komunikuojamos verslo vertybės.

Gebėjimas prisitaikyti. Tvarumas reiškia pokyčius. Dalyviai turi gebėti išbandyti sprendimus, mokytis iš nesėkmių ir pritaikyti planus.

Orientacija į poveikį. Verslas analizuojamas ne tik pagal pajamas ir sąnaudas, bet ir pagal poveikį, kurį jis daro klientams, komandai, bendruomenei ir aplinkai.

Skaidrumas. Verslininkas mokosi komunikuoti realistiškai, vengti perdėjimų ir kurti pasitikėjimą per įrodymus ir nuoseklumą.

Bendradarbiavimas. Daugelio tvarumo problemų neįmanoma išspręsti individualiai. Joms reikia partnerystės, išteklių mainų, tinklų ir dialogo su suinteresuotomis šalimis.

Šios mąstysenos ugdymo palengvinimui reikia laiko. Ji neatsiranda po vieno pristatymo, o formuojasi per visą programos eigą. Mokymų vadovai turi nuolat grįžti prie tokių klausimų:

- Kokį poveikį sukelia šis sprendimas?
- Kas yra paveikiamas?
- Kokie ištekliai yra naudojami?
- Kokios alternatyvos egzistuoja?
- Ką galima išmatuoti?
- Ką galima pagerinti?
- Kas šiuo metu yra realu?
- Ką galima kurti ilgalaikėje perspektyvoje?

Tai yra vienas svarbiausių programos indėlių: ji ne tik perduoda žinias, bet ir formuoja būdą žvelgti į verslą.

Išvada II daliai

Programos SustainABLE edukacinis ir metodologinis pagrindas remiasi idėja, kad jauni verslininkai geriausiai mokosi tada, kai turinys yra susietas su jų pačių verslais, kai jie aktyviai įtraukiami, kai gauna grįžtamąjį ryšį, kai turi galimybę reflektuoti ir kai gali paversti sąvokas konkrečiais veiksmais.

Programa nėra sukurta kaip atskirų pamokų serija, o kaip progresyvi mokymosi kelionė, kurioje 12 modulių papildomi mentoryste, vizitais į tvarius verslus, hakatonais, praktinėmis užduotimis ir nuolatinio vertinimu. Mokymų vadovo vaidmuo yra išlaikyti šios kelionės nuoseklumą ir užtikrinti, kad dalyviai ne tik suprastų tvarumą, bet ir pradėtų jį taikyti.

Ši vadovo dalis nustato principus, kuriais bus vadovaujama kituose skyriuose. Kita dalis išsamiai paaiškina, kaip jaunimo darbuotojai ir mokymų vadovai rengia, organizuoja ir palengvina mokymo procesą.

III DALIS. GAIRĖS JAUNIMO DARBUOTOJAMS IR MOKYMŲ VADOVAMS

5. Mokymo proceso rengimas

5.1 Vietinio konteksto supratimas



Mokymo proceso rengimas prasideda nuo konteksto, kuriame programa bus įgyvendinama, supratimo. Nors vadove siūloma bendra struktūra ir 12 modulių mokymo programa, jos taikymas neturi būti identiškas visose šalyse, miestuose, organizacijose ar dalyvių grupėse. Tvarų verslumą tiesiogiai veikia vietinis kontekstas: esamų verslų tipai, turimi ištekliai, ekonominio išsivystymo lygis, verslumo kultūra, prieiga prie finansavimo, santykis su valdžios institucijomis, skaitmeninė infrastruktūra, jautrumas aplinkosaugos temoms ir pilietinio įsitraukimo lygis.

Mokymų vadovui vietinio konteksto supratimas nėra pasirenkamas etapas, bet būtina programos aktualumo sąlyga. Ta pati tema skirtinguose kontekstuose gali turėti skirtingą reikšmę. Pavyzdžiui, diskusija apie tvarią pakuotę gali būti labai aktuali verslui, kuris gamina ir pristato fizines prekes, tačiau mažiau skubi skaitmeninių paslaugų verslui. Kita vertus, paslaugų verslui gali reikėti praktiškesnių diskusijų apie energijos vartojimą, skaitmenines priemones, prieinamumą, skaidrią komunikaciją ir duomenų apsaugą.

Prieš programos pradžią mokymo komanda turi atsakyti į kelis klausimus:

Kokie pagrindiniai verslų tipai yra atstovaujami grupėje?

Kokios ekonominės sritys dominuoja vietos bendruomenėje?

Kokios tvarumo temos dalyviams jau yra žinomos?

Kokios temos yra naujos, jautrios arba sunkiai suprantamos?

Kokius vietinius išteklius galima panaudoti: tvarius verslininkus, mentorius, ekspertus, institucijas, erdves, bendruomenes, organizacijas, valdžios institucijas?

Kokie apribojimai egzistuoja: laikas, transportas, skaitmeninė prieiga, biudžetas, kalba, išsilavinimo lygis, dalyvių prieinamumas?

Kokie vietiniai pavyzdžiai gali padaryti turinį lengviau suprantamą?

Mokymo programa tampa stipresnė tada, kai dalyviai atpažįsta save naudojamuose pavyzdžiuose. Todėl mokymų vadovai turėtų vengti dirbti vien tik su tarptautiniais atvejo tyrimais arba didelių įmonių pavyzdžiais. Jie gali būti naudingi įkvėpimui, tačiau jauniems verslininkams reikia ir pavyzdžių, artimų jų realybei: vietinės kavinės, mažinančios atliekas; mažo gamintojo, naudojančio geresnes pakuotes; verslo, kuris skaitmenizavo užsakymus; dirbtuvės, kuri taiso, o ne keičia; socialinės iniciatyvos, įdarbinančios pažeidžiamus asmenis; vietinės įmonės, bendradarbiaujančios su bendruomene.

Vietinio konteksto supratimas taip pat reiškia tinkamos kalbos supratimą. Kai kurie dalyviai gali būti susipažinę su tokiais terminais kaip ESG, žiedinė ekonomika, socialinis poveikis ar anglies pėdsakas. Kiti šias sąvokas gali girdėti pirmą kartą. Mokymų vadovas turi pritaikyti sudėtingumo lygį, pernelyg nesupaprastindamas turinio. Tikslas yra, kad dalyviai suprastų ir gebėtų taikyti, o ne tik įsimintų terminus.

Kitas svarbus elementas yra realistiškumas. Bendruomenėse ar ekonomikos sektoriuose, kuriuose ištekliai riboti, tvarumas gali būti suvokiamas kaip prabanga. Mokymų vadovas turi parodyti, kad egzistuoja skirtingi veikimo lygiai. Ne visi verslai gali iš karto investuoti į sudėtingas technologijas, sertifikatus ar aplinkosaugos auditus. Tačiau beveik kiekvienas verslas gali pradėti nuo išteklių analizės, atliekų mažinimo, skaidresnės komunikacijos, atidesnio tiekėjų pasirinkimo, vidinių procesų gerinimo, paprastos skaitmenizacijos arba bazinių rodiklių matavimo.



Vietinis kontekstas neturi riboti programos ambicijos, bet turi padaryti ją pritaikomą.

5.2 Dalyvių poreikių vertinimas

Dalyvių poreikių vertinimas yra vienas svarbiausių pasirengimo etapų. Jis padeda mokymų vadovams suprasti grupės pradžios tašką ir pritaikyti mokymo procesą. Be šio etapo kyla rizika, kad sesijos bus arba per daug bendros, arba per daug techninės, arba pernelyg nutolusios nuo realių dalyvių problemų.

Poreikių vertinimo nereikėtų painioti su formaliu testavimu. Jo tikslas nėra klasifikuoti dalyvius ar išryškinti jų trūkumus, bet padėti mokymo komandai sukurti aktualią programą. Dalyviams jis turi būti pristatomas kaip pritaikymo priemonė, o ne kaip egzaminas.

Vertinimas gali apimti kelias priemones:

Pradinę registracijos formą, kurioje renkama informacija apie dalyvio profilį, verslo tipą, vystymosi etapą, motyvaciją dalyvauti ir lūkesčius programai.

Įsivertinimo klausimyną, kuriame dalyviai įvertina savo žinių ir pasitikėjimo lygį pagrindinių temų atžvilgiu: strateginio planavimo, tvarumo, skaitmenizacijos, finansų, rinkodaros, socialinio poveikio, reglamentavimo ir lyderystės.

Trumpą individualų arba grupinį interviu, leidžiantį giliau suprasti dalyvių iššūkius.

Verslo analizės formą, kurioje dalyvis aprašo veiklą, klientus, išteklius, pagrindines sąnaudas, iššūkius ir vystymosi kryptis.

Įžanginę diskusiją pirmoje sesijoje, kurios metu grupė suformuluoja savo lūkesčius ir baimes.

Mokymų vadovams svarbu, kad ši informacija būtų iš tikrųjų naudojama. Jei dalyviai užpildo formas, tačiau programa lieka nepakitusi, jų pasitikėjimas gali sumažėti. Net paprasti pritaikymai gali turėti poveikį: aktualesnių pavyzdžių parinkimas, kai kurioms temoms skirto laiko pakeitimas, papildomo eksperto įtraukimas, aiškesnių paaiškinimų sudėtingoms sąvokoms parengimas arba dalyvių grupavimas pagal panašias sritis.

Poreikių vertinimas turi apimti kelias dimensijas.

Pirmoji dimensija yra žinių lygis. Mokymų vadovas turi žinoti, ar dalyviai jau supranta pagrindines sąvokas, tokias kaip tvarumas, žiedinė ekonomika, anglies pėdsakas, tikslinė auditorija, pinigų srautai ar suinteresuotos šalys.

Antroji dimensija yra taikymo lygis. Dalyvis gali žinoti terminus, bet jų netaikyti savo versle. Pavyzdžiui, jis gali žinoti, ką reiškia SMART tikslai, bet neturėti aiškių tikslų išteklių vartojimui mažinti.

Trečioji dimensija yra požiūris. Kai kurie dalyviai gali būti labai motyvuoti tvarumo, kiti gali būti skeptiški arba susirūpinę dėl išlaidų. Mokymų vadovas turi suprasti šiuos požiūrius, kad pasirinktų tinkamą toną.

Ketvirtoji dimensija yra praktinis pajėgumas. Dalyviai gali turėti skirtingus išteklius: laiką, pinigus, komandą, skaitmeninę prieigą, erdvę, partnerių tinklą. Praktinė tema turi būti pakankamai realistiška, kad ją būtų galima pritaikyti.

Penktoji dimensija yra paramos poreikis. Vieniems dalyviams reikia strateginio aiškumo, kitiems finansinių priemonių, kitiems prekės ženklo kūrimo, kitiems skaitmenizacijos, dar kitiems reglamentavimo supratimo. Mentorystė gali būti pritaikyta pagal šiuos poreikius.



Poreikių vertinimą reikia kartoti programos metu. Dalyvių poreikiai gali pasikeisti po pirmųjų modulių. Kuo geriau jie supranta tvarumą, tuo daugiau naujų iššūkių gali atrasti. Todėl mokymų vadovai turėtų periodiškai naudoti trumpus grįžtamojo ryšio ir refleksijos momentus.

5.3 Mokymosi rezultatų apibrėžimas

Mokymosi rezultatai apibūdina tai, ką dalyviai turėtų žinoti, suprasti ir gebėti padaryti sesijos, modulio arba visos programos pabaigoje. Jie yra svarbūs, nes suteikia kryptį mokymų vadovui ir aiškumą dalyviams. Be aiškių mokymosi rezultatų sesija gali tapti įdomios informacijos seka, bet be praktinio tikslo.

Programoje SustainABLE mokymosi rezultatai turi būti formuluojami taip, kad apimtų tris dimensijas:

Žinios: kokią informaciją, sąvokas ir analizės sistemas dalyvis supranta.

Gebėjimai: ką dalyvis gali daryti su šia informacija.

Nuostatos: kokią perspektyvą, pasirengimą ar orientaciją dalyvis išsiugdo.

Pavyzdžiui, moduliui apie tikslinę auditoriją mokymosi rezultatas neturėtų būti formuluojamas tik taip: „dalyviai supras tikslinę auditoriją“. Geresnė formuluotė būtų: „dalyviai gebės identifikuoti bent du savo verslui aktualius auditorijos segmentus ir apibūdinti jų poreikius, motyvacias bei kliūtis, susijusias su tvariais produktais ar paslaugomis“.

Moduliui apie anglies pėdsaką mokymosi rezultatas gali būti toks: „dalyviai gebės identifikuoti pagrindinius emisijų arba išteklių vartojimo šaltinius savo versle ir suformuluoti bent tris realistiškas poveikio mažinimo priemones“.

Moduliui apie finansinį tvarumą mokymosi rezultatas gali būti toks: „dalyviai gebės analizuoti pagrindines sąnaudų kategorijas ir identifikuoti bent vieną priemonę, kuria galėtų pagerinti finansinį stabilumą nepakenkdami socialiniams ar aplinkosauginiams tikslams“.

Mokymosi rezultatai turi būti aiškūs, stebimi ir susieti su praktika. Jie neturi būti formuluojami miglotai, pavyzdžiui, „dalyviai geriau žinos“ arba „dalyviai bus sąmoningesni“. Tai gali būti pradžios taškai, tačiau jų nepakanka vertinimui.

Naudingas mokymosi rezultatas atsako į klausimą: ką dalyvis galės padaryti pabaigoje?

Mokymų vadovai gali naudoti šiuos veiksmazodžius mokymosi rezultatams formuluoti:

- identifikuoti;
- apibūdinti;
- analizuoti;
- palyginti;
- formuluoti;
- taikyti;
- prioritetizuoti;
- kurti;
- vertinti;



- pritaikyti;
- siūlyti;
- matuoti.

Kiekvienam moduliui rekomenduojama turėti nuo trijų iki penkių pagrindinių mokymosi rezultatų. Jei jų per daug, sesija tampa perkrauta ir sunkiai valdoma. Jei jų per mažai, kyla rizika, kad tema nebus pakankamai aprėpta.

Mokymosi rezultatai turi būti pristatomi dalyviams modulio pradžioje. Tai padeda jiems suprasti, kodėl jie dalyvauja sesijoje ir ką turėtų iš jos gauti. Pabaigoje mokymų vadovas gali grįžti prie šių rezultatų, kad patikrintų, kas buvo pasiekta, ką dar reikia gilinti ir kas perkeliama į praktinę užduotį.

5.4 Mokymo srauto planavimas

Mokymo srautas reiškia tai, kaip sesija organizuojama nuo pradžios iki pabaigos. Gera sesija nėra tik turinio pristatymas, bet logiška momentų seka, padedanti dalyviams įsitraukti į temą, suprasti sąvokas, jas taikyti, diskutuoti, reflektuoti ir išeiti su konkrečiu darbo žingsniu.

Kiekvienam moduliui mokymų vadovas turi suplanuoti bent šias dalis:

Temos įvedimą. Jis turi atsakyti į klausimą: kodėl šis modulis svarbus jaunam verslininkui? Įvedimas turi būti trumpas, aiškus ir susietas su dalyvių realybe.

Dalyvių patirties aktyvumą. Prieš aiškindamas sąvokas, mokymų vadovas gali paklausti, ką dalyviai jau žino, kokios jų patirtys, su kokiais sunkumais jie susidūrė arba kokius pavyzdžius žino.

Pagrindinių sąvokų pristatymą. Tai yra turinio dalis, tačiau ji turi būti pateikiama aiškiai, su pavyzdžiais ir be perteklinio informacijos kiekio.

Praktinį taikymą. Dalyviai turi dirbti individualiai arba grupėse su konkrečia užduotimi. Tai yra dalis, kurioje mokymasis pradeda pereiti į praktiką.

Diskusiją ir grįžtamąjį ryšį. Pratimų rezultatai turi būti aptarti. Dalyviai gali gauti klausimų, pasiūlymų, pavyzdžių ir grįžtamąjį ryšį iš mokymų vadovo arba kolegų.

Refleksiją. Dalyviai turi suformuluoti, ko išmoko, kas yra aktualu jų verslui ir ką jie darys toliau.

Praktinę užduotį. Pabaigoje mokymų vadovas turi pateikti aiškią užduotį darbui tarp sesijų.

Paprasta 4 valandų seminaro struktūra gali atrodyti taip:

- 15 minučių – pradžia, tikslai, ryšys su ankstesniu modulių;
- 25 minutės – aktyvavimas: diskusija, įžanginis klausimas, mini pratimas;
- 45 minutės – pagrindinis turinys ir pavyzdžiai;
- 15 minučių – pertrauka;
- 60 minučių – praktinė individuali arba komandinė veikla;
- 30 minučių – trumpi pristatymai ir grįžtamasis ryšys;
- 20 minučių – pritaikymas savo verslui;





- 15 minučių – refleksija;
- 10 minučių – praktinė užduotis ir užbaigimas.

Ši struktūra gali būti keičiama pagal modulį ir grupę. Kai kurioms temoms reikia daugiau paaiškinimo, kitoms – daugiau praktinio darbo. Pavyzdžiui, teisinis pagrindas gali reikalauti daugiau laiko paaiškinimams, o tikslinė auditorija ar prekės ženklo kūrimas gali suteikti daugiau erdvės kūrybiniais pratimams.

Mokymų vadovas turi nuolat atsižvelgti į grupės energiją. Jei sesija per daug intensyvi, dalyviai gali prarasti koncentraciją. Jei ji per lengva, jie gali jausti, kad negauna vertės. Aiškinimo, diskusijos, individualaus darbo, grupinio darbo ir refleksijos kaitaliojimas padeda išlaikyti įsitraukimą.

Mokymo srauto planavimas taip pat reiškia perėjimų tarp skirtingų momentų parengimą. Mokymų vadovas turi paaiškinti, kodėl pereina nuo vienos veiklos prie kitos. Pavyzdžiui: „Aptarėme suinteresuotas šalis bendruoju lygmeniu. Dabar pritaikysime šią idėją kiekvienam verslui, kad pamatytume, kas daro įtaką jūsų sprendimams ir kas yra jų paveikiamas.“

Aiškūs perėjimai padeda dalyviams suprasti mokymosi logiką.

5.5 Mokymo komandos parengimas

Programa SustainABLE yra sudėtinga ir apima įvairias temas. Todėl rekomenduojama, kad jos įgyvendinimas nebūtų vieno asmens atsakomybė, bet komandos darbas. Mokymo komandą gali sudaryti mokymų vadovai, jaunimo darbuotojai, mentorai, išoriniai ekspertai, fasilitatoriai ir už logistiką ar komunikaciją atsakingi asmenys.

Gera parengta komanda užtikrina programos nuoseklumą. Nepasirengusi komanda gali sukelti painiavą, nereikalingus pasikartojimus arba didelius kokybės skirtumus tarp modulių.

Prieš programos pradžią komanda turi aiškiai apibrėžti vaidmenis.

Pagrindinis mokymų vadovas koordinuoja mokymosi procesą, užtikrina metodologinį nuoseklumą, valdo grupę ir rūpinasi, kad būtų pasiekti sesijos tikslai.

Bendras mokymų vadovas padeda įgyvendinti sesiją, stebi grupės dinamiką, palengvina darbą komandose, valdo klausimus ir gali perimti tam tikrus turinio segmentus.

Mentorius dirba su dalyviais individualiai arba mažose grupėse, padėdamas pritaikyti mokymąsi jų pačių versle.

Išorinis ekspertas suteikia specializuotų žinių tokiomis temomis kaip teisės aktai, finansai, skaitmenizacija, anglies pėdsakas, prekės ženklo kūrimas arba socialinis poveikis.

Grupės fasilitatorius padeda įgyvendinti dalyvaujamas veiklas, diskusijas, hakatonus ir bendradarbiavimo procesus.

Logistikos atsakingasis rūpinasi erdve, medžiagomis, įranga, dalyvavimu, operacine komunikacija ir technine pagalba.

Kai kuriose organizacijose tas pats asmuo gali atlikti kelis vaidmenis. Vis dėlto net ir tokiu atveju svarbu, kad vaidmenys būtų sąmoningai suvokiami. Asmuo, kuris tuo pačiu metu yra mokymų vadovas ir mentorius, turi žinoti, kada jis palengvina grupinį mokymąsi, o kada teikia individualią paramą.



Mokymo komanda prieš programą turi aptarti:

- kokie yra bendrieji tikslai;
- kaip moduliai siejasi tarpusavyje;
- koks fasilitavimo stilius bus naudojamas;
- kokios darbo taisyklės bus siūlomos grupei;
- kaip bus valdomos sudėtingos situacijos;
- kaip bus renkamas grįžtamasis ryšys;
- kaip bendraus mokymų vadovai ir mentorai;
- kaip bus stebima dalyvių pažanga;
- kokia informacija turi būti dokumentuojama.

Naudinga, kad komanda turėtų trumpus koordinavimo susitikimus po kiekvieno modulio arba po kiekvieno modulių bloko. Šiuose susitikimuose galima aptarti: kas veikė, kas neveikė, kokie nauji poreikiai atsirado, kuriems dalyviams reikia paramos, ką reikia pritaikyti kitai sesijai.

Komandos parengimas reiškia ne tik užduočių paskirstymą, bet ir bendros mokymosi proceso vizijos sukūrimą.

5.6 Darbas su išoriniais ekspertais

Išoriniai ekspertai gali suteikti programai didelę vertę, ypač temose, kurioms reikia specializuotų žinių: Europos teisės aktų, finansų, skaitmenizacijos, anglies pėdsako, produkto dizaino, žiedinės ekonomikos, ataskaitų rengimo, prekės ženklo kūrimo ar socialinio poveikio. Tačiau eksperto dalyvavimas automatiškai negarantuoja geros sesijos. Ekspertas turi būti integruotas į programos edukacinę logiką.

Dažna klaida yra pakviesti ekspertą, kuris skaito ilgą, techninį ir sunkiai su dalyvių realybe susiejamą pristatymą. Programoje jauniems verslininkams ekspertas turi būti pasirėngęs aiškiai paaiškinti, naudoti pavyzdžius, atsakyti į praktinius klausimus ir priimti mokymų vadovo, kaip proceso fasilitatoriaus, vaidmenį.

- Prieš sesiją mokymo komanda turi aptarti su ekspertu:
- kas yra dalyviai;
- kokį žinių lygį jie turi;
- koks yra modulio tikslas;
- kiek laiko jis turi;
- kokias sąvokas reikia paaiškinti;
- kokie pavyzdžiai būtų aktualūs;
- kokia praktinė veikla gali būti įtraukta;
- kokius rezultatus turėtų pasiekti dalyviai;
- kokie klausimai gali kilti;

- kokios kalbos reikėtų vengti arba ją paaiškinti.

Ekspertą reikia skatinti paversti informaciją taikomomis priemonėmis. Pavyzdžiui, teisės ekspertas neturėtų tik pristatyti Europos reglamentų sąrašo, bet paaiškinti, kaip jaunas verslininkas gali suprasti, kokios taisyklės gali jį paveikti, kur ieškoti informacijos, kada kreiptis pagalbos ir kokios rizikos atsiranda ignoruojant tam tikras pareigas.

Finansų ekspertas neturėtų pristatyti tik apskaitos sąvokų, bet parodyti, kaip verslininkas gali stebėti pinigų srautus, išvengti paslėptų sąnaudų ir planuoti atsakingas investicijas.

Tvarumo ekspertas neturėtų kalbėti tik apie pasaulinius tikslus, bet turėtų padėti dalyviams identifikuoti konkrečius poveikio šaltinius jų versluose.

Mokymų vadovas turi išlikti aktyvus net ir tada, kai dalyvauja išorinis ekspertas. Jis gali pristatyti temą, pritaikyti kalbą, sustabdyti paaiškinimams, susieti informaciją su ankstesniais moduliais ir palengvinti galutinę refleksiją.

Išoriniai ekspertai yra turinio ištekliai. Mokymų vadovai yra atsakingi už mokymosi procesą. Šie du vaidmenys turi vienas kitą papildyti.

6. Mokymosi aplinkos organizavimas

6.1 Fizinė mokymo erdvė

Fizinė erdvė tiesiogiai veikia mokymosi kokybę. Dalyvaujamoji programa negali būti veiksmingai įgyvendinama erdvėje, kuri skatina pasyvumą, standumą arba pernelyg didelį atstumą tarp mokymų vadovo ir dalyvių. Todėl salės organizavimas turi būti apgalvotas pagal naudojamus metodus.

Programai SustainABLE rekomenduojama lanksti erdvė, leidžianti tiek diskusijas plenumė, tiek darbą mažose grupėse. U formos išdėstymas, ratas arba darbo stalai yra labiau tinkami nei klasės tipo išdėstymas, kuriame dalyviai sėdi eilėmis ir žiūri tik į mokymų vadovą.

Gera mokymo erdvė turi leisti:

- matomumą tarp dalyvių;
- lengvą judėjimą;
- darbą komandose;
- medžiagos demonstravimą;
- prieigą prie įrangos;
- patogias pertraukas;
- priimtina triukšmo lygį;
- prieinamumą žmonėms su skirtingais poreikiais.

Moduliams, kuriuose yra praktinių veiklų, naudinga turėti atskirus stalus grupėms, rašomąsias lentas, sienas ar standus popieriams priklijuoti, elektros lizdus nešiojamiesiems kompiuteriams ir zoną, kurioje dalyviai galėtų pristatyti rezultatus.

Fizinė aplinka perduoda žinutę. Jei salė yra standi, formali ir sutelkta į mokymų vadovą, dalyviai gali suprasti, kad jų vaidmuo yra klausytis. Jei salė yra atvira, lanksti ir parengta bendradarbiaujamam darbui, dalyviai skatinami įsitraukti.



Mokymų vadovas turi atvykti anksčiau už dalyvius ir patikrinti erdvę: kėdes, stalus, apšvietimą, garsą, vaizdo projektorių, interneto ryšį, medžiagas, temperatūrą, prieigą prie vandens, ženklumą. Mažos logistinės problemos gali paveikti koncentraciją ir sesijos ritmą.

Svarbu, kad erdvė būtų saugi ir santykių požiūriu. Dalyviai turi jausti, kad gali kalbėti nebūdami pašiepiami, gali užduoti klausimus be baimės ir gali aptarti savo verslų iššūkius laikantis konfidencialumo.

6.2 Įgyvendinimas internetu ir mišrus mokymasis

Programa SustainABLE gali būti įgyvendinama kontaktiniu būdu, internetu arba mišriu formatu. Mišrus formatas jungia fizines sesijas su internetinėmis veiklomis, skaitmeniniais ištekliais, asinchroninėmis užduotimis, tęstinėmis diskusijomis ir nuotoline mentoryste.

Internetinis ir mišrus įgyvendinimas turi svarbių privalumų. Jis gali padidinti dalyvių iš kaimo vietovių ar nutolusių gyvenviečių prieigą. Jis gali sumažinti transporto sąnaudas. Jis gali sudaryti sąlygas įtraukti ekspertus iš kitų miestų ar šalių. Jis gali palengvinti asinchroninį darbą, kai dalyviai peržiūri išteklius tarp sesijų.

Vis dėlto internetinis formatas reikalauja atidaus pasirėngimo. Nepakanka kontaktinę sesiją tiesiog perkelti į Zoom ar kitą platformą. Metodus reikia pritaikyti.

Internetiniam įgyvendinimui mokymų vadovai turi atsižvelgti į šiuos aspektus:

- sesijos turi būti dinamiškesnės ir labiau suskaidytos;
- reikia vengti ilgų paaiškinimų;
- dalyviai turi būti dažnai įtraukiami klausimais, pokalbių langeliu, apklausomis, darbu atskiruose kambariuose ir bendradarbiavimo priemonėmis;
- instrukcijos turi būti labai aiškios;
- pertraukų turi būti laikomasi;
- medžiaga turi būti išsiųsta iš anksto;
- veiklos turi būti techniškai išbandytos;
- dalyviai turi žinoti dalyvavimo taisykles.

Internetiniame formate naudinga turėti bendrą fasilitatorių, kuris valdo pokalbių langelį, technines problemas, padalijimą į grupes ir atsakymų rinkimą. Pagrindinis mokymų vadovas gali susitelkti į turinį ir procesą.

Mišriam mokymuisi svarbu, kad internetinės ir kontaktinės veiklos būtų susietos. Dažna klaida yra paversti internetinę dalį tik medžiagos saugykla. Ji turi turėti aiškų vaidmenį: pasirėngimą, gilinimą, taikymą, grįžtamąjį ryšį arba tęstinį darbą.

Pavyzdžiui:

- prieš modulį dalyviai gali užpildyti klausimyną arba peržiūrėti trumpą vaizdo medžiagą;
- kontaktinio modulio metu jie dirba su pratimais ir diskusijomis;
- po modulio įkelia praktinę užduotį į platformą;
- mentorius suteikia grįžtamąjį ryšį internetu;



- grupė aptaria išvadas trumpoje tęstinėje sesijoje.

Mišrus formatas veikia gerai tada, kai dalyviai supranta, ką turi daryti tarp sesijų ir kodėl. Kiekviena internetinė veikla turi būti susieta su mokymosi rezultatu.

6.3 Medžiagos ir įranga

Medžiagos ir įranga turi būti parengtos pagal kiekvienos sesijos tikslus. Jos nėra paprasti priedai, bet priemonės, palaikančios mokymosi procesą. Gerai pasirengęs mokymų vadovas žino, kokias medžiagas naudoja, kada jas naudoja ir kaip jos padeda dalyviams.

Pagrindinės medžiagos gali apimti:

- vizualinius pristatymus;
- darbo lapus;
- atvejo tyrimus;
- korteles su klausimais;
- veiksmų planų šablonus;
- refleksijos lapus;
- grįžtamojo ryšio formas;
- rašomąją lentą;
- markerius;
- lipnius lapelius;
- A3 formato lapus;
- nešiojamąjį kompiuterį;
- vaizdo projektorį;
- garso kolonėles;
- prieigą prie interneto.

Pristatymai turi būti naudojami saikingai. Jie gali struktūruoti informaciją, bet neturi dominuoti sesijoje. Skaidrės, perkrautos tekstu, mažina dėmesį ir paverčia dalyvius žiūrovais. Veiksmingiau, kai skaidrėse yra pagrindinės idėjos, schemas, klausimai, pavyzdžiai ir veiklų instrukcijos.

Darbo lapai šioje programoje yra labai svarbūs, nes padeda dalyviams taikyti sąvokas. Pavyzdžiui, strateginio planavimo moduliui gali būti darbo lapas misijai, vizijai ir SMART tikslams. Moduliui apie tikslinę auditoriją – segmentavimo lapas. Moduliui apie socialinį poveikį – mini pokyčių teorija. Finansų moduliui – paprasta sąnaudų ir pajamų lentelė.

Medžiagos turi būti aiškos, neperkrautos ir lengvai pildomos. Jei darbo lapas yra per sudėtingas, dalyviai gali įstrigti formate, užuot susitelkę į turinį.

Internetinėms veikloms skaitmeninės priemonės turi būti pasirenkamos pagal dalyvių lygį. Nerekomenduojama vienu metu naudoti per daug platformų. Paprastumas yra svarbus. Gera priemonė yra ta, kurią dalyviai gali naudoti neprarasdami daug laiko techniniam mokymuisi.





Mokymų vadovas turi parengti ir atsarginius variantus. Jei neveikia internetas, veikla turi galėti tęstis. Jei neveikia vaizdo projektorius, mokymų vadovas turi galėti naudoti rašomąją lentą. Jei dalyviai negali prisijungti prie platformos, turi būti paprasta alternatyva.

6.4 Saugios ir dalyvaujamosios erdvės kūrimas

Saugi ir dalyvaujamoji erdvė yra būtina mokymuisi. Dalyviai turi jausti, kad gali kalbėti apie savo idėjas, sunkumus ir nesėkmes nebijodami pašaipos ar vertinimo. Verslumo srityje daugelis diskusijų gali paliesti jautrias temas: pinigus, nesėkmę, klientų trūkumą, sumišimą, klaidas, žinių stoką, asmeninį spaudimą ar sudėtingus sprendimus.

Mokymų vadovas turi kurti šią erdvę nuo pat pradžių. Nepakanka pasakyti, kad sesija yra interaktyvi. Reikia kartu su grupe nustatyti aiškias darbo taisykles.

Taisyklės gali apimti:

- klausomės nepertraukdami;
- kritikuojame idėjas, ne žmones;
- teikiame konstruktyvų grįžtamąjį ryšį;
- gerbiame asmeninių pavyzdžių konfidencialumą;
- nepašiepame klausimų;
- nemonopolizuojame diskusijos;
- gerbiame laiką;
- priimame skirtingas perspektyvas;
- prašome paaiškinimų prieš vertindami;
- kiekvienas prisideda tiek, kiek jaučiasi patogiai.

Šios taisyklės turi būti suformuluotos paprastai ir matomai. Jos gali būti užrašytos ant rašomosios lentos arba įtrauktos į pirmą pristatymą. Dar svarbiau, kad mokymų vadovas jas taikytų. Jei atsiranda ironiškų komentarų, pertraukinėjimų ar pernelyg didelio dominavimo, mokymų vadovas turi įsikišti ramiai ir tvirtai.

Saugi erdvė nereiškia erdvės, kurioje nėra iššūkių. Dalyviai turi galėti gauti sudėtingų klausimų ir nuoširdų grįžtamąjį ryšį. Tačiau šis grįžtamasis ryšys turi būti orientuotas į mokymąsi, o ne į pažeminimą.

Dalyvavimas turi būti kuriamas palaipsniui. Pirmosiose sesijose kai kurie dalyviai gali būti santūrūs. Mokymų vadovas gali pradėti nuo lengvų veiklų, darbo porose, rašytinių klausimų arba diskusijų mažose grupėse. Pasitikėjimui augant, dalyviai gali būti kviečiami pristatyti idėjas plenumė.

Mokymų vadovas taip pat turi atkreipti dėmesį į dalyvavimo pusiausvyrą. Kai kurie žmonės kalba daug, kiti labai mažai. Gera fasilitacija reiškia suteikti erdvės tyliems jų neverčiant ir mandagiai riboti dominuojančius asmenis jų neatgrasant.

Dalyvaujamoji erdvė yra erdvė, kurioje mokymasis priklauso grupei, o ne tik mokymų vadovui.

6.5 Prieinamumas ir įtrauktis



Co-funded by
the European Union





Prieinamumas ir įtrauktis turi būti integruoti į programos organizavimą, o ne pridėti pabaigoje. Jei programa yra sunkiai prieinama, per daug techninė, per daug standi arba per daug orientuota į vieną dalyvio tipą, ji rizikuoja išskirti būtent tuos jaunus žmones, kuriems paramos gali reikėti labiausiai.

Prieinamumas gali turėti kelias formas.

Fizinis prieinamumas: erdve turi galėti naudotis žmonės su ribotu judumu arba kitais specifiniais poreikiais. Reikia atsižvelgti į įėjimą į pastatą, tualetus, atstumą iki vietos, transportą ir bendrą komfortą.

Skaitmeninis prieinamumas: naudojamos platformos turi būti lengvai pasiekiamos, taip pat dalyviams, turintiems mažesnius skaitmeninius gebėjimus arba ribotą įrangą.

Kalbinis prieinamumas: kalba turi būti aiški. Techniniai terminai turi būti paaiškinti. Ne visi dalyviai yra susipažinę su verslo, tvarumo ar teisės aktų žargonu.

Metodologinis prieinamumas: metodai turi būti įvairūs. Vieni dalyviai geriau mokosi per diskusiją, kiti per rašytinius pratimus, kiti per pavyzdžius, dar kiti per vizualinį darbą arba praktinį taikymą.

Ekonominis prieinamumas: reikia atsižvelgti į tai, kad kai kurie dalyviai gali turėti ribotus išteklius transportui, laikui, medžiagoms arba prieigai prie technologijų.

Įtrauktis taip pat reiškia reprezentaciją. Naudojami pavyzdžiai turi atspindėti verslų ir kontekstų įvairovę. Jei visi pavyzdžiai yra apie dideles įmones, brangias technologijas ar tarptautines rinkas, dalyviai, turintys mažus verslus, gali jaustis atskirti. Jei visi pavyzdžiai yra urbanistiniai, dalyviai iš kaimo vietovių gali jausti, kad programa nekalba jiems.

Mokymų vadovas turi nuolat perduoti idėją, kad tvarumas gali būti įgyvendinamas palaipsniui. Ne visi verslai pradeda nuo to paties taško, bet visi gali identifikuoti kitą žingsnį.

Galiausiai įtrauktis reiškia, kad kiekvienas dalyvis turi realią galimybę suprasti, prisidėti ir pritaikyti tai, ko mokosi.

7. Fasilitavimo gidas

7.1 Mokymų vadovo vaidmuo

Programoje SustainABLE mokymų vadovas nėra tik asmuo, perduodantis turinį. Jo pagrindinis vaidmuo yra sukurti mokymosi procesą. Šis skirtumas yra esminis. Lektorius perduoda informaciją. Fasilitatorius padeda grupei dirbti su informacija, ją suprasti, išbandyti, pritaikyti ir reflektuoti.

Mokymų vadovas vienu metu atlieka kelis vaidmenis.

Jis yra mokymosi dizaineris, nes planuoja sesiją, pasirenka metodus, rengia veiklas ir nustato srautą.

Jis yra gidas, nes aiškina sąvokas, išsklaido nesusipratimus ir suteikia kryptį.

Jis yra fasilitatorius, nes valdo diskusijas, skatina dalyvavimą ir kuria ryšius tarp dalyvių idėjų.

Jis yra stebėtojas, nes seka grupės dinamiką, energijos lygį, sunkumus ir sumišimo signalus.

Jis yra jungėjas, nes sieja turinį su dalyvių patirtimi, ankstesniais moduliais ir praktiniu taikymu.

Jis yra palaikytojas, nes skatina dalyvius paversti mokymąsi veiksmu.



Mokymų vadovas neprivalo turėti atsakymo į kiekvieną klausimą. Sudėtingų temų, tokių kaip Europos reglamentai ar anglies pėdsako skaičiavimas, atveju priimtina pasakyti, kad klausimas

reikalauja papildomo patikrinimo arba specializuotos pagalbos. Mokymų vadovo patikimumas kyla ne iš pretenzijos į visažinystę, bet iš aiškumo, sąžiningumo ir gebėjimo vadovauti mokymuisi.

Geras mokymų vadovas neužima visos erdvės. Jis žino, kada aiškinti, kada klausti, kada tylėti, kada mesti iššūkį ir kada apibendrinti. Programoje verslininkams dalyviai atsineša daug savo patirties. Mokymų vadovas turi ją panaudoti.

7.2 Grupės dinamikos valdymas

Grupės dinamika tiesiogiai veikia sesijų kokybę. Jaunų verslininkų grupėje gali atsirasti didelių asmenybės, patirties, pasitikėjimo, veiklos srities ir komunikacijos stiliaus skirtumų. Kai kurie žmonės gali būti labai aktyvūs, kiti uždaresni. Vieni gali būti konkurencingi, kiti bendradarbiaujantys. Vieni gali turėti tvirtą patirtį, kiti gali būti tik pradžioje.

Mokymų vadovas turi stebėti šias dinamikas ir įsikišti tada, kai jos veikia mokymąsi.

Dažnos situacijos gali būti:

- dalyvis, kuris dominuoja diskusijoje;
- dalyvis, kuris visiškai nekalba;
- įtampa tarp skirtingų požiūrių;
- griežta kritika tarp dalyvių;
- energijos trūkumas;
- pasipriešinimas temai;
- diskusijos, nutolstančios nuo tikslo;
- grupės, kurios neefektyviai bendradarbiauja;
- dideli dalyvių lygio skirtumai.

Šių situacijų valdymas reikalauja ramybės ir aiškumo. Pavyzdžiui, jei žmogus kalba per daug, mokymų vadovas gali pasakyti: „Ačiū, pateikei daug naudingų minčių. Dabar norėčiau išgirsti ir kitų grupės perspektyvų.“ Jei kas nors tyli, jį galima pakviesti be spaudimo: „Jei nori, gali ir tu pasidalinti, kaip ši tema atrodo iš tavo verslo perspektyvos.“ Jei atsiranda griežta kritika, mokymų vadovas gali performuluoti: „Pabandykime šią pastabą paversti konkrečiu klausimu arba pasiūlymu.“





Grupės dinamiką galima pagerinti įvairiais metodais. Darbas porose padeda drovesniems dalyviams. Mažos grupės sumažina spaudimą. Rašytiniai pratimai suteikia laiko pagalvoti. Trumpi pristatymai palaiko ritmą. Grįžamojo ryšio taisyklės padeda išvengti įtampų.

Mokymų vadovas turi vengti dviejų kraštutinumų: perteklinės kontrolės ir grupės palikimo be krypties. Jei jis viską kontroliuoja, dalyvavimas mažėja. Jei visiškai nesikiša, grupė gali tapti chaotiška arba nelygi. Fasilitavimas reiškia pusiausvyrą.

7.3 Aktyvaus dalyvavimo skatinimas

Aktyvus dalyvavimas yra vienas pagrindinių programos principų. Jauni verslininkai geriau mokosi tada, kai yra tiesiogiai įtraukti į procesą. Vis dėlto dalyvavimas neatsiranda savaime. Jį reikia skatinti metodais, klausimais ir pasitikėjimo klimatu.

Mokymų vadovas gali skatinti dalyvavimą per:

- atvirus klausimus;
- trumpus pratimus;
- diskusijas porose;
- darbą mažose grupėse;
- greitus balsavimus;
- vizualinius žemėlapius;
- atvejo tyrimus;
- pavyzdžius iš dalyvių verslų;
- trumpus pristatymus;
- grįžtamąjį ryšį tarp lygiaverčių dalyvių;
- rašytinę refleksiją.

Svarbu, kad dalyvavimas būtų aktualus, o ne tik dekoratyvus. Ne kiekviena interaktyvi veikla sukuria mokymąsi. Gera veikla turi būti tiesiogiai susijusi su modulio tikslais. Pavyzdžiui, jei tema yra finansinis tvarumas, tinkama veikla gali būti paprastos sąnaudų struktūros analizė, o ne bendras energizuojantis žaidimas, nesusijęs su tema.

Mokymų vadovas turi aiškiai paaiškinti instrukcijas. Dalyviai turi žinoti, ką turi daryti, per kiek laiko, su kuo dirba ir kokį rezultatą turi sukurti. Neaiškios instrukcijos lemia laiko praradimą ir frustraciją.

Aktyvų dalyvavimą reikia subalansuoti su apibendrinimo momentais. Po pratimų mokymų vadovas turi padėti grupei išgryninti išvadas. Kitaip veikla lieka įdomi, bet mokymasis neįsitvirtina.

Naudingas klausimas po bet kokios veiklos yra: „Ką tai reiškia jūsų verslui?“

Šis klausimas perkelia diskusiją iš abstrakčios zonos į praktinę.

7.4 Laiko ir grupės energijos valdymas





Laikas yra vienas svarbiausių išteklių mokymo sesijoje. Geras turinys gali tapti neveiksmingas, jei jis pateikiamas per greitai, per lėtai arba be pertraukų. Mokymų vadovas turi valdyti ir laiką, ir grupės energiją.

Planavimas turi apimti realistiškas kiekvienos veiklos trukmes. Mokymų vadovai dažnai linkę perversinti, kiek turinio galima aprėpti vienoje sesijoje. Geriau, kad dalyviai suprastų ir pritaikytų kelias svarbias idėjas, nei paviršutiniškai pereitų daug sąvokų.

Sesija turi kaitalioti susikaupimo momentus su aktyviais momentais. Po tankesnio paaiškinimo naudinga atlikti pratimą. Po darbo grupėse naudinga pateikti apibendrinimą. Po intensyvios diskusijos reikalinga pertrauka arba individuali veikla.

Energijos sumažėjimo ženklai gali būti: atsakymų stoka, tušti žvilgsniai, telefonų naudojimas, paralelinės diskusijos, matomas nuovargis, irzlumas arba formalus dalyvavimas. Mokymų vadovas turi stebėti šiuos ženklus ir koreguoti ritmą.

Laiko valdymas nereiškia standumo. Kartais neplanuota diskusija gali būti labai vertinga. Mokymų vadovas turi nuspręsti, ar verta jai skirti daugiau laiko ir sutrumpinti kitą veiklą. Šis sprendimas turi būti priimtas sąmoningai, o ne dėl kontrolės trūkumo.

Sesijos pabaigoje turi būti palikta laiko refleksijai ir praktinei užduočiai. Jos neturėtų būti nuolat aukojamos. Jei taip nutinka dažnai, dalyviai lieka su informacija, bet be integracijos.

7.5 Refleksijos palaikymas

Refleksija yra mokymų vadovo atsakomybė. Dalyviai sesijos metu gali turėti vertingų patirčių, tačiau jiems reikia klausimų ir laiko, kad šias patirtis paverstų mokymusi.

Refleksija gali būti įtraukta keliais momentais:

- sesijos pradžioje, siekiant susieti su ankstesne patirtimi;
- po praktinės veiklos;
- po atvejo tyrimo;
- po grįžamojo ryšio;
- modulio pabaigoje;
- po vizito arba hakatono;
- mentorystės metu.
- Refleksijos klausimai turi būti aiškūs ir orientuoti į taikymą. Pavyzdžiai:
- Kuri idėja buvo aktualiausia tavo verslui?
- Ką atradai apie tai, kaip veikia tavo verslas?
- Kuri tavo prielaida buvo patvirtinta arba paneigta?
- Kokį mažą pokytį gali išbandyti per artimiausias dvi savaites?
- Kokią kliūtį numatai?
- Kokios pagalbos tau reikėtų?
- Kokį rodiklį galėtum stebėti?



Refleksija gali būti individuali arba grupinė. Individuali refleksija naudinga asmeniniam aiškumui. Grupinė refleksija naudinga mokymuisi tarp lygiaverčių dalyvių. Dažnai veiksmingiausias yra šių dviejų formų derinys: dalyviai pirmiausia rašo individualiai, tada diskutuoja porose arba plenumė.

Mokymų vadovas turi kurti refleksijos įprotį. Jei kiekvienas modulis baigiasi panašiais klausimais, dalyviai palaipsniui išmoksta analizuoti savo pačių pažangą.

7.6 Konstruktyvus grįžtamojo ryšio teikimas

Grįžtamasis ryšys yra centrinė mokymosi proceso priemonė. Jauniems verslininkams reikia grįžtamojo ryšio, kad jie galėtų tobulinti savo idėjas, planus, žinutes, sprendimus ir strategijas. Vis dėlto grįžtamasis ryšys turi būti teikiamas taip, kad palaikytų mokymąsi, o ne blokuotų ar demotyvuotų.

Konstruktyvus grįžtamasis ryšys yra:

- konkretus;
- aiškus;
- orientuotas į elgesį arba produktą, o ne į asmenį;
- subalansuotas;
- įgyvendinamas;
- pagarbus;
- susietas su tikslais.

Miglotas grįžtamasis ryšys, pavyzdžiui, „negerai“ arba „reikia dar padirbėti“, nepadeda. Naudingas grįžtamasis ryšys tiksliai parodo, ką galima patobulinti. Pavyzdžiui: „Tavo žinutė apie tvarumą yra įdomi, bet šiuo metu skamba gana bendrai. Ji būtų įtikinamesnė, jei įtrauktum konkretų įrodymą: kokią medžiagą naudoji, kokias atliekas mažini arba kokį rezultatą pasiekei.“

Mokymų vadovas gali naudoti paprastą struktūrą:

- Kas veikia?
- Ką galima paaiškinti aiškiau?
- Ką galima patobulinti?
- Koks yra kitas žingsnis?

Teikiant grįžtamąjį ryšį tarp lygiaverčių dalyvių, taisyklės turi būti paaiškintos. Dalyviai turi išmokyti teikti pasiūlymus, o ne vertinimus. Naudinga taisyklė yra formuluoti grįžtamąjį ryšį kaip pastebėjimą ir klausimą: „Supratau, kad tavo pagrindinė auditorija yra jauni tėvai. Kaip galėtum pritaikyti žinutę, kad jiems aiškiau parodytum tvarų privalumą?“

Grįžtamasis ryšys taip pat turi būti proporcingas. Jei dalyvis pristato idėją ankstyvoje stadijoje, nėra naudinga pateikti pernelyg griežtą analizę. Jei planas yra labiau pažengęs, grįžtamasis ryšys gali būti detalesnis.

Grįžtamojo ryšio tikslas yra padėti dalyviui geriau žengti kitą žingsnį.

7.7 Pasipriešinimo arba žemos motyvacijos valdymas

Programose apie tvarumą mokymų vadovai gali susidurti su pasipriešinimu. Kai kurie dalyviai gali manyti, kad tvarumas yra per brangus. Kiti gali tikėti, kad tai tik mada arba komunikacijos tema. Kai kurie gali būti pavargę nuo tokių terminų kaip „žalias“, „poveikis“, „ESG“ arba „anglis“. Kiti gali jausti, kad neturi išteklių pokyčiams.

Pasipriešinimo nereikia laikyti nesėkme. Jei jis gerai valdomas, jis gali tapti mokymosi galimybe.

Mokymų vadovas turi išklausti pasipriešinimo priežastis. Kartais dalyviai neatmeta paties tvarumo, bet bijo išlaidų, biurokratijos, sudėtingumo arba moralinio vertinimo. Jei mokymų vadovas atsako gynybiškai arba moralizuoja, pasipriešinimas didėja.

Geresnis požiūris yra pripažinti sunkumą ir grįžti prie konkrečių žingsnių: „Tiesa, kai kurie tvarūs sprendimai gali reikalauti investicijų. Šioje sesijoje ieškosime ir priemonių, kurias galima pradėti taikyti su mažais ištekiais: atliekų mažinimo, aiškesnės komunikacijos, efektyvesnių procesų pasirinkimo arba paslėptų sąnaudų analizės.“

Esant žemai motyvacijai, mokymų vadovas gali naudoti:

- pavyzdžius, artimus dalyvių realybei;
- trumpas ir taikomas veiklas;
- klausimus, susijusius su realiomis problemomis;
- mažų verslų atvejo tyrimus;
- diskusijas apie ekonominę, o ne tik moralinę naudą;
- mažus, pasiekiamus tikslus;
- teigiamą grįžtamąjį ryšį už pažangą;
- ryšį su klientų ir rinkos poreikiais.

Svarbu tvarumą pristatyti kaip procesą, o ne kaip tobulumą. Jei dalyviai mano, kad iš karto turi tapti visiškai tvarūs, jie gali pasiduoti. Jei supranta, kad gali pradėti nuo laipsniškų patobulinimų, jie tampa labiau pasirengę veikti.

Mokymų vadovas turi išlaikyti pusiausvyrą tarp realizmo ir ambicijos. Jis nesumenkina iššūkių, bet ir neatsisako programos krypties.

Išvada III daliai

Mokymo proceso rengimas ir fasilitavimas yra tokie pat svarbūs kaip ir 12 modulių struktūra. Geras vadovas nėra naudingas, jei mokymų vadovai nesukuria tinkamos mokymosi, dalyvavimo ir praktinio taikymo aplinkos. Todėl ši vadovo dalis paaikškina mokymų vadovo vaidmenį, sesijų rengimo būdą, vietinio konteksto svarbą, dalyvių poreikių vertinimą, mokymosi aplinkos organizavimą ir grupės procesų valdymą.

Programai SustainABLE reikia mokymų vadovų, kurie ne tik perduoda turinį, bet ir palengvina transformaciją. Jie turi padėti dalyviams suprasti sąvokas, susieti jas su savo verslais, gauti grįžtamąjį ryšį, reflektuoti ir identifikuoti realistiškus veiksmų žingsnius.



Kita vadovo dalis yra dokumento branduolys: 12 modulių mokymo curriculum. Kiekvienas modulis bus parengtas pagal bendrą struktūrą, kad mokymų vadovai galėtų nuosekliai, praktiškai ir lengvai pritaikomai pasirengti sesijoms ir jas įgyvendinti.

IV DALIS. 12 MODULIŲ MOKYMO CURRICULUM

Mokymo curriculum yra vadovo branduolys. Jei pirmosios dalys paaiškino projekto kontekstą, vadovo tikslą, edukacinę logiką ir mokymų vadovų vaidmenį, ši dalis pereina prie faktinio SustainABLE programos turinio.

Programa sukurta aplink 12 teminių modulių, kurių kiekvieno rekomenduojama trukmė yra apie 4 valandas veiklų. Kartu jie sudaro 48 valandų mokymo kelią, papildytą mentorystė, vizitais į tvarius verslus, praktinėmis veiklomis ir vertinimu. 12 modulių apima bendrąsias verslumo temas ir specializuotas tvarumo temas: strateginį planavimą, lyderystę, prekės ženklo kūrimą, produkto vystymą, tikslinę auditoriją, įtrauktį, socialinį poveikį, skaitmenizaciją, ekologinį pėdsaką, tvarių sprendimų kūrimą, teisinę sistemą ir finansinį tvarumą.

Mokymų vadovams ši dalis turi būti naudojama kaip pasirengimo ir įgyvendinimo gidas. Kiekvienas modulis apima pagrindinę informaciją, tačiau dėmesys skiriamas ne tik turiniui, bet ir tam, kaip turinį galima paversti taikomu mokymusi. Tikslas nėra, kad dalyviai įsimintų apibrėžimus, bet kad jie galėtų kiekvieną temą panaudoti geresniems sprendimams savo versle priimti.

Kiekvieno modulio struktūra yra vienoda. Šis standartizavimas yra svarbus vadovo nuoseklumui ir patogiam naudojimui mokymų vadovams. Finansavimo paraiškoje nurodoma, kad kiekvienas modulis turi apimti tokius elementus kaip įvadas, įėjimo į temą veikla, praktinės žinios mokymų vadovui, metodai sesijai, pristatymo medžiaga, papildomi ištekliai, praktinė užduotis ir refleksijos pratimas.

Rengiant šį vadovą, kiekvienas modulis yra kuriamas pagal šią struktūrą:

Standartinė kiekvieno modulio struktūra

A. Bendras modulio pristatymas

Ši dalis paaiškina modulio temą, jo vietą programoje ir svarbą tvariam verslumui.

B. Aktualumas jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams

Ši dalis paaiškina, kodėl mokymų vadovas turi suprasti temą ir kaip gali ją susieti su dalyvių poreikiais.

C. Mokymosi tikslai

Ši dalis formuluoja konkrečius rezultatus, kurių tikimasi modulio pabaigoje: ką dalyviai turėtų žinoti, suprasti ir gebėti padaryti.

D. Ugdomos pagrindinės kompetencijos

Ši dalis pristato per modulį ugdomas kompetencijas: verslumo, socialines, skaitmenines, tvarumo, lyderystės, komunikacijos, analizės, planavimo arba vertinimo kompetencijas.

E. Pagrindinės sąvokos ir pagrindinė informacija mokymų vadovams

Tai turinio dalis. Ji suteikia mokymų vadovui informaciją, reikalingą temai paaiškinti, tačiau tokia forma, kuri pritaikyta mokymosi procesui, o ne kaip paprasta akademinė teorija.

F. Rekomenduojamas sesijos srautas





Ši dalis siūlo darbo struktūrą maždaug 4 valandų seminarui. Mokymų vadovai gali pritaikyti srautą pagal grupę, laiką ir kontekstą.

G. Metodai ir veiklos

Ši dalis siūlo konkrečias veiklas: individualius pratimus, darbą komandoje, atvejo tyrimus, diskusijas, refleksiją, savo verslo analizę arba trumpus pristatymus.

H. Reikalingos medžiagos ir pasirėngimas

Ši dalis nurodo, ką reikia parengti prieš sesiją: pristatymus, darbo lapus, rašomąją lentą, markerius, atvejo tyrimus, skaitmenines priemones arba pagalbinius išteklius.

I. Praktinė užduotis

Ši dalis siūlo taikomą užduotį, kurią dalyviai gali atlikti po sesijos arba tarp modulių.

J. Refleksijos klausimai

Ši dalis padeda mokymų vadovui užbaigti modulį įtvirtinant mokymąsi.

K. Galimi sunkumai ir rekomendacijos mokymų vadovui

Ši dalis numato problemas, kurios gali kilti įgyvendinant modulį, ir pateikia jų valdymo pasiūlymus.

L. Dažnai užduodami klausimai mokymų vadovams

Ši dalis pateikia trumpus atsakymus į klausimus, kuriuos gali kelti dalyviai.

M. Ryšys su kitais moduliais

Ši dalis paaiškina, kaip tema susijusi su likusia curriculum dalimi.

8. 1 modulis – Strateginis planavimas tvariems verslams

A. Bendras modulio pristatymas

Pirmasis programos modulis supažindina dalyvius su strateginio planavimo logika tvariems verslams. Šio modulio vaidmuo yra sukurti pagrindą visam mokymosi keliui, nes tvarumas negali būti nuosekliai integruotas į verslą, jei jis nėra susietas su jo strategine kryptimi.

Daugelis jaunų verslininkų pradeda verslą nuo idėjos, aistros, rinkos galimybės arba tiesioginio pajamų poreikio. Pradiniuose etapuose natūralu, kad jų dėmesys sutelktas į produktą, klientus, pardavimus, sąnaudas ir išlikimą. Vis dėlto, verslui vystantis, tampa būtina aiškinti kryptį: kodėl verslas egzistuoja, kokią problemą sprendžia, kam kuria vertę, kokį poveikį daro ir kaip gali atsakingai kurti savo ateitį.

Strateginis planavimas padeda verslininkams pereiti nuo tiesioginių reakcijų prie sąmoningų sprendimų. Tvarumo kontekste strateginis planavimas reiškia ekonominių tikslų integravimą su socialiniais ir aplinkosauginiais tikslais. Nepakanka, kad verslas deklaruotų palaikantis tvarumą; jis turi gebėti parodyti, kaip tai atsispindi misijoje, vizijoje, tiksluose, veiksmuose, ištekliuose, rodikliuose ir santykyje su suinteresuotomis šalimis.

Modulis apima tokias temas kaip organizacijos misija ir vizija, tvarių tikslų formulavimas, SMART požiūris, suinteresuotų šalių identifikavimas ir įtraukimas, SWOT analizė tvarumo kontekste, strateginių iniciatyvų apibrėžimas, išteklių planavimas ir stebėseną pagal veiklos rodiklius. Pradinis strateginio planavimo modulis pabrėžia misijos ir vizijos, SMART tikslų, suinteresuotų šalių įtraukimo, SWOT analizės, veiksmų planų ir stebėsenos pagal KPI svarbą.

Programos dalyviams šis modulis sukuria pradžios tašką. Jie kviečiami pažvelgti į savo verslą ne tik per klausimą „kaip parduoti daugiau?“, bet ir per platesnius klausimus: „kuo noriu, kad





mano verslas taptų?“, „koks jo indėlis į bendruomenę?“, „kokį poveikį jis daro?“, „ką reikia pakeisti, kad jis būtų tvaresnis?“ ir „kaip galiu matuoti pažangą?“.

B. Aktualumas jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams

Jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams šis modulis yra esminis, nes nustato visos programos strateginį pagrindą. Jei dalyviai neturi aiškos krypties, kiti moduliai rizikuoja būti suvokiami kaip atskiros temos: prekės ženklas, finansai, skaitmenizacija, poveikis, reglamentavimas arba anglies pėdsakas. Strateginis planavimas parodo, kad visos šios temos yra tarpusavyje susijusios ir turi būti integruotos į nuoseklią verslo viziją.

Mokymų vadovas turi padėti dalyviams suprasti, kad strategija nėra sudėtingas dokumentas, skirtas tik didelėms įmonėms. Strategijos reikia ir mažam verslui. Net individualus verslininkas priima strateginius sprendimus, kai pasirenka, kokius klientus aptarnauja, kokias vertybes komunikuoja, kokius produktus kuria, kokias sąnaudas priima, kokias partnerystes kuria ir kokį poveikį prisiima.

Daugeliui jaunų verslininkų žodžiai „strategija“, „misija“, „vizija“ ar „rodikliai“ gali atrodyti abstraktūs. Mokymų vadovo vaidmuo yra paversti juos paprastais ir taikomais klausimais:

- Kodėl egzistuoja tavo verslas?
- Kokią problemą jis sprendžia?
- Kam reikia to, ką darai?
- Ką nori pakeisti per savo verslą?
- Ką tau reiškia sėkmė po vienerių metų?
- Ką reiškia sėkmė po penkerių metų?
- Kaip žinai, kad padarei pažangą?
- Kas gali tave palaikyti?
- Kas gali būti paveiktas tavo sprendimų?

Mokymų vadovas turi vengti paversti modulį teorine strateginio valdymo pamoka. Akcentas turi būti aiškumas, taikymas ir realizmas. Modulį baigę dalyviai turėtų išeiti su aiškesne savo verslo kryptimi ir bent vienu konkrečiu tvarumo tikslu.

Šis modulis taip pat yra gera galimybė mokymų vadovui stebėti dalyvių lygį. Tai, kaip jie apibrėžia misiją, suinteresuotas šalis ir tikslus, gali parodyti, kaip aiškiai jie mąsto apie verslą, kiek supranta tvarumą ir kokios pagalbos jiems reikės kituose moduluose.

C. Mokymosi tikslai

Modulio pabaigoje dalyviai turėtų gebėti:

1. Paaiškinti skirtumą tarp misijos, vizijos ir strateginių tikslų.
2. Suformuluoti arba peržiūrėti savo verslo misiją ir viziją, integruojant ekonominio, socialinio ir aplinkosauginio tvarumo elementus.
3. Identifikuoti pagrindines suinteresuotų šalių kategorijas, aktualias jų verslui.
4. Suformuluoti bent vieną SMART tvarumo tikslą savo verslui.



5. Naudoti supaprastintą SWOT analizę, siekiant identifikuoti stiprybes, silpnybes, galimybes ir rizikas, susijusias su tvarumu.
6. Pasiūlyti strateginę iniciatyvą ir mini veiksmų planą tvariam tikslui įgyvendinti.
7. Identifikuoti bent du rodiklius, kuriais galima stebėti tvarumo iniciatyvos pažangą.

Šie tikslai turi būti pritaikomi pagal dalyvių lygį. Pradedančiai grupei akcentas gali būti misijos, suinteresuotų šalių ir tikslų aiškinimas. Pažengusiai grupei mokymų vadovas gali įtraukti detalesnes diskusijas apie rodiklius, kompromisus, SDG, biudžetus ir stebėseną.

D. Ugdomos pagrindinės kompetencijos

Modulis ugdo šias kompetencijas:

Strateginio mąstymo kompetencijos. Dalyviai mokosi žvelgti į verslą vidutiniu ir ilguoju laikotarpiu, ne tik per kasdienių veiklų prizmę.

Analizės kompetencijos. Dalyviai mokosi analizuoti savo verslo stiprybes, silpnybes, galimybes ir rizikas tvarumo atžvilgiu.

Planavimo kompetencijos. Dalyviai formuluoja tikslus, veiksmus, išteklius, terminus ir rodiklius.

Tvarumo kompetencijos. Dalyviai supranta, kaip gali integruoti socialinį ir aplinkosauginį poveikį į strateginę verslo kryptį.

Komunikacijos kompetencijos. Dalyviai mokosi aiškiau išreikšti verslo misiją, viziją ir įsipareigojimus.

Darbo su suinteresuotomis šalimis kompetencijos. Dalyviai mokosi identifikuoti veikėjus, kurie daro įtaką jų verslui arba yra jo veikiami.

Stebėsenos kompetencijos. Dalyviai supranta rodiklių ir pažangos stebėjimo vaidmenį.

E. Pagrindinės sąvokos ir pagrindinė informacija mokymų vadovams

1. Verslo misija

Misija atsako į klausimą: koks yra verslo indėlis? Ji paaiškina, kodėl verslas egzistuoja, į kokį poreikį atsako, kam kuria vertę ir kokį vaidmenį nori turėti rinkoje arba bendruomenėje.

Tvariam verslui misija neturėtų apsiriboti produktu arba pelnu. Ji turi apimti ir žmonėms, bendruomenei arba aplinkai kuriamos vertės perspektyvą. Tai nereiškia, kad kiekvienoje misijoje turi būti žodis „tvarumas“, bet ji turi parodyti platesnį verslo indėlio supratimą.

Silpna misija yra miglota, bendrinė ir sunkiai atpažįstama. Pavyzdžiui: „Norime klientams siūlyti kokybiškus produktus.“ Tai galėtų pasakyti beveik bet kuris verslas.

Geresnė misija yra konkreči: „Norime siūlyti vietinius, prieinamus maisto produktus su minimaliomis atliekomis, remdami mažus gamintojus ir skatindami atsakingą vartojimą mūsų bendruomenėje.“

Mokymų vadovas turi skatinti dalyvius vengti tuščių formuluočių. Gera misija turi atsakyti į tris klausimus:

- Ką darome?
- Kam?





- Su koku skirtingu indėliu arba verte?

2. Verslo vizija

Vizija atsako į klausimą: kuo norime tapti? Ji apibūdina ilgalaikę kryptį ir pageidaujamos ateities vaizdą. Strateginio planavimo modulyje vizija pristatoma kaip jėga, galinti kurti bendrą prasmę ir įsipareigojimą organizacijoje.

Jauniems verslininkams viziją gali būti sunku suformuluoti, ypač jei verslas yra pradinėje stadijoje. Mokymų vadovas turi paaiškinti, kad vizija nėra griežtas pažadas, o kryptis. Ji gali būti peržiūrima verslui augant.

Gera vizija yra aiški, ambicinga ir susieta su verslo vertybėmis. Pavyzdžiui: „Norime tapti vietiniu žiedinio verslo modeliu tekstilės srityje, parodydami, kad drabužiai gali būti gaminami, taisomi ir pakartotinai naudojami su mažesniu poveikiu aplinkai.“

3. Strateginiai tikslai ir SMART požiūris

Tikslai paverčia misiją ir viziją veiksmų kryptimis. Be tikslų tvarumas lieka ketinimu. SMART tikslai yra konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, aktualūs ir apibrėžti laike.

Tvarumo kontekste SMART tikslai padeda verslininkams vengti bendrų formuluočių, tokių kaip „norime būti žalesni“ arba „norime padėti bendruomenei“. Geresnis tikslas būtų: „Per ateinančius 6 mėnesius 20 % sumažinsime vienkartinį pakuočių naudojimą, įdiegdami dvi daugkartinės alternatyvas ir tiesiogiai komunikuodami su klientais.“

Originalus modulis pabrėžia, kad tvarumo tikslai turi būti suderinti su aktualiais standartais arba sistemomis, įtraukiant suinteresuotas šalis ir periodiškai peržiūrint tikslus remiantis veiklos duomenimis bei išoriniais pokyčiais.

Mokymų vadovams svarbu akcentuoti išmatuojamumą. Jei tikslo neįmanoma stebėti, dalyvis nežinos, ar padarė pažangą.

SMART tikslų pavyzdžiai:

- Per ateinančius 4 mėnesius 10 % sumažinti mėnesinį energijos suvartojimą, pakeičiant įrangą ir stebint sąskaitas.
- Iki metų pabaigos padidinti vietinių tiekėjų dalį nuo 30 % iki 50 %.
- Įdiegti vidinę rūšiavimo politiką ir per 3 mėnesius pasiekti 70 % atskiro surinkimo lygį.
- Per ateinančius 6 mėnesius 15 % padidinti klientų, pasirenkančių daugkartinės pakuotės variantą, skaičių.
- Iki ketvirčio pabaigos surengti dvi konsultacijas su klientais ir bendruomene, siekiant pagerinti produktą arba paslaugą.

4. Suinteresuotos šalys

Suinteresuotos šalys yra asmenys, grupės arba organizacijos, kurios daro įtaką verslui arba yra jo veikiamos. Tvaraus verslo kontekste suinteresuotos šalys gali būti klientai, darbuotojai, tiekėjai, partneriai, vietos bendruomenė, valdžios institucijos, investuotojai, NVO, švietimo institucijos, konkurentai, žiniasklaida arba pažeidžiamos grupės.

Suinteresuotų šalių įtraukimas padeda verslui geriau suprasti lūkesčius, rizikas ir galimybes. Strateginio planavimo modulis pabrėžia, kad suinteresuotų šalių įtraukimas reiškia jų identifikavimą, žemėlapių sudarymą ir prioritetizavimą, siekiant pasirinkti tinkamas





komunikacijos ir bendradarbiavimo taktikas bei sumažinti nesuderinamumo, pasipriešinimo ar konflikto rizikas.

Jauniems dalyviams suinteresuotos šalys gali atrodyti kaip formalus konceptas. Mokymų vadovas gali supaprastinti klausimą:

- Kas gali ką nors laimėti arba prarasti dėl to, ką darai?
- Kas gali tau padėti?
- Kas gali blokuoti arba apsunkinti tavo veiklą?
- Kas perka tavo produktus?
- Kas juos naudoja?
- Kas gamina išteklius, kurių tau reikia?
- Kas yra paveikiamas tavo atliekų, vartojimo arba žinučių?

Paprastas suinteresuotų šalių žemėlapis gali būti viena naudingiausių modulio veiklų.

5. SWOT analizė tvarumo kontekste

SWOT analizė padeda verslininkams identifikuoti stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Tvarumo kontekste analizę galima pritaikyti taip, kad ji apimtų išteklius, aplinkosaugines rizikas, reputaciją, tiekėjus, klientų lūkesčius, reglamentavimą, sąnaudas, inovacijų galimybes ir partnerystes.

Pavyzdžiai:

Stiprybės: vietiniai produktai, geras ryšys su bendruomene, motyvuota komanda, mažas išteklių vartojimas, skaidrumas, atsakingi tiekėjai.

Silpnybės: duomenų apie vartojimą trūkumas, netvarios pakuotės, priklausomybė nuo vieno tiekėjo, miglota komunikacija, biudžeto pokyčiams trūkumas.

Galimybės: augantis susidomėjimas tvariais produktais, žaliasis finansavimas, vietos bendradarbiavimas, skaitmeninės technologijos, skaidrumo paklausa.

Grėsmės: energijos sąnaudų augimas, nauji reglamentai, klientų skepticizmas, kaltinimai greenwashing, tvarių tiekėjų trūkumas, konkurencija.

Strateginio planavimo modulis susieja SWOT su tvarumu, įtraukdamas diskusijas apie vertybes, kultūrą, tiekimo grandinę, aplinkosaugines rizikas ir partnerystes, reikalingas pažeidžiamumams spręsti.

6. Strateginės iniciatyvos ir veiksmų planai

Strateginė iniciatyva yra konkreti darbo kryptis, per kurią verslas siekia pasiekti tikslą. Pavyzdžiui, jei tikslas yra atliekų mažinimas, iniciatyva gali būti daugkartinių pakuočių sistemos įdiegimas. Jei tikslas yra socialinio poveikio didinimas, iniciatyva gali būti praktikos programos jaunimui iš bendruomenės sukūrimas.

Veiksmų planas turi atsakyti į paprastus klausimus:

- Ką norime padaryti?
- Kodėl?





- Kas yra atsakingas?
- Kokių išteklių reikia?
- Koks terminas?
- Kokias suinteresuotas šalis reikia įtraukti?
- Kokios rizikos egzistuoja?
- Kaip matuosime pažangą?

Originalus modulis siūlo, kad planuojant tvarumą įmonės turi prioritetizuoti, kontekstualizuoti ir bendradarbiauti, įskaitant atvejus, kai SDG naudojami kaip strateginis orientyras.

Jauniems verslininkams svarbu, kad veiksmų planas būtų realistiškas. Maža iniciatyva, gerai įgyvendinta, yra vertingesnė nei didelė ambicija, greitai apleista.

7. Stebėsena ir veiklos rodikliai

Stebėsena parodo, ar tikslai yra pasiekiami. Veiklos rodikliai yra priemonės, kuriomis verslas seka pažangą. Tvarumo srityje rodikliai gali apimti energijos suvartojimą, vandens suvartojimą, atliekų kiekį, perdirbimo lygį, emisijas, vietinių tiekėjų procentą, naudos gavėjų skaičių, darbuotojų pasitenkinimą, komandos įvairovę, sutaupytas sąnaudas arba pajamų augimą iš tvarių produktų.

Strateginio planavimo modulis pabrėžia KPI vaidmenį matuojant pažangą, skaidrumą, sprendimų priėmimą, sričių, kurioms reikia dėmesio, identifikavimą ir palyginimą su standartais arba konkurentais.

Mokymų vadovams pagrindinė žinutė yra tokia: dalyviai neturi matuoti visko. Jie turi pasirinkti kelis aktualius, lengvai stebimus ir su jų tikslais susietus rodiklius.

F. Rekomenduojamas sesijos srutas

Rekomenduojama trukmė: 4 valandos

1. Atidarymas ir susiejimas su tema – 15 minučių

Mokymų vadovas pristato modulio tikslą ir paaiškina, kodėl strateginis planavimas yra tvarumo integravimo į verslą pagrindas.

Pradinis klausimas:

„Kai galvojate apie savo verslą po 3 metų, ko norėtumėte, kad būtų kitaip nei šiandien?“

Dalyviai gali atsakyti individualiai ant lipnių lapelių, tada keli atsakymai aptariami plenumė.

2. Įėjimo į temą veikla: Kodėl egzistuoja mano verslas? – 25 minutės

Dalyviai individualiai dirba su trimis klausimais:

- Kokią problemą sprendžia mano verslas?
- Kam kurio vertę?
- Kokį teigiamą indėlį gali turėti mano verslas?

Tada jie diskutuoja porose ir teikia vieni kitiems grįžtamąjį ryšį.

3. Mini pristatymas: misija, vizija ir tvarumas – 30 minučių



Co-funded by
the European Union





Mokymų vadovas paaiškina skirtumą tarp misijos ir vizijos, pateikdamas gerų ir silpnų pavyzdžių. Akcentas turi būti aiškumas ir konkretumas.

4. Pratimas: misijos ir vizijos formulavimas arba peržiūra – 35 minutės

Dalyviai dirba su darbo lapu:

- Dabartinė mano verslo misija yra...
- Ar ji aiškiai pasako, ką darau, kam ir su koku indėliu?
- Kokį tvarumo elementą galima integruoti?
- Mano vizija artimiausiems 3–5 metams yra...

Keli dalyviai pristato plenumė, o grupė teikia grįžtamąjį ryšį.

5. Pertrauka – 15 minučių

6. Suinteresuotų šalių žemėlapis – 35 minutės

Mokymų vadovas pristato suinteresuotų šalių sąvoką. Dalyviai nupiešia paprastą žemėlapi su verslu centre ir suinteresuotomis šalimis aplink.

Kiekvienai svarbiai suinteresuotai šaliai dalyviai pažymi:

- ko ji tikisi iš verslo;
- kaip ji yra paveikiama;
- kaip ji gali palaikyti tvarumą;
- kokia rizika arba įtampa gali atsirasti.

7. SMART tvarumo tikslai – 35 minutės

Mokymų vadovas paaiškina SMART požiūrį ir pateikia pavyzdžių. Dalyviai suformuluoja tvarumo tikslą savo verslui.

Formulės pavyzdys:

„Iki..., mes sumažinsime / padidinsime / įdiegsime..., nuo... iki..., per..., matuodami pažangą pagal...“

8. Tvarumo SWOT – 30 minučių

Dalyviai užpildo supaprastintą SWOT analizę:

- Kokias stiprybes mano verslas turi tvarumo atžvilgiu?
- Kokias silpnybes reikia spręsti?
- Kokios galimybės egzistuoja?
- Kokios rizikos gali atsirasti?

9. Mini veiksmų planas – 25 minutės

Remdamiesi SMART tikslu, dalyviai apibrėžia:

- vieną pagrindinį veiksmą;
- atsakingą asmenį;



- ištekliai;
- terminą;
- rodiklį;
- įtrauktas suinteresuotas šalis.

10. Refleksija ir užbaigimas – 10 minučių

Dalyviai individualiai atsako:

- Koks svarbiausias aiškumas, kurį gavau?
- Ką pakeisiu arba išbandysiu per artimiausias dvi savaites?
- Kokios pagalbos man reikia?

Mokymų vadovas pristato praktinę užduotį.

G. Metodai ir veiklos

1 veikla. Kodėl egzistuoja mano verslas?

Tikslas: paaiškinti verslo indėlį.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai individualiai atsako į tris klausimus: ką darau, kam ir su koku indėliu. Tada diskutuoja porose ir nustato, ar jų atsakymas aiškus, ar per daug bendras.

Mokymų vadovo vaidmuo: padėti dalyviams vengti miglotų formuluočių ir susieti verslą su realiu poreikiu.

2 veikla. Misija ir vizija su tvarumo komponentu

Tikslas: performuluoti misiją ir viziją taip, kad jos apimtų tvarią verslo kryptį.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai suformuluoja pradinę versiją, gauna grįžtamąjį ryšį ir ją peržiūri.

Variantas pažengusioms grupėms: dalyviai palygina savo misiją su viešai komunikuojamomis verslo vertybėmis ir identifikuoja neatitikimus.

3 veikla. Suinteresuotų šalių žemėlapis

Tikslas: identifiikuoti veikėjus, kurie daro įtaką verslui arba yra jo veikiami.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai įrašo verslą centre ir prideda suinteresuotas šalis koncentriniais ratais: labai svarbios suinteresuotos šalys, svarbios, antrinės.

Gairių klausimai:

- Kas turi didelę įtaką verslui?
- Kas yra paveikiamas mano sprendimų?
- Kas gali palaikyti tvarumo tikslus?
- Su kuo reikia konsultotis?



Co-funded by
the European Union





4 veikla. SMART tvarumo tikslas

Tikslas: paversti bendrą ketinimą konkrečiu tikslu.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai pradeda nuo ketinimo, pavyzdžiui, „noriu sumažinti atliekas“, ir paverčia jį SMART tikslu.

Pavyzdys:

Ketinimas: „Noriu naudoti mažiau plastiko.“

SMART tikslas: „Iki birželio 30 d. 30 % sumažinsiu per mėnesį naudojamų plastikinių pakuočių skaičių, įdiegdamas dvi daugkartinės alternatyvas ir stebėdamas pakuočių pirkimus.“

5 veikla. Tvarumo SWOT

Tikslas: analizuoti verslą per tvarumo prizmę.

Trukmė: 30 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai užpildo keturis kvadrantus: stiprybės, silpnybės, galimybės ir rizikos.

Mokymų vadovo vaidmuo: skatinti sąžiningą analizę, o ne tik teigiamus atsakymus.

6 veikla. Mini veiksmų planas

Tikslas: pereiti nuo tikslo prie įgyvendinimo.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai pasirenka tikslą ir užpildo paprastą planą: veiksmas, terminas, atsakingas asmuo, ištekliai, rodiklis, rizika.

H. Reikalingos medžiagos ir pasirengimas

Šiam moduliui mokymų vadovas turi parengti:

- trumpą pristatymą apie misiją, viziją, SMART tikslus, suinteresuotas šalis, SWOT ir KPI;
- darbo lapą misijai ir vizijai;
- suinteresuotų šalių žemėlapių lapą;
- SMART tikslo lapą;
- SWOT analizės šablono;
- mini veiksmų plano šablono;
- SMART tvarumo tikslų pavyzdžius;
- rašomąją lentą;
- markerius;
- lipnius lapelius;
- A3 formato lapus;
- nešiojamąjį kompiuterį ir vaizdo projektorį;



- galimai trumpus atvejo tyrimus.

Mokymų vadovas turi parengti pavyzdžius, pritaikytus dalyvių sritims. Jei grupėje yra gamybos, paslaugų, maisto, mažmeninės prekybos, skaitmeninio ar švietimo sektorių verslų, pavyzdžiai turi būti įvairūs.

Rekomenduojama, kad mokymų vadovas nenaudotų tik didelių įmonių pavyzdžių. Dalyviai turi matyti, kad strateginis planavimas taikomas ir mažiems verslams.

I. Praktinė užduotis

Po sesijos dalyviai parengs trumpą strateginę savo verslo formą.

Forma turi apimti:

1. Verslo misiją, peržiūrėta forma.
2. Verslo viziją artimiausiems 3 metams.
3. Tris prioritetines suinteresuotas šalis ir tai, kaip jos gali paveikti verslo tvarumą.
4. Vieną SMART tvarumo tikslą.
5. Trumpą SWOT analizę, su mažiausiai dviem idėjomis kiekviename kvadrante.
6. Mini veiksmų planą artimiausioms 30 dienų.
7. Du rodiklius, kuriuos galima stebėti.

Ši užduotis bus naudojama mentorystėje ir gali būti peržiūrima po kitų modulių.

J. Refleksijos klausimai

Modulio pabaigoje mokymų vadovas gali naudoti šiuos klausimus:

- Kas tau paaiškėjo apie tavo verslo kryptį?
- Kurią tavo misijos dalį reikia performuluoti?
- Kurią suinteresuotą šalį iki šiol ignoravai?
- Koks tvarumo tikslas atrodo realistiškas artimiausiems mėnesiams?
- Kokią riziką identifikavai per SWOT analizę?
- Kokį išteklių jau turi, bet nepakankamai naudoji?
- Kaip žinosi, kad padarei pažangą?
- Koks yra pirmasis žingsnis, kurį gali žengti per artimiausias dvi savaites?

K. Galimi sunkumai ir rekomendacijos mokymų vadovui

1 sunkumas. Dalyviai formuluoja labai bendras misijas

Kai kurie dalyviai gali rašyti tokias formuluotes kaip „norime teikti kokybiškas paslaugas“ arba „norime būti geriausi“. Mokymų vadovas turi padėti jiems tapti konkretesniems.

Rekomendacija: naudok aiškinamuosius klausimus: Kam? Kokia kokybė? Kokią problemą sprendi? Ką darai kitaip? Koks tavo indėlis?

2 sunkumas. Tvarumas matomas kaip atskira nuo verslo tema



Kai kurie dalyviai gali sakyti, kad tvarumas yra svarbus, bet nesusijęs su jų strategija.

Rekomendacija: nukreipk diskusiją į sąnaudas, klientus, reputaciją, reglamentavimą, išteklius, tiekėjus ir rizikas. Parodyk, kad tvarumas veikia verslo sprendimus.

3 sunkumas. Tikslai yra per ambicingi arba per migloti

Dalyviai gali formuluoti tikslus, kurių neįmanoma pasiekti arba išmatuoti.

Rekomendacija: skatink mažus, aiškius ir išmatuojamus tikslus. Geriau 10 % sumažinti vienos rūšies atliekas, nei deklaruoti, kad per mėnesį taps visiškai tvarūs.

4 sunkumas. Dalyviai neturi duomenų

Daugelis mažų verslininkų nestebi energijos suvartojimo, atliekų, sąnaudų ar kitų duomenų.

Rekomendacija: paaiškink, kad pirmasis veiksmas gali būti būtent bazinių duomenų rinkimas. Negali sumažinti to, ko nematuoja.

5 sunkumas. SWOT analizė lieka paviršutiniška

Dalyviai gali užpildyti SWOT bendromis idėjomis.

Rekomendacija: prašyk konkrečių pavyzdžių. Kiekvienam punktui klausk: „Iš kur tai žinai?“, „Kokį įrodymą turi?“, „Kokį poveikį tai sukelia?“, „Ką gali daryti su šia informacija?“

6 sunkumas. Dalyviai užstringa dėl išteklių trūkumo

Kai kurie gali sakyti, kad neturi pinigų tvarumui.

Rekomendacija: naudok piloto logiką. Pradėkite nuo mažo, mažų sąnaudų veiksmo, kuris gali parodyti vertę ir kurti pasitikėjimą.

L. Dažnai užduodami klausimai mokymų vadovams

1. Ką daryti, jei dalyviai dar neturi verslo misijos?

Tai visiškai gerai. Modulis gali padėti ją suformuluoti. Jiems nereikia turėti tobulos versijos. Svarbu pasiekti pirmą aiškią formuluotę, kuri vėliau gali būti peržiūrima.

2. Ar kiekvienas verslas turi būti suderintas su SDG?

Nebūtinai formaliai. SDG gali būti naudojami kaip įkvėpimas, bet dalyviai turi pasirinkti temas, aktualias jų verslui ir kontekstui. Originalus modulis pabrėžia prioritetizavimo ir kontekstualizavimo svarbą, nes nė vienas verslas negali reikšmingai prisidėti prie visų tikslų vienu metu.

3. Kaip paaiškinti suinteresuotas šalis visiems suprantamai?

Naudok paprastą formuluotę: suinteresuotos šalys yra žmonės arba organizacijos, kurios gali daryti įtaką verslui arba yra jo veikiamos.

4. Ką daryti, jei dalyviai formuoja tikslus, kurių neįmanoma išmatuoti?

Paprašyk jų pasirinkti paprastą rodiklį. Pavyzdžiui: naudojamų pakuočių skaičius, atliekų kilogramai, energijos suvartojimas, vietinių tiekėjų skaičius, klientų, pasirinkusių tvarią opciją, skaičius.

5. Ar tvarumo tikslas privalo būti aplinkosauginis?





Ne. Jis gali būti ir socialinis, ekonominis arba organizacinis. Pavyzdžiui, darbo sąlygų gerinimas, įtraukties didinimas, skaidrumas klientams arba finansinis stabilumas gali būti tvarumo tikslai.

6. Kiek detalus turi būti veiksmų planas?

Šiam moduliui planas turi būti paprastas ir taikomas. Detalizavimas gali tęstis mentorystėje ir kituose moduluose.

7. Ką daryti, jei dalyviai nenori pristatyti savo verslo plenumo?

Neveršk jų. Jie gali dirbti porose arba pristatyti anonimizuotus pavyzdžius. Pasitikėjimas kuriamas palaipsniui.

M. Ryšys su kitais moduliais

1 modulis siejasi su visais kitais programos moduliais.

Su 2 moduliu – Lyderystė ir komandos valdymas, nes strategiją turi priimti ir komunikuoti verslininkas, o ten, kur yra komanda, ji turi būti paversta organizacine kultūra.

Su 3 moduliu – Prekės ženklo kūrimas ir pardavimai, nes misija, vizija ir tvarumo tikslai veikia prekės ženklo žinutes ir santykį su klientais.

Su 4 moduliu – Tvarių produktų vystymas, nes strateginiai tikslai turi atspindėti produktų ir paslaugų dizainą.

Su 5 moduliu – Tikslinės auditorijos supratimas, nes strategija turi būti susieta su realiais klientų ir suinteresuotų šalių poreikiais.

Su 6 moduliu – Įtraukios verslo praktikos, nes tvarumas apima ir prieigą, teisingumą bei dalyvavimą.

Su 7 moduliu – Socialinis poveikis ir mastelio didinimas, nes strateginiai tikslai turi būti susieti su poveikiu, kurį verslas nori sukurti.

Su 8 moduliu – Skaitmeninės priemonės ir automatizavimas, nes skaitmenizacija gali padėti įgyvendinti strategiją ir stebėti rodiklius.

Su 9 moduliu – Ekologinis pėdsakas ir anglies pėdsakas, nes aplinkosauginiai tikslai turi būti integruoti į strateginį planą.

Su 10 moduliu – Tvarių sprendimų kūrimas, nes strateginis planavimas suteikia pagrindą idėjoms paversti veiksmais.

Su 11 moduliu – Teisinė sistema ir Europos reglamentai, nes strategija turi atsižvelgti į pareigas, rizikas ir atitikties galimybes.

Su 12 moduliu – Finansinis tvarumas, nes kiekvienas tvarumo tikslas turi būti analizuojamas ir iš išteklių, sąnaudų bei finansinio gyvybingumo perspektyvos.

Išvada 1 moduliui

Strateginio planavimo modulis yra programos SustainABLE pradžios taškas. Jis padeda jauniems verslininkams paaiškinti savo kryptį, suprasti santykį tarp verslo ir tvarumo bei paversti bendrus ketinimus konkrečiais tikslais ir veiksmais.



Mokymų vadovams šis modulis svarbus, nes nustato bendrą programos kalbą. Misija, vizija, suinteresuotos šalys, SMART tikslai, SWOT analizė ir rodikliai grįž kituose moduluose. Todėl sesija turi būti įgyvendinama aiškiai, praktiškai ir skiriant pakankamai laiko darbui su savo verslu.

Modulio pabaigoje dalyviai neturi turėti pilnos ir galutinės strategijos. Tačiau jie turi turėti daugiau aiškumo nei pradžioje, konkrečiai suformuluotą tvarumo tikslą ir pirmą veiksmų planą, kurį gali išbandyti.

9. 2 modulis – Lyderystė ir komandos valdymas

A. Bendras modulio pristatymas

Antrasis programos SustainABLE modulis nagrinėja lyderystę ir komandos valdymą tvarių verslų kontekste. Jei pirmasis modulis padėjo dalyviams paaiškinti strateginę kryptį, misiją, viziją, tikslus ir suinteresuotas šalis, šis modulis įveda esminį klausimą: kaip verslininkas gali mobilizuoti žmones, santykius ir procesus, kad ši kryptis taptų realybe?

Tvarus verslas kuriamas ne tik geromis idėjomis, gerai suformuluotais tikslais ar atsakingais ketinimais. Jam reikia lyderystės, komunikacijos, pasitikėjimo, bendradarbiavimo, prisitaikymo ir gebėjimo valdyti įtampas. Net labai mažuose versluose, kuriuose verslininkas dirba vienas arba su nedidele komanda, lyderystės dimensija yra svarbi: santykis su bendradarbiais, tiekėjais, klientais, mentorais, savanoriais, laisvai samdomais specialistais, partneriais ar bendruomene reikalauja gebėjimo komunikuoti kryptį, priimti sprendimus ir kurti veikiančius santykius.

Originalus modulis „Leadership and Team“ lyderystę apibrėžia kaip žmonių įtakojimo ir vedimo bendrų tikslų link procesą ir pabrėžia jos vaidmenį organizacijos sėkmei, inovacijoms ir kryptims. Pristatomos kelios aktualios prieigos: transformacinė lyderystė, tarnaujanti lyderystė, situacinė lyderystė ir emocinis intelektas lyderystėje. Modulis taip pat nagrinėja komandinį darbą, komandos dinamiką, konfliktą, įvairovę, tvarią lyderystę ir AI vaidmenį gerinant komunikaciją, bendradarbiavimą ir sprendimų priėmimą.

Jauniems verslininkams ši tema yra svarbi, nes tvarumas reiškia pokytį, o pokytis retai gali būti įgyvendintas be kitų žmonių įsitraukimo. Atliekų mažinimas, darbo sąlygų gerinimas, skaidrumas klientams, tiekėjų keitimas, skaitmeninių priemonių diegimas, atsakingesnio produkto kūrimas arba poveikio matavimas reikalauja bendradarbiavimo. Verslininkas turi išmokyti paaiškinti, kodėl šie pokyčiai svarbūs, išklausti pasipriešinimą, įtraukti tinkamus žmones ir kurti klimatą, kuriame idėjas galima aptarti be baimės.

Šis modulis lyderystės nelaiko formalia valdžia, bet gebėjimu kurti kryptį, prasmę ir bendradarbiavimą. Tvariuose versluose lyderis nėra tik tas, kuris paskirsto užduotis, bet tas, kuris susieja ekonominius tikslus su socialinėmis ir aplinkosauginėmis vertybėmis, kuria pasitikėjimą ir palaiko nuolatinį mokymąsi.

B. Aktualumas jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams

Jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams šis modulis turi du vaidmenis. Viena vertus, jis padeda jiems dirbti su dalyviais verslinės lyderystės tema. Kita vertus, jis verčia juos reflektuoti savo pačių fasilitavimo stilių, nes pats mokymų vadovas grupėje taip pat vykdo tam tikrą lyderystės formą.

Jauni verslininkai gali turėti skirtingų požiūrių į lyderystę. Vieni ją sieja su autoritetu, kontrole ir greitu sprendimų priėmimu. Kiti ją mato kaip įkvėpimą, komunikaciją ir palaikymą. Dar kiti gali manyti, kad lyderystė jiems neaktuali, ypač jei jie neturi darbuotojų. Mokymų vadovo



vaidmuo yra praplėsti sąvokos supratimą ir parodyti, kad lyderystė atsiranda bet kurioje situacijoje, kurioje žmogus daro įtaką bendrai kryptčiai.

Mokymų vadovas turi vengti lyderystę pristatyti kaip standų asmeninių bruožų rinkinį. Nėra vieno gero lyderio modelio. Originalus modulis būtent ir pristato požiūrių įvairovę: transformacinė lyderystė įkvepia per viziją, tarnaujanti lyderystė pabrėžia komandos poreikius, situacinė lyderystė pritaiko stilių pagal komandos brandą ir kontekstą, o emocinis intelektas palaiko santykius, pasitikėjimą ir konfliktų valdymą.

Jaunam verslininkui šis lankstumas yra svarbus. Kai kuriais momentais jam reikia suteikti aiškią kryptį. Kitais momentais jis turi klausytis. Kartais sprendimus reikia priimti greitai. Kitais atvejais reikia įtraukti komandą arba suinteresuotas šalis. Kartais reikia palaikyti žmonių autonomiją, o kartais – aiškinti lūkesčius ir atsakomybes.

Mokymų vadovas turi susieti lyderystę su tvarumu. Mes nekalbame apie lyderystę abstrakčiai, o apie lyderystę, reikalingą atsakingesniems verslams kurti. Tai reiškia, kad dalyviai turi reflektuoti tokius klausimus:

- Kaip komandai arba bendradarbiams komunikuojau tvarumo tikslus?
- Kaip įtraukiu žmones į pokytį?
- Kaip valdau pasipriešinimą?
- Kaip kuriu pasitikėjimą?
- Kaip priimu sprendimus, kai yra įtampa tarp pelno ir poveikio?
- Kaip kuriu kultūrą, kurioje žmonės gali siūlyti patobulinimus?
- Kaip naudoju technologiją neprarasdamas žmogiškosios lyderystės dimensijos?

Šis modulis aktualus ir jaunimo darbuotojams, nes daugelis youth work metodų remiasi dalyvavimu, pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir grupės dinamika. Mokymų vadovas gali naudoti savo fasilitavimo patirtį, kad susietų mokymų vadovo lyderystę su verslininko lyderyste: abiem atvejais nepakanka turėti turinį ar tikslus; reikia sukurti procesą, per kurį žmonės įsitraukia.

C. Mokymosi tikslai

Modulio pabaigoje dalyviai turėtų gebėti:

1. Paaiškinti lyderystę kaip žmonių įtakojimo, vedimo ir mobilizavimo procesą siekiant bendrų tikslų.
2. Atskirti kelis tvariems verslams aktualius lyderystės stilius: transformacinį, tarnaujantį, situacinį ir emociniu intelektu pagrįstą lyderystę.
3. Identifikuoti pagrindines veikiančios komandos ir sunkumų patiriančios komandos savybes.
4. Išanalizuoti savo komandos arba bendradarbių tinklo raidos etapą, naudojant supaprastintą požiūrį, įkvėptą komandų dinamikos.
5. Identifikuoti galimą konfliktą arba įtampą komandoje ar santykiyje su suinteresuotomis šalimis ir pasiūlyti konstruktyvų valdymo būdą.

6. Suprasti įvairovės ir psichologinio saugumo vaidmenį generuojant idėjas, inovacijas ir tvarius sprendimus.
7. Suformuluoti trumpą bendradarbiavimo gerinimo planą savo versle, komandoje arba partnerių tinkle.
8. Identifikuoti bent vieną skaitmeninę arba AI priemonę, galinčią palaikyti komunikaciją, bendradarbiavimą, planavimą arba komandinio darbo stebėseną, atkreipiant dėmesį į jos ribas ir rizikas.

D. Ugdomos pagrindinės kompetencijos

Modulis ugdo šias kompetencijas:

Lyderystės kompetencijos. Dalyviai mokosi suprasti savo, kaip lyderių, vaidmenį, komunikuoti kryptį, įkvėpti ir pritaikyti vadovavimo stilių pagal kontekstą.

Komunikacijos kompetencijos. Dalyviai praktikuoja aiškų lūkesčių formulavimą, aktyvų klausymąsi, grįžtamąjį ryšį ir komunikaciją įtemptose situacijose.

Komandinio darbo kompetencijos. Dalyviai supranta, kaip formuojasi komandos, kokie vaidmenys atsiranda, kaip gali būti paskirstomos atsakomybės ir kaip galima gerinti bendradarbiavimą.

Konfliktų valdymo kompetencijos. Dalyviai mokosi matyti konfliktą ne tik kaip problemą, bet ir kaip galimybę aiškintis, inovuoti ir gerinti santykius.

Emocinio intelekto kompetencijos. Dalyviai reflektuoja savo reakcijas, tai, kaip valdo stresą, komunikaciją ir santykius.

Įtraukties ir įvairovės kompetencijos. Dalyviai supranta, kaip įvairovė gali palaikyti kūrybiškumą ir problemų sprendimą, bet taip pat kodėl jai reikia atidaus fasilitavimo.

Skaitmeninės kompetencijos. Dalyviai identifikuoja skaitmenines priemones, kurios gali padėti komandai efektyviau komunikuoti, planuoti ir bendradarbiauti.

Organizacinio tvarumo kompetencijos. Dalyviai supranta, kad tvariam verslui reikia įsitraukusių žmonių, sveikų procesų ir sprendimų, suderintų su deklaruojamomis vertybėmis.

E. Pagrindinės sąvokos ir pagrindinė informacija mokymų vadovams

1. Lyderystė kaip įtaka ir kryptis

Lyderystė neturėtų būti pristatoma kaip formali funkcija arba titulas. Ypač mažuose versluose verslininkas gali vienu metu būti steigėjas, vadovas, pardavėjas, finansų atsakingasis, komunikatorius ir komandos koordinatorius. Net ir be sudėtingų hierarchinių struktūrų jis vykdo lyderystę per tai, kaip priima sprendimus, komunikuoja, reaguoja į problemas ir įtraukia žmones.

Lyderystė reiškia gebėjimą vesti žmones link bendro tikslo. Originalus modulis pabrėžia, kad veiksmingi lyderiai įkvepia ir įgalina komandas, užtikrindami suderinamumą ir bendradarbiavimą siekiant bendrų tikslų.

Tvariam verslui lyderystė taip pat reiškia gebėjimą išlaikyti pusiausvyrą tarp ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių tikslų. Verslininkas turi gebėti paaiškinti, kodėl tam tikri sprendimai yra svarbūs, net jei jie neduoda tiesioginės naudos. Pavyzdžiui, tiekėjo keitimas, pakuočių mažinimas, investicija į skaitmeninę priemonę arba darbo sąlygų gerinimas gali reikalauti



pastangų, laiko ir pradinių sąnaudų. Lyderis turi gebėti susieti šiuos sprendimus su verslo vizija.

2. Transformacinė lyderystė

Transformacinė lyderystė pabrėžia įkvėpimą, viziją ir žmonių mobilizavimą rezultatams, kurie viršija paprastą užduočių vykdymą. Transformacinis lyderis kuria prasmę, skatina kūrybiškumą ir perduoda pasitikėjimą, kad pokytis yra įmanomas.

Tvarumo srityje šis stilius aktualus, nes transformacijoms reikia motyvacijos ir įsipareigojimo. Komanda nepriims tvarių praktikų vien todėl, kad verslininkas duoda nurodymą. Žmonės turi suprasti, kodėl pokytis svarbus ir kaip jis susijęs su verslo tapatybe.

Mokymų vadovas gali paaiškinti šį stilių per klausimus:

- Kokią viziją perduodi žmonėms, esantiems aplink tavo verslą?
- Kokį pokytį nori sukurti?
- Kaip padėti kitiems pajusti, kad jie yra šio pokyčio dalis?
- Kaip skatinti naujas idėjas?

3. Tarnaujanti lyderystė

Tarnaujanti lyderystė pabrėžia žmonių palaikymą, klausymąsi, empatiją ir komandos ugdymą. Lyderis nepozicionuoja savęs virš komandos, o tarnauja jos augimui. Originalus modulis rodo, kad šis stilius kuria pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir moralę, prioritetą teikdamas komandos narių poreikiams.

Tvarams verslams šis stilius svarbus, nes tvarumas turi žmogiškąją dimensiją. Verslas negali pretenduoti į socialinę atsakomybę, jei jo viduje žmonės yra išsekę, ignoruojami arba traktuojami instrumentiškai.

Mokymų vadovas gali susieti tarnaujančią lyderystę su tokiais klausimais:

- Ko reikia žmonėms komandoje, kad jie gerai dirbtų?
- Kaip jie gauna grįžtamąjį ryšį?
- Kaip jie įtraukiami į sprendimus?
- Kaip pripažinti jų indėlį?
- Kaip kuri aplinką, kurioje jie gali mokytis ir siūlyti idėjas?

4. Situacinė lyderystė

Situacinė lyderystė reiškia vadovavimo stiliaus pritaikymą pagal komandos patirties, autonomijos ir pasitikėjimo lygį. Kartais žmonėms reikia aiškių instrukcijų; kitais atvejais jiems reikia autonomijos ir palaikymo. Veiksmingas lyderis nenaudoja to paties stiliaus kiekvienoje situacijoje.

Jauniems verslininkams ši idėja yra labai naudinga. Jie gali dirbti su labai skirtingais žmonėmis: patyrusiu freelanceriu, nauju darbuotoju, savanoriu, partneriu, tiekėju arba bendru steigėju. Kiekvienas santykis gali reikalauti kitokio lyderystės tipo.

Pavyzdžiai:



- Su nauju žmogumi gali reikėti aiškumo, instrukcijų ir dažnesnių patikrinimų.
- Su patyrusiu žmogumi tinkamesnis gali būti delegavimas ir autonomija.
- Krizinėje situacijoje gali reikėti greito sprendimo.
- Inovacijų procese gali reikėti bendradarbiavimo ir tyrinėjimo.

Mokymų vadovas gali pasiūlyti dalyviams išanalizuoti konkrečią situaciją iš savo verslo ir nuspręsti, koks lyderystės stilius yra tinkamas.

5. Emocinis intelektas lyderystėje

Emocinis intelektas reiškia gebėjimą suprasti ir valdyti savo emocijas bei atpažinti kitų žmonių emocijas. Originalus modulis mini tokias sudedamąsias dalis kaip savęs pažinimas, savireguliacija, empatija, motyvacija ir socialiniai gebėjimai, pabrėždamas jų vaidmenį pasitikėjimui, santykiams ir konfliktų valdymui.

Verslume stresas yra dažnas. Pinigų trūkumas, klientų spaudimas, neapibrėžtumas, operacinės problemos ir atsakomybė komandai gali sukelti intensyvias emocines reakcijas. Verslininkas, turintis geresnį emocinį intelektą, gali aiškiau komunikuoti, išvengti impulsyvių sprendimų ir geriau valdyti konfliktus.

Mokymų vadovas turi šią temą nagrinėti praktiškai, o ne psychologizuojančiai. Naudingi klausimai:

- Kaip reaguoji, kai esu spaudžiamas?
- Kokie ženklai rodo, kad komanda demotivuota?
- Kaip teikiu grįžtamąjį ryšį, kai esu nepatenkintas?
- Kaip prašau pagalbos?
- Kaip išklausau kritiką netapdamas gynybiškas?

6. Komandinis darbas ir komandos dinamika

Komandinis darbas yra žmonių bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo. Originalus modulis pabrėžia, kad komandinis darbas gerina produktyvumą, inovacijas ir problemų sprendimą, pasitelkdamas gebėjimų ir perspektyvų įvairovę.

Komanda netampa veiksminga vien todėl, kad žmonės yra sudėti kartu. Jai reikia aiškaus tikslo, vaidmenų, taisyklių, komunikacijos, pasitikėjimo ir įtampų valdymo mechanizmų. Originaliame modulyje minimas Tuckmano modelis apibūdina tokius etapus kaip forming, storming, norming ir performing.

Mokymų vadovams modelį galima paaiškinti paprastai:

- Forming: komanda formuojasi, žmonės yra mandagūs, bando suprasti tikslą.
- Storming: atsiranda nuomonių skirtumų, įtampų, neaiškumų, konfliktų.
- Norming: komanda nustato taisykles, pasitikėjimą ir darbo būdą.
- Performing: komanda veikia efektyviai ir susitelkia į rezultatus.





Šis modelis naudingas jauniems verslininkams, nes normalizuoja konfliktą. Įtampų atsiradimas automatiškai nereiškia, kad komanda žlugo. Tai gali būti natūralus etapas, jei jis gerai valdomas.

7. Vaidmenys komandoje

Kiekvienoje komandoje atsiranda formalūs ir neformalūs vaidmenys. Vieni žmonės yra geri idėiose, kiti organizavime, kiti analizėje, kiti santykiuose, dar kiti užbaigime. Efektyviai komandai nereikia, kad visi žmonės būtų vienodi; jai reikia, kad vaidmenys būtų atpažįstami ir protingai naudojami.

Mokymų vadovas gali pristatyti vaidmenų idėją nesileisdamas į sudėtingą teoriją. Praktiniai klausimai:

- Kas generuoja idėjas?
- Kas organizuoja?
- Kas tikrina detales?
- Kas palaiko santykius?
- Kas pastebi rizikas?
- Kas užbaigia darbus?
- Kokio vaidmens trūksta tavo komandoje arba tinkle?

Ši diskusija labai naudinga mažuose versluose, kur steigėjas dažnai bando daryti viską pats. Modulis gali padėti dalyviams suprasti, kad lyderystė reiškia ir gebėjimą pripažinti, ko negali padaryti vienas.

8. Konfliktas komandoje

Konfliktas komandose yra neišvengiamas. Jis gali kilti dėl vertybių, tikslų, darbo stilių, komunikacijos, išteklių ar lūkesčių skirtumų. Originalus modulis rodo, kad veiksmingai valdomas konfliktas gali tapti augimo ir inovacijų galimybe, o ne tik problema.

Mokymų vadovas turi padėti dalyviams atskirti destruktivų ir konstruktyvų konfliktą.

Destruktyvus konfliktas apima asmeninius išpuolius, svarbių diskusijų vengimą, pagarbos stoką, frustracijų kaupimą ir sprendimus, priimamus iš gynybinės pozicijos.

Konstruktyvus konfliktas apima skirtumų išsakymą, lūkesčių aiškinimą, bendrų interesų paiešką, klausymąsi ir sprendimų formulavimą.

Tvarumo kontekste konfliktai gali atsirasti tada, kai:

- tvarus pokytis atrodo per brangus;
- komanda nesupranta, kodėl jis būtinas;
- klientai nepriima pakeitimo;
- tiekėjai negali pateikti geresnių alternatyvų;
- verslininkas nori greito pokyčio, bet komanda yra perkrauta;
- yra įtampa tarp trumpalaikio pelno ir ilgalaikio poveikio.





Mokymų vadovas gali pristatyti pagrindines strategijas: klausymąsi, performulavimą, interesų aiškinimą, asmens atskyrimą nuo problemos, testuojamo sprendimo paiešką.

9. Įvairovė ir psichologinis saugumas

Įvairovė gali pagerinti kūrybiškumą ir problemų sprendimą, bet tik tada, kai ji valdoma pasitikėjimo klimato sąlygomis. Originalus modulis pabrėžia, kad komandų įvairovė didina inovacijas ir problemų sprendimą, tačiau reikalauja atidaus valdymo konfliktams mažinti, o psichologinis saugumas leidžia komandos nariams dalintis idėjomis ir rūpesčiais.

Psichologinis saugumas reiškia, kad žmonės gali užduoti klausimus, išreikšti abejones, siūlyti idėjas ir signalizuoti problemas be baimės būti išjuokti ar nubausti. Tvariame versle tai svarbu, nes inovacijos dažnai kyla iš praktinių pastebėjimų: kažkas pastebi švaistymą, kažkas mato klientų nepasitenkinimą, kažkas pasiūlo geresnį procesą.

Mokymų vadovas gali klausti dalyvių:

- Kas nutinka tavo komandoje, kai kas nors suklysta?
- Ar žmonės gali pasakyti, kad nesupranta?
- Ar jie gali prieštarauti sprendimui?
- Ar jie gali siūlyti patobulinimus?
- Kaip reaguoji į kritinį grįžtamąjį ryšį?

10. Tvari lyderystė

Tvari lyderystė integruoja ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius tikslus į verslo valdymo būdą. Originalus modulis rodo, kad lyderiai, kurie prioritetą teikia tvarumui, mažina poveikį aplinkai, palaiko etiškus sprendimus ir subalansuoja pelningumą su ilgalaikę verte.

Tvarus lyderis:

- mąsto ilgalaikėje perspektyvoje;
- atsižvelgia į sprendimų poveikį;
- įtraukia suinteresuotas šalis;
- komunikuoja skaidriai;
- vengia nepagrįstų pažadų;
- palaiko komandą;
- nuolat mokosi;
- supranta, kad pelnas ir atsakomybė neturi būti traktuojami kaip atskiri pasauliai.

Jauniems verslininkams tvari lyderystė neturi būti pristatoma kaip neįmanomas idealas, bet kaip vystymosi kryptis. Svarbu, kad jie pradėtų kelti geresnius klausimus ir kurti nuoseklesnes praktikas.

11. AI ir skaitmeninių priemonių vaidmuo lyderystėje ir komandoje

Originalus modulis taip pat apima AI vaidmenį gerinant komunikaciją, bendradarbiavimą, sprendimų priėmimą ir komandos dinamikos supratimą. Minimimi tokie pavyzdžiai kaip virtualūs



asistentai, bendradarbiavimo platformos, sentimentų analizė, užduočių sekimo įrankiai, prognozuojamoji analitika ir parama išteklių paskirstymui.

Šiame vadove šią idėją reikia nagrinėti subalansuotai. AI ir skaitmeninės priemonės gali padėti komandai būti labiau organizuotai, geriau komunikuoti, stebėti užduotis, valdyti projektus ir pastebėti rizikas. Vis dėlto jos nepakeičia žmogiškosios lyderystės. Priemonė gali parodyti, kad užduotis vėluoja, bet lyderis turi suprasti kodėl. Priemonė gali centralizuoti grįžtamąjį ryšį, bet lyderis turi kurti pasitikėjimą. AI gali palaikyti sprendimą, bet neturi pakeisti atsakomybės.

Mokymų vadovas turi aptarti ir rizikas: konfidencialumą, duomenų apsaugą, šališkumą, perteklinę priežiūrą, priklausomybę nuo priemonių ir tiesioginės komunikacijos praradimą.

F. Rekomenduojamas sesijos srutas

Rekomenduojama trukmė: 4 valandos

1. Atidarymas ir susiejimas su 1 moduli – 15 minučių

Mokymų vadovas grįžta prie ryšio su ankstesniu moduli: dalyviai dirbo su misija, vizija, suinteresuotomis šalimis ir tikslais. Dabar diskusija pereina prie žmonių, kurie gali paversti šią strategiją realybe.

Pradinis klausimas:

„Kokia yra sunkiausia dalis, kai reikia įtikinti kitus žmones palaikyti pokytį tavo versle?“

Dalyviai atsako trumpai, individualiai arba plenumė.

2. Įėjimo į temą veikla: Lyderis, kurį sutikau – 25 minutės

Dalyviai pagalvoja apie žmogų, kuris juos teigiamai paveikė: mokytoją, verslininką, koordinatorių, kolegą, neformalų lyderį. Jie užrašo, kokie elgesio būdai padarė tą žmogų patikimą.

Plenumė mokymų vadovas išgrynina bruožus: aiškumas, pasitikėjimas, klausymasis, drąsa, atsakomybė, empatija, nuoseklumas.

3. Mini pristatymas: kas yra lyderystė ir kokie stiliai gali būti naudingi – 35 minutės

Mokymų vadovas pristato transformacinę lyderystę, tarnaujančią lyderystę, situacinę lyderystę ir emocinį intelektą. Pristatymas turi būti trumpas, su konkrečiais pavyzdžiais iš mažų verslų.

4. Individualus pratimas: mano dominuojantis lyderystės stilius – 25 minutės

Dalyviai užpildo paprastą lapą:

- Kada vadovauju per viziją?
- Kada palaikau ir klausausi?
- Kada duodu aiškias instrukcijas?
- Kada deleguoju?
- Kada reaguoju impulsyviai?
- Kokį stilių turiu ugdyti?

Diskusija porose.



5. Pertrauka – 15 minučių

6. Komandos dinamika: kur yra mano komanda? – 35 minutės

Mokymų vadovas pristato komandos raidos etapus. Dalyviai pasirenka komandą arba bendradarbių tinklą ir priskiria jį etapui: formavimas, įtampa, normalizavimas, veiksmingas darbas.

Klausimai:

- Kas veikia?
- Kokios įtampos atsiranda?
- Kokių taisyklių trūksta?
- Ką reikia paaiškinti?

7. Konstruktyvus konfliktas – 35 minutės

Dalyviai dirba su scenarijumi: komanda turi priimti tvarų pokytį, bet atsiranda pasipriešinimas. Pavyzdžiui, daugkartinių pakuočių įvedimas arba tiekėjo keitimas.

Mažose grupėse jie atsako:

- Kas yra įtrauktas?
- Kokius interesus turi kiekvienas?
- Kur yra įtampa?
- Kaip lyderis gali palengvinti konstruktyvią diskusiją?

8. Tvari lyderystė ir psichologinis saugumas – 25 minutės

Mokymų vadovas fasilituoja diskusiją apie pasitikėjimą, įvairovę, dalyvavimą ir komandos gebėjimą signalizuoti problemas.

Dalyviai individualiai atsako:

„Ką galiu padaryti, kad žmonės aplink mano verslą lengviau siūlytų tobulinimo idėjas?“

9. Skaitmeninės priemonės ir AI komandai – 20 minučių

Mokymų vadovas trumpai pristato kelis priemonių tipus: užduočių valdymą, komunikaciją, vizualinį bendradarbiavimą, kalendorių, bendrinamus dokumentus, AI sintezei arba organizavimui. Akcentas skiriamas atsakingam naudojimui.

10. Trumpas bendradarbiavimo gerinimo planas – 25 minutės

Dalyviai suformuluoja paprastą planą:

- viena bendradarbiavimo problema;
- galima priežastis;
- vienas lyderystės veiksmas;
- nauja taisyklė arba priemonė;
- pažangos rodiklis.

11. Refleksija ir užbaigimas – 10 minučių



Co-funded by
the European Union





Galutiniai klausimai:

- Kokį lyderystės elgesį noriu pakeisti?
- Kokios diskusijos vengiu ir turėčiau ją turėti?
- Ką galiu padaryti per artimiausias dvi savaites, kad pagerinčiau bendradarbiavimą?

G. Metodai ir veiklos

1 veikla. Lyderis, kurį sutikau

Tikslas: susieti lyderystės temą su asmenine dalyvių patirtimi.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai užrašo žmogaus, kuris juos teigiamai paveikė, vardą arba vaidmenį ir apibūdina tris konkrečius jo elgesio būdus.

Aptarimas: Mokymų vadovas išgrynina bendrus bruožus ir susieja juos su lyderystės stiliais.

Pastaba mokymų vadovui: venk paversti diskusiją „idealių savybių“ sąrašu. Akcentuok stebimą elgesį.

2 veikla. Mano lyderystės stilius

Tikslas: savęs pažinimas ir lyderystės stilių supratimas.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai užpildo lapą su situacijomis, kuriose naudoja skirtingus stilius: nukreipimą, palaikymą, delegavimą, įkvėpimą, klausymąsi.

Refleksijos klausimai:

- Kokį stilių naudoju dažniausiai?
- Kokio stiliaus vengiu?
- Koks stilius būtų naudingas mano tvarumo tikslui?
- Kaip reaguojau, kai žmonės su manimi nesutinka?

3 veikla. Mano komandos arba bendradarbiavimo tinklo žemėlapis

Tikslas: suprasti žmones, įtrauktus į verslo veikimą.

Trukmė: 30 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai nupiešia verslą centre ir prideda aktualius žmones: bendrus steigėjus, darbuotojus, tiekėjus, freelancerius, šeimą, pagrindinius klientus, mentorius, partnerius.

Kiekvienam asmeniui arba grupei jie pažymi:

- vaidmenį;
- įsitraukimo lygį;
- kokius lūkesčius turi;
- kokios įtampos gali atsirasti;



- kaip gali prisidėti prie tvarumo.

Ryšys su 1 moduliu: ši veikla gali tęsti suinteresuotų šalių žemėlapi, bet su akcentu į operacinį bendradarbiavimą.

4 veikla. Mano komandos etapas

Tikslas: analizuoti komandos dinamiką.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Mokymų vadovas trumpai pristato forming, storming, norming, performing etapus. Dalyviai pasirenka etapą, kuriame yra jų komanda arba pagrindinis bendradarbiavimas.

Rezultatas: kiekvienas dalyvis identifikuoja veiksmą, tinkamą tam etapui.

Pavyzdžiai:

- jei komanda yra forming etape: vaidmenų aiškinimas;
- jei ji yra storming etape: diskusija apie įtampas ir taisykles;
- jei ji yra norming etape: darbo būdo stiprinimas;
- jei ji yra performing etape: delegavimas ir ambicingesni tikslai.

5 veikla. Konfliktas kaip aiškinimosi galimybė

Tikslas: praktikuoti konstruktyvų požiūrį į konfliktą.

Trukmė: 35 minutės.

Galimas scenarijus: verslas nori pakeisti pakuotes tvaresnėmis, bet sąnaudos didėja, pardavimų komanda bijo, kad klientai atsisakys, o dabartinis tiekėjas neturi alternatyvų.

Instrukcijos: Grupės identifikuoja:

- įtrauktus veikėjus;
- kiekvieno interesus;
- pagrindinę įtampą;
- kokius klausimus reikia užduoti;
- kokį pilotinį sprendimą galima išbandyti.

Aptarimas: Mokymų vadovas pabrėžia, kad tikslas nėra pašalinti konfliktą, bet paversti jį geresniu sprendimu.

6 veikla. Psichologinis saugumas komandoje

Tikslas: identifikuoti pasitikėjimo ir atvirumo lygį.

Trukmė: 20 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai anonimiškai arba individualiai atsako į teiginius:

- Mano komandoje / tinkle žmonės gali pasakyti, kai kažkas neveikia.
- Žmonės gali siūlyti idėjas be baimės būti išjuokti.



- Klaidos aptariamos mokymuisi, o ne kaltinimui.
- Grįžtamasis ryšys priimamas.
- Sudėtingi sprendimai paaiškinami.

Aptarimas: Dalyviai pasirenka vieną veiksmãą psichologiniam saugumui didinti.

7 veikla. Skaitmeninės priemonės bendradarbiavimui pasirinkimas

Tikslas: susieti lyderystę su praktiniu organizavimu.

Trukmė: 20 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai pasirenka bendradarbiavimo problemã: pamirštos užduotys, aiškumo trūkumas, išskaityta komunikacija, per dažni susitikimai, prarasti dokumentai. Tada jie pasirenka priemonę arba paprastą taisyklę, kuri gali padėti.

Pavyzdžiai:

- Trello arba ClickUp užduotims;
- Google Drive arba Notion dokumentams;
- Slack arba Teams komunikacijai;
- Miro idėjų generavimui;
- bendras kalendorius terminams.

Pastaba: mokymų vadovas turi pabrėžti, kad priemonė neišsprendžia lyderystės trūkumo. Ji palaiko aiškų procesą, bet jo nepakeičia.

H. Reikalingos medžiagos ir pasirengimas

Šiam moduliui mokymų vadovas turi parengti:

- trumpą pristatymą apie lyderystę ir komandinį darbą;
- lapą „Mano lyderystės stilius“;
- lapą „Mano komandos / tinklo žemėlapis“;
- supaprastintą komandos raidos etapų schemą;
- konfliktų scenarijus;
- konflikto analizės lapą;
- refleksijos lapą apie psichologinį saugumą;
- trumpą skaitmeninių bendradarbiavimo priemonių sąrašą;
- rašomąją lentą;
- markerius;
- lipnius lapelius;
- A3 formato lapus;
- nešiojamąjį kompiuterį ir vaizdo projektorį.





Mokymų vadovas gali parengti dviejų tipų pavyzdžius: vieną verslams su vidine komanda ir vieną verslininkams, kurie dirba be darbuotojų, bet su išoriniais bendradarbiais. Šis pritaikymas svarbus, nes kai kurie dalyviai gali sakyti: „Neturiu komandos, todėl modulis man netaikomas.“ Iš tikrųjų kiekvienas verslininkas dirba santykių tinkle.

I. Praktinė užduotis

Po sesijos dalyviai parengs lyderystės ir bendradarbiavimo lapą savo verslui.

Lapas apims:

1. Trumpą komandos arba bendradarbiavimo tinklo, aktualaus verslui, aprašymą.
2. Etapą, kuriame yra komanda arba pagrindinis bendradarbiavimas: formavimas, įtampa, normalizavimas arba veiksmingas darbas.
3. Tris dabartinio bendradarbiavimo būdo stiprybes.
4. Tris santykinius / organizacinius sunkumus arba rizikas.
5. Konflikto arba įtampos situaciją, kurią reikia paaiškinti.
6. Vieną konkretų lyderystės veiksmą artimiausioms dviem savaitėms.
7. Naują komunikacijos arba bendradarbiavimo taisyklę.
8. Skaitmeninę priemonę, galinčią palaikyti komandos arba bendradarbių organizavimą.
9. Paprastą pažangos rodiklį: pavyzdžiui, mažiau vėlavimų, aiškesnės užduotys, gautas grįžtamasis ryšys, trumpesni susitikimai, dokumentuoti sprendimai, geresnis pasitenkinimo lygis komandoje.

Ši užduotis gali būti aptarta mentorystėje ir susieta su 8 modulių, skirtu skaitmeninėms priemonėms ir automatizavimui.

J. Refleksijos klausimai

Modulio pabaigoje mokymų vadovas gali naudoti šiuos klausimus:

- Ką atradau apie savo lyderystės stilių?
- Kokiose situacijose linkstu per daug kontroliuoti?
- Kokiose situacijose vengiu suteikti kryptį?
- Ko mano komandai arba tinklui iš manęs reikia dabar?
- Kokį konfliktą arba įtampą reikia spręsti konstruktyviai?
- Kaip galiu sukurti daugiau pasitikėjimo?
- Kaip galiu paskatinti žmones siūlyti tobulinimo idėjas?
- Kokį komunikacijos pokytį galiu padaryti iš karto?
- Kokia skaitmeninė priemonė padėtų bendradarbiavimui jo neapsunkindama?
- Kaip mano lyderystė susijusi su verslo tvarumo tikslais?

K. Galimi sunkumai ir rekomendacijos mokymų vadovui

1 sunkumas. Dalyviai sako, kad neturi komandos



Co-funded by
the European Union





Daugelis jaunų verslininkų dirba vieni arba su neformalia pagalba. Jie gali manyti, kad modulis jiems netaikomas.

Rekomendacija: praplėsk komandos sąvoką. Įtrauk freelancerius, tiekėjus, šeimą, partnerius, mentorius, pagrindinius klientus, savanorius arba bendradarbius. Lyderystė atsiranda bet kuriame santykiuose, kuriame reikia kurti kryptį ir bendradarbiavimą.

2 sunkumas. Lyderystė painiojama su autoritetu

Kai kurie dalyviai gali manyti, kad lyderystė reiškia įsakymų davimą.

Rekomendacija: naudok lyderystės per įtaką, klausymąsi, aiškumą, pasitikėjimą ir fasilitavimą pavyzdžius. Parodyk skirtumą tarp kontrolės ir krypties.

3 sunkumas. Diskusija apie konfliktą tampa asmeniška

Dalyviai gali atsinešti realių ir jautrių situacijų.

Rekomendacija: nustatyk konfidencialumo taisykles. Skatink aprašyti situaciją neatskleidžiant žmonių. Nukreipk diskusiją į elgesį, interesus ir sprendimus.

4 sunkumas. Dalyviai idealizuoja lyderystę

Gali atsirasti formuluočių, tokių kaip „geras lyderis visada turi būti ramus, įkvepiantis, empatiškas ir ryžtingas“.

Rekomendacija: pristatyk lyderystę realistiškai. Lyderiai klysta, mokosi ir prisitaiko. Svarbu pastebėti savo elgesio poveikį ir gerinti procesą.

5 sunkumas. Skaitmeninės priemonės matomos kaip stebuklingas sprendimas

Kai kurie dalyviai gali manyti, kad programėlė išsprendžia neorganizuotumą.

Rekomendacija: paaiškink, kad priemonė padeda tik tada, kai yra aiškos taisyklės: kas įrašo, kas tikrina, kada atnaujinama, kaip priimami sprendimai.

6 sunkumas. Dalyviai vengia emocinės refleksijos

Tokios temos kaip emocinis intelektas arba pasitikėjimas gali atrodyti per daug asmeniškos.

Rekomendacija: išlaikyk diskusiją profesiniame lygmenyje: komunikacija, stresas, grįžtamasis ryšys, konfliktas, sprendimas. Nepaversk sesijos terapija.

L. Dažnai užduodami klausimai mokymų vadovams

1. Kaip pritaikyti modulį dalyviams be darbuotojų?

Dirbk su bendradarbiavimo tinklo idėja. Kiekvienas verslas apima santykius: tiekėjus, klientus, partnerius, freelancerius, buhalterius, šeimą, mentorius. Dalyvis gali analizuoti šiuos santykius kaip darbo sistemą.

2. Ar reikia taikyti formalų lyderystės testą?

Tai nėra būtina. Šiai programai pakanka paprasto įsivertinimo, pagrįsto situacijomis ir elgesiu. Tikslas nėra dalyvių etiketavimas, bet sąmoningumo didinimas.

3. Ką daryti, jei dalyvis kalba apie labai jautrų konfliktą?

Padėkok už pasitikėjimą, bet išlaikyk mokymosi rėmus. Neprašyk asmeninių detalių. Nukreipk diskusiją į tai, ką dalyvis gali kontroliuoti: komunikaciją, lūkesčių paaiškinimą, kitą žingsnį, išorinę pagalbą.





4. Kaip susieti lyderystę su tvarumu?

Naudok konkrečius pavyzdžius: tiekėjo keitimą, atliekų mažinimą, etiškesnės darbo taisyklės įvedimą, komandos įtraukimą į aplinkosauginius tikslus, skaidrią komunikaciją su klientais. Tvarumui reikia sprendimų ir žmonių, todėl jam reikia lyderystės.

5. Kaip kalbėti apie AI, kad tai netaptų techniniu moduliu?

Pristatyk AI kaip paramą lyderystei, o ne kaip centrinę temą. Pavyzdžiai: užduočių organizavimas, grįžtamojo ryšio sintezė, planavimas, bendradarbiavimas, duomenų analizė. Paminėk ir ribas: konfidencialumą, šališkumą, priklausomybę nuo technologijos.

6. Ką daryti, jei grupė labai drovi?

Pradėk nuo individualių pratimų ir diskusijų porose. Iš pradžių neversk pristatinėti plenumė. Palaipsniui didink atvirumo lygį.

7. Ką daryti, jei grupė labai konkurencinga?

Nustatyk grįžtamojo ryšio taisykles ir skatink bendradarbiavimą. Primink, kad programa nėra verslų tarpusavio varžybos, o mokymosi ir tobulėjimo erdvė.

M. Ryšys su kitais moduliais

2 modulis tiesiogiai siejasi su 1 moduliu – Strateginis planavimas, nes misija, vizija ir strateginiai tikslai turi būti komunikuojami ir priimiama žmonių. Be lyderystės strategija lieka popieriuje.

Jis siejasi su 3 moduliu – Prekės ženklo kūrimas ir pardavimai, nes lyderystė veikia prekės ženklo autentiškumą. Verslas negali komunikuoti tvarumo išorėje, jei viduje nėra nuoseklumo, pasitikėjimo ir atsakomybės.

Jis siejasi su 4 moduliu – Tvarių produktų vystymas, nes produkto vystymas reikalauja bendradarbiavimo, grįžtamojo ryšio, testavimo ir kelių vaidmenų koordinavimo.

Jis siejasi su 5 moduliu – Tikslinės auditorijos supratimas, nes lyderis turi kurti komandą, gebančią klausytis klientų ir suinteresuotų šalių.

Jis siejasi su 6 moduliu – Įtraukios verslo praktikos, nes įtraukioji lyderystė yra būtina įvairovei, teisingumui ir realiam dalyvavimui.

Jis siejasi su 7 moduliu – Socialinis poveikis ir mastelio didinimas, nes mastelio didinimas reikalauja lyderystės, bendradarbiavimo, atsakomybės ir poveikio integralumo išlaikymo.

Jis siejasi su 8 moduliu – Skaitmeninės priemonės ir automatizavimas, nes komandos gali naudoti skaitmenines priemones komunikacijai, užduočių valdymui, planavimui ir bendradarbiavimui.

Jis siejasi su 9 moduliu – Ekologinis ir anglies pėdsakas, nes poveikio aplinkai mažinimas reikalauja pasikeitusio elgesio ir žmonių įsitraukimo.

Jis siejasi su 10 moduliu – Tvarių sprendimų kūrimas, nes tvarios inovacijos yra bendradarbiavimo procesas.

Jis siejasi su 11 moduliu – Teisinė sistema ir Europos reglamentai, nes atitiktis reikalauja aiškių atsakomybių ir vidinės komunikacijos.



Jis siejasi su 12 moduliu – Finansinis tvarumas, nes atsakingi finansiniai sprendimai turi būti paaiškinti, prišimti ir įgyvendinti komandos arba bendradarbių.

Išvada 2 moduliui

Lyderystės ir komandos valdymo modulis padeda jauniems verslininkams suprasti, kad tvarumas yra ne tik strateginis sprendimas, bet ir žmogiškasis procesas. Bet koks pokytis versle reikalauja komunikacijos, pasitikėjimo, bendradarbiavimo, konfliktų valdymo ir gebėjimo įtraukti tinkamus žmones.

Mokymų vadovams šis modulis yra galimybė perkelti diskusiją nuo „ką norime pakeisti“ prie „kaip vadovaujame pokyčiui“. Dalyviai turi išeiti ne tik su informacija apie lyderystės stilius, bet ir su aiškesniu savo elgesio, komandos arba bendradarbiavimo tinklo dinamikos supratimu bei konkrečiu žingsniu, kuriuo gali pagerinti tai, kaip dirba su kitais.

Tvarus verslininkas nėra tik steigėjas, turintis gerų ketinimų. Tai žmogus, kuris mokosi kurti kryptį, pasitikėjimą ir bendradarbiavimą aplink verslą, kuriantį ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę vertę.

10. 3 modulis – Prekės ženklo kūrimas ir pardavimai tvariems verslams

A. Bendras modulio pristatymas

Trečiasis programos SustainABLE modulis nagrinėja prekės ženklo kūrimą ir pardavimus tvarių verslų kontekste. Po to, kai dalyviai 1 modulyje dirbo su strategine verslo kryptimi, o 2 modulyje – su lyderyste, komanda ir bendradarbiavimu, šis modulis perkelia dėmesį į tai, kaip verslas komunikuoja savo vertę, kuria pasitikėjimą ir paverčia visuomenės susidomėjimą stabiliais komerciniais santykiais.

Tvaram verslui prekės ženklas reiškia ne tik logotipą, spalvas, šūkį ar buvimą socialiniuose tinkluose. Prekės ženklas reiškia tai, kaip verslas yra suvokiamas, suprantamas ir įsimenamas klientų, partnerių ir bendruomenės. Tvarių verslų atveju prekės ženklas turi nuosekliai atspindėti aplinkosaugines, socialines ir etines verslo vertybes. Originalus modulis apie prekės ženklo kūrimą ir pardavimus pabrėžia, kad tvarus prekės ženklo kūrimas peržengia tradicinės rinkodaros ribas, integruodamas aplinkosaugines ir etines vertybes į verslo tapatybę, misiją ir praktikas.

Pardavimai savo ruožtu neturi būti traktuojami kaip veikla, atskirta nuo prekės ženklo vertybių. Tvaram versle pardavimo procesas turi būti suderintas su tuo, ką verslas žada. Jei prekės ženklas komunikuoja skaidrumą, etiką ir atsakomybę, tada ir pardavimas turi būti sąžiningas, aiškus ir orientuotas į realią vertę, o ne į spaudimą ar manipuliaciją.

Šis modulis padeda jauniems verslininkams suprasti, kaip jie gali kurti autentišką prekės ženklo tapatybę, kaip gali pasakoti savo verslo istoriją, kaip gali išvengti greenwashing, kaip gali kurti pasitikėjimą ir kaip gali plėtoti pardavimo strategijas, tinkamas tvariems produktams ir paslaugoms.

Svarbus modulio aspektas yra ryšys tarp prekės ženklo kūrimo, pardavimų ir pasitikėjimo. Dabartinėje rinkoje daugelis vartotojų skeptiškai vertina tvarumo teiginius. Jie matė per daug miglotų žinučių, „eco“ etikečių be įrodymų, gražių kampanijų be realių pokyčių ir pažadų, kurių neįmanoma patikrinti. Dėl šios priežasties jauni verslininkai turi išmokyti, kad tvarumas komunikuojamas ne per perdėjimą, bet per aiškumą, įrodymus, nuoseklumą ir ribų pripažinimą.

Programos dalyviams modulis atsako į praktinius klausimus:



Co-funded by
the European Union





- Kas daro mano prekės ženklą patikimą?
- Kaip paaiškinti tvarias verslo vertybes, kad neatrodyčiau paviršutiniškas?
- Kaip autentiškai papasakoti savo istoriją?
- Kaip išvengti greenwashing?
- Kaip kurti pasitikėjimu grįstą santykį su klientais?
- Kaip parduoti tvarius produktus ar paslaugas nesiremiant vien moraliniu argumentu?
- Kokius rodiklius galiu stebėti, kad žinočiau, ar prekės ženklo kūrimas ir pardavimai veikia?

B. Aktualumas jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams

Jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams šis modulis svarbus, nes prekės ženklo kūrimas ir pardavimai yra labai artimi tiesioginei jaunų verslininkų realybei. Daugelis dalyvių gali būti labiau suinteresuoti klientais, matomumu, socialiniais tinklais ir pardavimais nei abstrakčiomis strategijomis ar tvarumo sąvokomis. Tai gali būti galimybė mokymų vadovui: per prekės ženklo kūrimą ir pardavimus tvarumas tampa konkretus, matomas ir susijęs su verslo išlikimu.

Mokymų vadovas turi padėti dalyviams suprasti, kad tvarus prekės ženklas nėra kuriamas per „atrodymą žaliu“, bet per nuoseklumą tarp to, ką verslas sako, ir to, ką verslas daro. Jei verslas komunikuoja ekologines vertybes, bet naudoja neskaidrias praktikas, negali atsakyti į klausimus apie tiekėjus, perdeda produkto naudą arba slepia kompromisus, pasitikėjimas gali būti pažeistas.

Originalus modulis stipriai akcentuoja etiką prekės ženklo kūrime ir pardavimuose, parodydamas, kad etinės strategijos prioritetą teikia sąžiningumui, skaidrumui ir įtraukčiai, prisidėdamos prie patikimumo ir ilgalaikės sėkmės. Ši idėja yra esminė mokymų vadovams: dalyvius reikia mokyti ne tik kaip geriau parduoti, bet ir kaip parduoti teisingai, skaidriai ir tvariai.

Mokymų vadovas turi atkreipti dėmesį į dvi rizikas. Pirmoji rizika yra tai, kad dalyviai sumažins prekės ženklo kūrimą iki vizualinės išvaizdos. Žinoma, logotipas, spalvos, šriftai ir estetika yra svarbūs, tačiau prekės ženklas yra daugiau nei dizainas. Tai pažadas, patirtis, santykis, tonas, elgesys ir įrodymas.

Antroji rizika yra tai, kad dalyviai komunikuos tvarumą per daug bendrai. Formuluoję „esame tvarus verslas“ nėra pakankama. Mokymų vadovas turi padėti jiems atsakyti konkrečiau: kas būtent yra tvaru? Žaliava? Procesas? Pakuotė? Santykis su tiekėjais? Socialinis poveikis? Produkto ilgaamžiškumas? Atliekų mažinimas? Darbo sąlygos? Skaidrumas? Klientų edukavimas?

Šis modulis turi būti įgyvendinamas labai praktiškai. Dalyviai turėtų dirbti su savo prekės ženklo žinute, komunikacijos pavyzdžiu, pardavimo situacija ir greenwashing rizika. Pabaigoje kiekvienas dalyvis turėtų gebėti pagerinti bent vieną konkretų savo verslo komunikacijos arba pardavimų elementą.

C. Mokymosi tikslai

Modulio pabaigoje dalyviai turėtų gebėti:

1. Paaiškinti, ką reiškia tvarus prekės ženklo kūrimas ir kuo jis skiriasi nuo tradicinio prekės ženklo kūrimo.



2. Identifikuoti pagrindines prekės ženklo tapatybės sudedamąsias dalis: vertybes, misiją, istoriją, toną, vizualinius elementus ir klientui siūlomą patirtį.
3. Suformuluoti arba peržiūrėti autentišką prekės ženklo istoriją, susietą su verslo misija ir tvariomis vertybėmis.
4. Atpažinti greenwashing rizikas ir atskirti patikimą komunikaciją nuo miglotų arba klaidinančių teiginių.
5. Sukurti pardavimo žinutę tvariame produktui arba paslaugai, pagrįstą realia verte, aiškia nauda ir įrodymais.
6. Identifikuoti dažnas kliūtis parduodant tvarius produktus, tokias kaip aukštesnė kaina, klientų skepticizmas arba informacijos trūkumas.
7. Pasiūlyti pasitikėjimo kūrimo taktikas: skaidrumą, sertifikatus, atsiliepimus, duomenis, konkrečius pavyzdžius, klientų grįžtamąjį ryšį arba pažangos komunikavimą.
8. Pasirinkti paprastus rodiklius prekės ženklo kūrimo ir pardavimų sėkmei matuoti: įsitraukimą, konversijas, išlaikymą, grįžtamąjį ryšį, rekomendacijas, pasitikėjimo augimą arba pasikartojančius pardavimus.

D. Ugdomos pagrindinės kompetencijos

Modulis ugdo šias kompetencijas:

Strateginės komunikacijos kompetencijos. Dalyviai mokosi aiškiai išreikšti verslo vertę, išskirtinumus ir įsipareigojimą tvarumui.

Prekės ženklo kūrimo kompetencijos. Dalyviai supranta elementus, kurie kuria verslo tapatybę ir suvokimą: istoriją, vizualinę raišką, toną, vertybes ir kliento patirtį.

Etinio pardavimo kompetencijos. Dalyviai mokosi parduoti be perdėjimo, manipuliacijos ar spaudimo, naudodami aiškius argumentus ir realią naudą.

Kritinio mąstymo kompetencijos. Dalyviai mokosi atpažinti miglotus teiginius, greenwashing rizikas ir įrodymų trūkumą.

Santykių su klientais kompetencijos. Dalyviai mokosi kurti pasitikėjimą, lojalumą ir advokatavimą per skaidrumą ir nuoseklumą.

Skaitmeninės ir rinkodaros kompetencijos. Dalyviai reflektuoja skaitmeninių kanalų, socialinių tinklų, el. pašto rinkodaros, edukacinio turinio ir interaktyvių kampanijų naudojimą.

Matavimo kompetencijos. Dalyviai mokosi pasirinkti rodiklius prekės ženklo kūrimo ir pardavimų rezultatams stebėti.

Tvarumo kompetencijos. Dalyviai supranta, kad komunikuojamas tvarumas turi būti paremtas realiomis ir patikrinamomis praktikomis.

E. Pagrindinės sąvokos ir pagrindinė informacija mokymų vadovams

1. Tvarus prekės ženklo kūrimas

Tvarus prekės ženklo kūrimas yra procesas, kuriuo verslas kuria savo tapatybę, reputaciją ir santykį su auditorija, integruodamas tvarumo vertybes į viską, ką komunikuoja ir daro. Tai nėra tik žalių simbolių, gamtos vaizdų arba tokių žodžių kaip „eco“, „atsakingas“ ar „natūralus“ naudojimas. Tai yra nuoseklumas tarp misijos, produkto, procesų, komunikacijos ir elgesio.



Originalus modulis apibrėžia prekės ženklo kūrimą tvarumo srityje kaip strateginį požiūrį, kuris suderina įmonės tapatybę, misiją ir praktikas su sąmoningų vartotojų lūkesčiais.

Mokymų vadovams naudinga paaiškinti dalyviams, kad prekės ženklas atsako į kelis klausimus:

- Kas esi kaip verslas?
- Ką žadi?
- Kodėl žmonės turėtų tavimi tikėti?
- Kokią patirtį siūlai?
- Kokie įrodymai palaiko tai, ką sakai?
- Kuo išsiskiri?
- Kokias vertybes nuolat perduodi?

Tvarus verslas turi atkreipti dėmesį į skirtumą tarp įvaizdžio ir turinio. Įvaizdis gali patraukti dėmesį, bet turinys kuria pasitikėjimą.

2. Prekės ženklo tapatybė

Prekės ženklo tapatybė apima elementus, per kuriuos verslas yra atpažįstamas ir suprantamas: pavadinimą, logotipą, spalvas, šriftus, komunikacijos toną, žinutes, vertybes, estetiką, turinio tipą ir bendrą klientui siūlomą patirtį.

Originalus modulis mini, kad prekės ženklo tapatybė apima tiek matomus elementus, tokius kaip logotipas, spalvos ir tipografija, tiek nematerialius elementus, tokius kaip tonas, žinutės ir vertybės. Tvariems prekės ženklams šie elementai turi atspindėti įsipareigojimą socialinei ir aplinkosauginei atsakomybei.

Mokymų vadovas turi padėti dalyviams išvengti dviejų kraštutinumų:

- „žalios“ vizualinės tapatybės be realių praktikų;
- realių tvarių praktikų, kurios komunikuojamos neaiškiai arba nenuosekliai.

Geras tvarus prekės ženklas nebūtinai turi būti vizualiai tobulas, bet turi būti aiškus, nuoseklus ir patikimas.

3. Prekės ženklo istorija

Prekės ženklo istorija yra naratyvas, paaiškinantis, kodėl verslas egzistuoja, kokią problemą bando spręsti, kokios vertybės jį veda ir kokį pokytį nori sukurti. Tvariuose versluose istorija yra labai svarbi, nes žmonės perka ne tik produktą, bet gali palaikyti kryptį, įsitikinimą arba poveikio formą.

Originalus modulis apibūdina prekės ženklo istoriją kaip emocinį ir faktinį naratyvą, kuris komunikuoja, kodėl verslas egzistuoja ir ką jis reiškia, padėdamas prekės ženklui tapti įsimintinam ir aktualiam.

Gera istorija neturi būti dramatiška arba dirbtinė. Ji turi būti autentiška. Ji gali prasidėti nuo:

- bendruomenėje pastebėtos problemos;
- asmeninės patirties;





- frustracijos dėl švaistymo;
- noro gaminti vietoje;
- įtraukties poreikio;
- sprendimo, rasto apleistai grupei;
- gyvenimo būdo pokyčio;
- rūpesčio aplinkai;
- skaidrumo troškimo.

Mokymų vadovas turi skatinti dalyvius derinti emociją su faktais. Istorija be įrodymų gali atrodyti tik kaip rinkodara. Duomenys be istorijos gali būti šalti ir sunkiai įsimenami. Kartu jie gali kurti pasitikėjimą.

4. Skaidrumas ir pasitikėjimas

Pasitikėjimas yra esminis tvariems prekės ženkluams. Klientai nori žinoti, ar pažadai yra realūs. Skaidrumas reiškia, kad verslas atvirai komunikuoja, ką daro, kokius rezultatus turi, kokias ribas turi ir ką dar reikia patobulinti.

Skaidrumas gali apimti:

- informaciją apie medžiagas;
- informaciją apie tiekėjus;
- kainos paaiškinimą;
- duomenis apie atliekų mažinimą;
- sertifikatus;
- nuotraukas arba vaizdo medžiagą iš proceso;
- trumpas poveikio ataskaitas;
- atsakymus į sudėtingus klausimus;
- pripažinimą dalykų, kurie dar nėra tobuli.

Svarbu, kad mokymų vadovas paaiškintų, jog skaidrumas nereiškia visko atskleisti be strategijos, bet pateikti aktualią ir patikrinamą informaciją, kuri palaiko pasitikėjimą.

5. Greenwashing

Greenwashing atsiranda tada, kai verslas klaidinančiai arba perdėtai komunikuoja produkto, paslaugos ar proceso aplinkosauginę naudą. Kartais tai daroma sąmoningai. Kitais atvejais tai atsiranda dėl nežinojimo, kai verslininkai naudoja pernelyg plačius terminus be įrodymų.

Originalus modulis įtraukia greenwashing kaip didelę riziką pasitikėjimui prekės ženklu ir pabrėžia, kad etiški prekės ženklai turi pateikti patikrinamus įrodymus savo teiginiams, tokius kaip sertifikatai arba išmatuojami rezultatai.

Rizikingų formuluočių pavyzdžiai:

- „100 % eco“ be paaiškinimo;





- „Žalias produktas“ be kriterijų;
- „draugiškas aplinkai“ be duomenų;
- „natūralus“ vartojamas kaip tvarumo pakaitalas;
- gamtos vaizdai produktui, kuris neturi aiškos naudos;
- realaus produkto poveikio slėpimas;
- mažo patobulinimo komunikavimas kaip didelės transformacijos.

Mokymų vadovas gali pristatyti paprastą taisyklę:

Nesakyk daugiau, nei gali įrodyti.

Patikima komunikacija gali naudoti tokias formuluotes:

- „Sumažiname...“
- „Naudojame...“
- „Šiuo metu X % iš...“
- „Dirbame siekdami...“
- „Dar neišsprendėme..., bet kitas žingsnis yra...“
- „Šis pasirinkimas sumažina..., tačiau vis dar turi šias ribas...“

Šis sąžiningumas gali būti stipresnis nei tobulas pažadas.

6. Įtraukus prekės ženklo kūrimas

Tvarus prekės ženklo kūrimas turi būti ir įtraukus. Originalus modulis apie etiką prekės ženklo kūrime mini įtraukias žinutes, įvairių grupių reprezentavimą ir tokenizmo vengimą.

Mokymų vadovams ši tema turi būti susieta su 6 moduliu, tačiau čia ją galima pristatyti kaip komunikacijos principą. Įtraukus prekės ženklas nenaudoja įvairovės tik kaip vaizdo, bet komunikuoja taip, kad gerbtų skirtingas auditorijas, vengtų stereotipų ir padarytų produktus ar paslaugas prieinamesnius.

Naudingi klausimai:

- Kas jaučiasi įtrauktas į prekės ženklo komunikaciją?
- Ko trūksta prekės ženklo vaizde?
- Ar kalba yra prieinama?
- Ar žinutėse naudojami stereotipai?
- Ar yra kliūčių tam tikroms grupėms?
- Ar reprezentacija yra autentiška, ar tik dekoratyvi?

7. Tvarių produktų ir paslaugų pardavimas

Tvarių produktų pardavimas reikalauja aiškaus kliento vertės supratimo. Nepakanka pasakyti, kad produktas yra tvarus. Klientas turi suprasti, kodėl tai jam svarbu, kokią problemą sprendžia, kokią naudą turi ir kodėl kaina yra pagrįsta.





Pardavimo argumentai gali apimti:

- kokybę;
- ilgaamžiškumą;
- ilgalaikį taupymą;
- saugumą;
- sveikatą;
- dizainą;
- mažesnį poveikį;
- vietinę kilmę;
- taisomumą;
- skaidrumą;
- paramą bendruomenei;
- geresnę patirtį;
- emocinę vertę.

Mokymų vadovas turi padėti dalyviams parduoti ne tik „tvarumą“, bet visą vertę. Pavyzdžiui, daugkartinis produktas yra patrauklus ne tik todėl, kad mažina atliekas, bet ir todėl, kad gali būti ilgaamžiškesnis, ekonomiškesnis laikui bėgant, estetiškesnis arba labiau suderintas su kliento vertybėmis.

8. Klientų prieštaravimai

Tvarūs produktai ir paslaugos gali susidurti su specifiniais prieštaravimais:

- „Tai per brangu.“
- „Nematau skirtumo.“
- „Nepasitikiu, kad tai iš tikrųjų tvaru.“
- „Tai sudėtingiau naudoti.“
- „Nekeisiu savo įpročių.“
- „Neturiu laiko domėtis.“
- „Kiti produktai yra prieinamesni.“

Mokymų vadovas gali dirbti su dalyviais transformuodamas prieštaravimus į konstruktyvius atsakymus. Pavyzdžiui:

Prieštaravimas: „Tai per brangu.“

Galimas atsakymas: „Pirkimo metu kaina yra didesnė, tačiau produktas tarnauja ilgiau ir sumažina pakeitimo sąnaudas. Be to, naudojame vietines medžiagas ir atsakingą gamybą, o čia pateikiamas kainos paaiškinimas.“

Prieštaravimas: „Nežinau, ar tai tikrai tvaru.“



Co-funded by
the European Union





Galimas atsakymas: „Suprantame skepticizmą. Todėl skaidriai komunikuojame apie medžiagas, tiekėjus ir veiksmus, kuriuos atlikome. Nesame tobuli, bet šie duomenys rodo mūsų pažangą.“

9. Prekės ženklo ekosistema

Prekės ženklas negyvena tik logotipe ar viename įrašė. Jis kuriamas per visus sąlyčio su auditorija taškus: interneto svetainę, socialinius tinklus, pakuotę, produktą, el. laišką, sąskaitą, santykį su klientu, renginius, parduotuvę, bendruomenę, partnerystes, atsiliepiamus ir komandos elgesį.

Originalus modulis apima prekės ženklo ekosistemos sąvoką ir rodo, kad visos sudedamosios dalys turi atspindėti prekės ženklo vertybes, o vienas didžiausių iššūkių yra nuoseklumo išlaikymas.

Mažam verslui prekės ženklo ekosistema gali apimti:

- Facebook arba Instagram puslapį;
- interneto svetainę arba nukreipimo puslapį;
- WhatsApp žinutes su klientais;
- pakuotę;
- etiketę;
- pristatymo būdą;
- produkto aprašymą;
- atsakymus į komentarus;
- grąžinimo procesą;
- vietos renginius;
- partnerystes;
- naujienlaiškį;
- atsiliepiamus.

Mokymų vadovas gali pakviesti dalyvius identifikuoti visus sąlyčio taškus ir patikrinti, ar žinutė yra nuosekli.

10. Sėkmės matavimas prekės ženklo kūrimo ir pardavimuose

Prekės ženklo kūrimą ir pardavimus reikia matuoti. Priešingu atveju verslininkai remiasi tik įspūdziais. Originalus modulis pabrėžia, kad prekės ženklo kūrimo ir pardavimo strategijų matavimas padeda verslams įvertinti veiklos rezultatus, identifikuoti tobulinimo sritis ir užtikrinti, kad strategijos būtų suderintos su organizacijos tikslais.

Rodikliai gali apimti:

- aktualių sekėjų skaičiaus augimą;
- įsitraukimo lygį;
- komentarų arba klausimų skaičių;



- interneto svetainės srautą;
- konversijos rodiklį;
- pardavimus, sugeneruotus kampanijos metu;
- pasikartojančius klientus;
- rekomendacijas;
- atsiliėpimus;
- teigiamą grįžtamąjį ryšį apie skaidrumą;
- klientų, pasirinkusių tvarią opciją, skaičių;
- partnerystės ryšių skaičių;
- kliento įsigijimo kainą;
- vidutinę užsakymo vertę;
- išlaikymo rodiklį.

Jauniems dalyviams mokymų vadovas turi rekomenduoti paprastus, lengvai stebimus rodiklius. Sudėtingos sistemos nereikia. Svarbu, kad verslininkas matuotų kažką aktualaus ir mokytųsi iš rezultatų.

F. Rekomenduojamas sesijos srautas

Rekomenduojama trukmė: 4 valandos

1. Atidarymas ir susiejimas su ankstesniais moduliais – 15 minučių

Mokymų vadovas grįžta prie ryšio su 1 ir 2 moduliais. 1 modulyje dalyviai dirbo su misija, vizija ir tikslais. 2 modulyje jie diskutavo apie lyderystę, komandą ir vidinę komunikaciją. Dabar klausimas tampa: kaip šias vertybes ir tikslus komunikuojame klientams ir suinteresuotoms šalims?

Pradinis klausimas:

„Ką norėtumėte, kad klientas suprastų apie jūsų verslą per pirmąsias 30 sąveikos su prekės ženklu sekundžių?“

2. Įėjimo į temą veikla: Ką žada mano prekės ženklas? – 25 minutės

Dalyviai individualiai užrašo tris pažadus, kuriuos jų prekės ženklas perduoda aiškiai arba netiesiogiai. Tada patikrina, ar šie pažadai paremti įrodymais.

Pavyzdys:

Pažadas: „Esame atsakingi aplinkos atžvilgiu.“

Įrodymas: „Naudojame perdirbamas pakuotes ir 20 % sumažiname plastiko naudojimą.“

3. Mini pristatymas: tvarus prekės ženklo kūrimas ir prekės ženklo tapatybė – 30 minučių

Mokymų vadovas paaiškina skirtumą tarp vizualinės tapatybės, prekės ženklo istorijos, vertybių, tono, kliento patirties ir pasitikėjimo. Naudojami tvarių prekės ženklų pavyzdžiai, taip pat per daug miglotų žinučių pavyzdžiai.



Co-funded by
the European Union





4. Pratimas: prekės ženklo istorija 5 sakiniais – 35 minutės

Dalyviai suformuluoja trumpą prekės ženklo istoriją:

1. Pastebėta problema.
2. Kodėl ji svarbi.
3. Ką daro verslas.
4. Kaip tai daro kitaip arba atsakingai.
5. Kokį pokytį nori sukurti.

Dirbama porose, teikiant grįžtamąjį ryšį.

5. **Pertrauka – 15 minučių**

6. Greenwashing: atpažinimas ir taisymas – 35 minutės

Mokymų vadovas pateikia miglotų arba rizikingų teiginių pavyzdžius. Dalyviai dirba mažose grupėse ir paverčia juos aiškesnėmis, įrodymais paremtomis žinutėmis.

Pavyzdys:

Silpna žinutė: „Mūsų produktas yra 100 % eco.“

Geresnė žinutė: „Produktas naudoja 80 % perdirbtos medžiagos ir pakuotę be plastiko. Šiuo metu dirbame mažindami transporto poveikį.“

7. **Tvarios vertės pardavimas – 35 minutės**

Dalyviai pasirenka savo verslo produktą arba paslaugą ir suformuluoja:

- kliento problemą;
- funkcinę naudą;
- emocinę naudą;
- tvarumo naudą;
- įrodymą;
- tikėtiną prieštaravimą;
- atsakymą į prieštaravimą.

8. **Prekės ženklo ekosistema – 25 minutės**

Dalyviai identifikuoja sąlyčio su klientu taškus: socialinius tinklus, interneto svetainę, pakuotę, el. laišką, tiesioginę žinutę, pristatymą, parduotuvę, renginį, atsiliepimą. Tada pasirenka vieną sąlyčio tašką, kurį reikia pagerinti siekiant didesnio nuoseklumo.

9. **Prekės ženklo kūrimo ir pardavimų rodikliai – 25 minutės**

Mokymų vadovas pristato paprastus rodiklius. Dalyviai pasirenka tris aktualius rodiklius artimiausioms 30 dienų.

10. **Refleksija ir užbaigimas – 15 minučių**

Dalyviai atsako:



- Kokią žinutę turiu paaiškinti?
- Kurį tvarumo teiginį reikia geriau pagrįsti?
- Kokį klientų prieštaravimą reikia spręsti?
- Kokį rodiklį stebėsiu?

G. Metodai ir veiklos

1 veikla. Ką žada mano prekės ženklas?

Tikslas: suvokti aiškius ir netiesioginius prekės ženklo pažadus.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai užrašo tris dalykus, kuriuos, jų manymu, jų prekės ženklas žada klientams. Tada prie kiekvieno pažado užrašo, koks įrodymas jį pagrindžia.

Aptarimas: Mokymų vadovas klausia: „Kurį pažadą sunkiausia įrodyti?“

Mokymų vadovo vaidmuo: padėti dalyviams suprasti, kad prekės ženklo pažadai turi būti paremti elgesiu ir įrodymais.

2 veikla. Prekės ženklo istorija 5 sakiniais

Tikslas: sukurti trumpą ir autentišką naratyvą.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai užpildo šį formatą:

1. Pastebėjau, kad...
2. Ši problema svarbi, nes...
3. Mano verslas atsako per...
4. Tai darome atsakingai per...
5. Norime prisidėti prie...

Variantas pažengusioms grupėms: dalyviai pritaiko istoriją dviem skirtingoms auditorijoms: galutiniam klientui ir potencialiam partneriui.

3 veikla. Greenwashing detektorius

Tikslas: atpažinti miglotus teiginius ir etiškai juos performuluoti.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Mokymų vadovas pateikia žinučių pavyzdžius:

- „100 % žalias produktas“;
- „eco-friendly“;
- „natūralus ir geras planetai“;
- „tvarus pagal dizainą“;
- „atsakingas pasirinkimas“;



Co-funded by
the European Union





- „nulinis poveikis“.

Dalyviai turi atsakyti:

- Kas neaišku?
- Kokio įrodymo trūksta?
- Kokį klausimą užduotų skeptiškas klientas?
- Kaip galima performuluoti žinutę?

Rezultatas: aiškesnės, patikrinamos ir patikimesnės žinutės.

4 veikla. Visa produkto nauda

Tikslas: sukurti pardavimo žinutę, kuri jungia funkcinę, emocinę ir tvarumo naudą.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai pasirenka produktą arba paslaugą ir užpildo:

- Kokią problemą sprendžia?
- Kokią praktinę naudą teikia?
- Kokią emocinę naudą teikia?
- Kokią tvarumo naudą turi?
- Kokį įrodymą galiu pateikti?
- Kokį prieštaravimą turės klientas?
- Kokį atsakymą galiu pateikti?

Pastaba mokymų vadovui: dalyviai turi vengti moralizuojančių žinučių. Klientas neturi būti verčiamas jaustis kaltas, bet jam turi būti padedama suprasti vertę.

5 veikla. Sąlyčio su klientu taškų žemėlapis

Tikslas: analizuoti prekės ženklo ekosistemą.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai užrašo visus taškus, kuriuose klientas sąveikauja su prekės ženklu. Tada pasirenka tris ir patikrina:

- ar žinutė nuosekli?
- ar vertybės matomos?
- ar informacija aiški?
- ar yra įrodymų?
- ar patirtis palaiko pažadą?

Rezultatas: kiekvienas dalyvis pasirenka vieną sąlyčio tašką, kurį reikia pagerinti.

6 veikla. Atsakymas į prieštaravimus

Tikslas: parengti dalyvius realioms pardavimo situacijoms.



Co-funded by
the European Union





Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Porose vienas dalyvis atlieka skeptiško kliento vaidmenį, o kitas – verslininko. Klientas pateikia prieštaravimą: kaina, pasitikėjimas, naudingumas, patogumas, laiko trūkumas. Verslininkas atsako aiškiai, be gynybiškumo.

Aptarimas: Kokie atsakymai kūrė pasitikėjimą? Kokie atsakymai atrodė gynybiški?

H. Reikalingos medžiagos ir pasirengimas

Šiam moduliui mokymų vadovas turi parengti:

- trumpą pristatymą apie tvarų prekės ženklo kūrimą, prekės ženklo istoriją, greenwashing ir etišką pardavimą;
- gerų ir silpnų žinučių pavyzdžius;
- lapą „Ką žada mano prekės ženklas?“;
- lapą „Prekės ženklo istorija 5 sakiniais“;
- lapą „Greenwashing detektorius“;
- lapą „Visa produkto nauda“;
- lapą „Sąlyčio taškų žemėlapis“;
- prekės ženklo kūrimo ir pardavimų rodiklių sąrašą;
- rašomąją lentą;
- markerius;
- lipnius lapelius;
- nešiojamąjį kompiuterį ir vaizdo projektorį;
- galimai anonimizuotas interneto svetainių, įrašų ar pakuočių ekrano kopijas analizei.

Mokymų vadovas turi parengti mažiems verslams pritaikytus pavyzdžius. Naudinga atsinešti pavyzdžių iš socialinių tinklų, pakuočių, interneto svetainių arba produktų aprašymų, nes dalyviai lengviau atpažįsta panašias situacijas.

I. Praktinė užduotis

Po sesijos dalyviai parengs tvaraus prekės ženklo ir pardavimo lapą savo verslui.

Lapas apims:

1. Trumpą pagrindinio prekės ženklo pažado formuluotę.
2. Prekės ženklo istoriją 5 sakiniais.
3. Tris prekės ženklo vertybes ir po vieną konkretų įrodymą kiekvienai.
4. Tvarumo teiginį, naudojamą komunikacijoje, ir tai, kaip jis gali būti pagrįstas įrodymais.
5. Greenwashing riziką, identifikuotą dabartinėje komunikacijoje.
6. Pardavimo žinutę produktui arba paslaugai, kuri apima funkcinę, emocinę ir tvarumo naudą.



Co-funded by
the European Union



7. Tris tikėtinus klientų prieštaravimus ir galimus atsakymus.
8. Tris sąlyčio su klientu taškus, kuriuos reikia pagerinti.
9. Tris rodiklius, kurie bus stebimi artimiausias 30 dienų.

Ši užduotis gali būti naudojama mentorystėje ir bus susieta su 5 modulių, skirtu tikslinės auditorijos supratimui.

J. Refleksijos klausimai

Modulio pabaigoje mokymų vadovas gali naudoti šiuos klausimus:

- Kokį pažadą šiuo metu perduoda mano prekės ženklas?
- Ar šis pažadas paremtas įrodymais?
- Kuri mano prekės ženklo istorijos dalis yra autentiška ir stipri?
- Kuri dalis yra neaiški arba per daug bendra?
- Kur egzistuoja greenwashing rizika?
- Kokios informacijos prašytų skeptiškas klientas?
- Kurią mano produkto naudą komunikuojau per mažai?
- Kurio klientų prieštaravimo vengiu?
- Kurį sąlyčio su klientu tašką reikia pagerinti?
- Kokį rodiklį stebėsiu, kad pamatyčiau, ar mano žinutė veikia?

K. Galimi sunkumai ir rekomendacijos mokymų vadovui

1 sunkumas. Dalyviai sumažina prekės ženklo kūrimą iki logotipo ir dizaino

Kai kurie dalyviai gali manyti, kad prekės ženklo kūrimas reiškia tik vizualinę tapatybę.

Rekomendacija: paaiškink, kad vizualinė tapatybė yra tik viena prekės ženklo dalis. Prekės ženklas apima pažadą, vertybes, istoriją, patirtį, elgesį ir pasitikėjimą.

2 sunkumas. Dalyviai naudoja labai bendras tvarumo žinutes

Tokios formuluotės kaip „esame eco“ arba „rūpinamės planeta“ yra dažnos.

Rekomendacija: prašyk įrodymų. Klausk: ką konkrečiai darote? Kiek? Kaip žinote? Kaip klientas gali patikrinti? Kokia riba egzistuoja?

3 sunkumas. Dalyviai bijo, kad skaidrumas parodys jų netobulumus

Kai kurie gali vengti skaidrumo, nes verslas dar nėra pakankamai tvarus.

Rekomendacija: paaiškink skirtumą tarp prisiimto netobulumo ir klaidinančios komunikacijos. Klientai gali vertinti sąžiningą pažangą, jei ji aiškiai komunikuojama.

4 sunkumas. Pardavimas matomas kaip manipuliacija

Kai kurie jauni verslininkai gali jausti nenorą pardavinėti.

Rekomendacija: pristatyk etišką pardavimą kaip vertės paaiškinimo procesą. Tai nereiškia spaudimo, bet pagalbą klientui suprasti, ar produktas atsako į realų poreikį.



5 sunkumas. Dalyviai komunikuoja tik moralinę naudą

Kartais žinutės remiasi tik formuluote „pirk, nes tai gerai planetai“.

Rekomendacija: padėk jiems įtraukti ir funkcinę bei emocinę naudą: kokybę, ilgaamžiškumą, taupymą, dizainą, saugumą, priklausymo jausmą, paprastumą.

6 sunkumas. Dalyviai nieko nematuoja

Prekės ženklo kūrimas ir pardavimai dažnai vertinami pagal įspūdžius.

Rekomendacija: paprašyk pasirinkti 2–3 paprastus rodiklius: gautų klausimų skaičių, konversijas, pasikartojančius klientus, grįžtamąjį ryšį, įsitraukimą, rekomendacijas.

L. Dažnai užduodami klausimai mokymų vadovams

1. Kaip paaiškinti skirtumą tarp prekės ženklo kūrimo ir rinkodaros?

Prekės ženklo kūrimas yra verslo tapatybė ir pažadas: kas esi, ką reprezentuoji, kodėl žmonės turėtų tavimi tikėti. Rinkodara apima veiksmus, kuriais šią tapatybę komunikuoji ir reklamuoji auditorijai.

2. Kaip paaiškinti skirtumą tarp prekės ženklo kūrimo ir pardavimų?

Prekės ženklo kūrimas kuria suvokimą ir pasitikėjimą. Pardavimai paverčia susidomėjimą pirkimo sprendimu. Tvariuose versluose šie du dalykai turi būti nuoseklūs: negali spaudimu pardavinėti prekės ženklo, kuris žada atsakomybę.

3. Ką daryti, jei dalyvis dar neturi aiškaus prekės ženklo?

Tai normalu. Modulis padeda pradėti nuo pagrindinių elementų: pažado, vertybių, istorijos, auditorijos, įrodymų ir komunikacijos tono.

4. Ar neteisinga prekės ženkle naudoti gamtos vaizdus?

Tai nėra neteisinga, jei jie aktualūs ir paremti realiomis praktikomis. Problemiška tampa tada, kai vaizdai suponuoja aplinkosauginę naudą, kurios nėra arba kurios negalima įrodyti.

5. Kaip išvengti greenwashing?

Per konkrečias žinutes, įrodymus, duomenis, sertifikatus, kai jie yra, skaidrumą ir perdėjimų vengimą. Paprasta taisyklė: nesakyk daugiau, nei gali įrodyti.

6. Kaip kalbėti apie didesnę tvarių produktų kainą?

Neslepame kainos ir automatiškai už ją neatsiprašome. Paaiškiname vertę: kokybę, ilgaamžiškumą, bendrą ilgalaikę kainą, medžiagas, etišką darbą, mažesnę poveikį, vietinę gamybą arba kitą realią naudą.

7. Ką daryti, jei auditorija nesidomi tvarumu?

Susiek tvarumą su konkrečiais poreikiais: taupymu, kokybe, sveikata, saugumu, komfortu, statusu, priklausymu arba ilgaamžiškumu. Ne visi klientai perka dėl tos pačios priežasties.

8. Ar reikia turėti sertifikatus, kad komunikuotume tvarumą?

Sertifikatai padeda, bet nėra vienintelė įrodymo forma. Maži verslai gali skaidriai komunikuoti praktikas, medžiagas, procesus, išmatuojamus rezultatus, nuotraukas, paaiškinimus ir klientų



grįžtamąjį ryšį. Vis dėlto jie neturi naudoti teiginių, kurie suponuoja neegzistuojančius sertifikatus.

M. Ryšys su kitais moduliais

3 modulis tiesiogiai siejasi su 1 moduliu – Strateginis planavimas, nes prekės ženklas turi atspindėti verslo misiją, viziją ir tikslus. Be strateginio aiškumo komunikacija tampa paviršutiniška arba prieštaringa.

Jis siejasi su 2 moduliu – Lyderystė ir komandos valdymas, nes prekės ženklas kuriamas ir per versle esančių žmonių elgesį. Komanda turi suprasti ir perduoti tas pačias vertybes.

Jis siejasi su 4 moduliu – Tvarių produktų vystymas, nes prekės ženklo pažadai turi būti paremti produktu. Negali komunikuoti tvarumo, jei produktas neatspindi šios krypties.

Jis siejasi su 5 moduliu – Tikslinės auditorijos supratimas, nes prekės ženklo kūrimas ir pardavimai turi būti pritaikyti auditorijos poreikiams, vertybėms ir barjerams. Šis modulis labai gerai parengia perėjimą prie auditorijų analizės.

Jis siejasi su 6 moduliu – Įtraukios verslo praktikos, nes prekės ženklas turi komunikuoti įtraukiai ir vengti paviršutiniškos reprezentacijos ar stereotipų.

Jis siejasi su 7 moduliu – Socialinis poveikis ir mastelio didinimas, nes socialinis poveikis gali tapti prekės ženklo istorijos dalimi, bet turi būti komunikuojamas atsakingai ir matuojamas.

Jis siejasi su 8 moduliu – Skaitmeninės priemonės ir automatizavimas, nes daugelis prekės ženklo kūrimo ir pardavimų veiklų vyksta internetu: socialiniai tinklai, el. pašto rinkodara, CRM, analitika, komunikacijos automatizavimas ir elektroninė prekyba.

Jis siejasi su 9 moduliu – Ekologinis pėdsakas ir anglies pėdsakas, nes aplinkosauginiai teiginiai turi būti paremti duomenimis ir realiomis priemonėmis.

Jis siejasi su 10 moduliu – Tvarių sprendimų kūrimas, nes tvariems sprendimams reikia aiškaus pozicionavimo, komunikacijos ir rinkos priėmimo.

Jis siejasi su 11 moduliu – Teisinė sistema ir Europos reglamentai, nes aplinkosauginė ir tvarumo komunikacija gali turėti teisinių pasekmių, ypač kai teiginiai yra klaidinantys.

Jis siejasi su 12 moduliu – Finansinis tvarumas, nes prekės ženklo kūrimas ir pardavimai veikia pajamas, klientų lojalumą, klientų įsigijimo sąnaudas ir ekonominį verslo gyvybingumą.

Išvada 3 moduliui

Prekės ženklo kūrimo ir pardavimų modulis padeda jauniems verslininkams suprasti, kad tvarumas turi būti komunikuojamas atsakingai, aiškiai ir su įrodymais. Tvarus prekės ženklas kuriamas ne gražiomis žinutėmis, o nuoseklumu tarp to, ką verslas sako, ką daro ir ką klientai patiria.

Mokymų vadovams šis modulis yra galimybė labai praktiškai dirbti su dalyviais. Jie gali peržiūrėti prekės ženklo istoriją, analizuoti greenwashing rizikas, formuluoti aiškesnes žinutes ir kurti atsakymus į klientų prieštaravimus. Modulis turi padėti jiems pereiti nuo bendros komunikacijos prie patikimos komunikacijos.

Modulio pabaigoje dalyviai turėtų turėti aiškesnį savo prekės ženklo pažado supratimą, geriau suformuluotą istoriją, įtikinamesnę pardavimo žinutę ir bent kelis įrodymus, kuriais gali pagrįsti savo tvarumo teiginius. Prekės ženklo kūrimas ir pardavimai yra ne tik ekonominio augimo



priemonės, bet ir mechanizmai, per kuriuos tvarus verslas kuria pasitikėjimą, lojalumą ir ilgalaikį poveikį.

11. 4 modulis – Tvaryų produktų vystymas

A. Bendras modulio pristatymas

Ketvirtasis programos SustainABLE modulis nagrinėja tvaryų produktų vystymą nuo idėjos ir dizaino etapo iki naudojimo, gyvavimo pabaigos ir galimos produkto reintegracijos į žiedinę sistemą. Po to, kai dalyviai dirbo su strateginiu planavimu, lyderyste, prekės ženklo kūrimu ir pardavimais, šis modulis pereina prie konkretaus verslo branduolio: siūlomo produkto arba paslaugos.

Verslas netampa tvarus vien per tai, ką deklaruoja, bet per tai, ką gamina, kaip gamina, kokius išteklius naudoja, kokį poveikį sukuria ir kas nutinka produktui po to, kai jis pasiekia klientą. Todėl tvarus produkto vystymas yra viena svarbiausių programos temų. Jis susieja strategiją, prekės ženklo vertybes, klientų lūkesčius, poveikį aplinkai, sąnaudas, inovacijas ir komercinį gyvybingumą.

Originalus modulis apie tvaraus produkto vystymą pabrėžia tris pagrindines sąvokas: gyvavimo ciklo mąstymą, ekologinį dizainą ir tvarumo metrikas. Jis rodo, kad tvarus produktų vystymas reiškia socialinio, ekonominio ir aplinkosauginio poveikio įvertinimą visais etapais: žaliavų išgavimas, gamyba, platinimas, naudojimas, taisymas, pakartotinis naudojimas, perdirkimas arba šalinimas.

Jauniems verslininkams ši tema svarbi, nes produktas arba paslauga yra viena matomiausių tvarumo pažado formų. Jei verslas komunikuoja ekologines vertybes, bet produktas kuriamas nekreipiant dėmesio į išteklius, pakuotes, gyvavimo trukmę, taisomumą arba poveikį naudojimo metu, atsiranda atotrūkis tarp prekės ženklo ir realybės. Priešingai, gerai apgalvotas produktas gali tapti stipriu diferenciacijos, pasitikėjimo ir vertės klientui argumentu.

Tvaryų produktų vystymas nereiškia tik neigiamo poveikio mažinimo. Tai reiškia ir inovacijas. Verslininkai gali kurti ilgaamžiškesnius, lengviau taisomus, lengviau pakartotinai naudojamus, prieinamesnius, efektyvesnius, saugesnius arba labiau apleistų grupių poreikiams pritaikytus produktus. Taip tvarumas gali tapti kūrybiškumo ir konkurencinio pranašumo šaltiniu, o ne tik apribojimu.

Programos dalyviams modulis atsako į tokius klausimus:

- Kokį poveikį mano produktas turi kiekviename savo gyvavimo ciklo etape?
- Kokias medžiagas, išteklius arba procesus galima pagerinti?
- Kaip galiu suprojektuoti ilgaamžiškesnį, efektyvesnį arba lengviau taisomą produktą?
- Kaip galiu sumažinti švaistymą gamyboje, platinime arba naudojime?
- Kokie kompromisai atsiranda tarp kainos, kokybės, tvarumo ir kliento lūkesčių?
- Kaip išbandyti tvaraus produkto idėją prieš per daug investuojant?
- Kaip matuoti produkto pažangą iš tvarumo perspektyvos?

B. Aktualumas jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams

Jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams šis modulis aktualus, nes padeda dalyviams pereiti nuo vertybių ir komunikacijos prie konkretaus dizaino. Jei 3 modulis diskutavo apie tai,





kaip komunikuojame tvarumą, 4 modulis klausia: kas konkrečiai produkte palaiko šią komunikaciją?

Mokymų vadovas turi padėti dalyviams suprasti, kad tvaraus produkto vystymas nėra rezervuotas inžinieriams, pramonės dizaineriams ar didelėms įmonėms. Mažas verslas taip pat gali taikyti gyvavimo ciklo mąstymą. Net paslauga, o ne tik fizinis produktas, gali būti analizuojama iš vartojamų išteklių, skaitmeninių procesų, transporto, prieinamumo, kliento patirties ir socialinio poveikio perspektyvos.

Galimas sunkumas yra tai, kad dalyviai gali laikyti temą per daug techninę. Tokie terminai kaip „life cycle assessment“, „eco-design“, „prototipavimas“, „žiediškumas“ arba „tvarumo metrikos“ gali atrodyti sudėtingi. Mokymų vadovo vaidmuo yra paversti juos paprastais klausimais:

- Iš ko pagamintas produktas?
- Iš kur ateina medžiagos?
- Kiek laiko jis tarnauja?
- Kas sugenda pirmiausia?
- Ar jis gali būti taisomas?
- Ar gali būti naudojamas pakartotinai?
- Kiek pakuotės naudojama?
- Kaip jis pasiekia klientą?
- Koks švaistymas atsiranda?
- Kas nutinka po to, kai klientas jo nebenaudoja?
- Kas yra paveikiamas to, kaip jis gaminamas arba naudojamas?

Mokymų vadovams svarbu, kad modulis būtų labai praktiškas. Dalyviai turi dirbti tiesiogiai su savo produktu arba paslauga. Jei dalyvis dar neturi galutinio produkto, jis gali dirbti su idėja, prototipu arba paslauga. Jei turi kelis produktus, rekomenduojama pasirinkti tik vieną, kad analizė būtų pakankamai aiški.

Šis modulis gali būti labai gerai įgyvendinamas vizualiais metodais: procesų žemėlapiais, gyvavimo ciklo schemomis, ekologinio dizaino lapais, paprastu prototipavimu, medžiagų analize, alternatyvų palyginimu ir grįžtamuoju ryšiu tarp lygiaverčių dalyvių. Mokymų vadovas turi skatinti eksperimentavimą, o ne tobulos išeities paiešką.

Pagrindinė žinutė dalyviams turėtų būti tokia: tvarus produktas neatsiranda pabaigoje per rinkodaros žinutę; jis kuriamas nuo pradžių per dizaino, medžiagų, procesų, naudojimo ir gyvavimo pabaigos sprendimus.

C. Mokymosi tikslai

Modulio pabaigoje dalyviai turėtų gebėti:

1. Paaiškinti, ką reiškia tvarus produkto vystymas ir kodėl jis turi būti apgalvotas nuo dizaino etapo.
2. Apibūdinti pagrindinius produkto arba paslaugos gyvavimo ciklo etapus: išteklių, gamybą, platinimą, naudojimą ir gyvavimo pabaigą.





3. Identifikuoti bent tris aplinkosauginio arba socialinio poveikio šaltinius, susijusius su savo produktu arba paslauga.
4. Taikyti ekologinio dizaino principus produktui arba paslaugai gerinti: medžiagų mažinimą, ilgaamžiškumą, taisomumą, pakartotinį naudojimą, perdirbamumą, efektyvumą ir prieinamumą.
5. Palyginti medžiagų, procesų arba pakuočių alternatyvas kainos, poveikio ir įgyvendinamumo perspektyva.
6. Suprasti prototipavimo ir testavimo vaidmenį vystant tvarius produktus.
7. Suformuluoti konkretų produkto arba paslaugos pagerinimą, remiantis tvarumo analize.
8. Pasirinkti paprastus rodiklius produkto poveikiui stebėti: naudojamos medžiagos kiekį, gyvavimo trukmę, sumažintas pakuotes, perdirbtos medžiagos procentą, taisymo rodiklį, klientų grįžtamąjį ryšį arba atliekų sumažinimą.

D. Ugdomos pagrindinės kompetencijos

Modulis ugdo šias kompetencijas:

Sisteminio mąstymo kompetencijos. Dalyviai mokosi matyti produktą kaip platesnės sistemos dalį: ištekliai, tiekėjai, procesai, klientai, atliekos, transportas ir bendruomenė.

Gyvavimo ciklo analizės kompetencijos. Dalyviai supranta, kad produkto poveikis neapsiriboja pardavimo momentu, bet apima visus jo etapus.

Ekologinio dizaino kompetencijos. Dalyviai mokosi mąstyti apie produktą taip, kad sumažintų neigiamą poveikį ir padidintų vertę klientui bei aplinkai.

Inovacijų kompetencijos. Dalyviai skatinami permąstyti medžiagas, procesus, pakuotes, naudojimą ir verslo modelius.

Prototipavimo ir testavimo kompetencijos. Dalyviai mokosi išbandyti sprendimus prieš pilną įgyvendinimą.

Sprendimų priėmimo kompetencijos. Dalyviai mokosi palyginti opcijas, suprasti kompromisus ir pasirinkti realistiškus sprendimus.

Supaprastintos techninės komunikacijos kompetencijos. Dalyviai mokosi aiškiai ir patikrinamai paaiškinti produkto pagerinimus.

Matavimo kompetencijos. Dalyviai identifikuoja su produktu susijusius tvarumo rodiklius.

E. Pagrindinės sąvokos ir pagrindinė informacija mokymų vadovams

1. Tvarus produkto vystymas

Tvarus produkto vystymas reiškia produktų arba paslaugų projektavimą, kūrimą ir gerinimą taip, kad jie teiktų vertę klientams, būtų ekonomiškai gyvybingi ir mažintų neigiamą poveikį aplinkai bei visuomenei. Šis požiūris reikalauja, kad tvarumas būtų integruotas jau dizaino etape, o ne vėliau pridėtas per komunikaciją.

Originalus modulis pabrėžia, kad tvarumas nebėra tik madinga sąvoka, bet būtinybė, o verslininkai turi galią atsakyti į socialinius ir aplinkosauginius iššūkius per produktus, kuriuos kuria.



Mokymų vadovams pagrindinė idėja paprasta: produktas yra vieta, kurioje verslo vertybės tampa konkrečios. Jei verslas sako, kad mažina švaistymą, produktas turi būti analizuojamas švaistymo perspektyva. Jei sako, kad palaiko bendruomenę, produktas arba paslauga turi parodyti, kaip kuria vertę tai bendruomenei. Jei sako, kad yra atsakingas aplinkos atžvilgiu, turi gebėti paaiškinti sprendimus dėl medžiagų, pakuočių, vartojimo arba gyvavimo pabaigos.

2. Gyvavimo ciklo mąstymas

Gyvavimo ciklo mąstymas reiškia produkto analizę už pardavimo momento ribų. Produktas turi istoriją prieš pasiekdamas klientą ir turi poveikį po to, kai klientas jį naudoja. Originalus modulis paaiškina, kad life cycle thinking yra holistinė sistema produkto aplinkosauginiam, socialiniam ir ekonominiam poveikiui vertinti nuo žaliavų išgavimo iki šalinimo arba perdirbimo.

Pagrindinius etapus galima paaiškinti taip:

Žaliavos ir ištekliai. Iš ko pagamintas produktas? Iš kur kilusios medžiagos? Ar jos atsinaujinančios, perdirbtos, vietinės, retos, taršios arba sunkiai gaunamos?

Gamyba. Kaip jis gaminamas? Kokia energija, vanduo, medžiagos, įranga arba procesai naudojami? Kokios atliekos atsiranda?

Pakuotė. Kiek pakuotės naudojama? Ar ji būtina? Ar galima ją sumažinti, pakartotinai naudoti, perdirbti arba pakeisti?

Platinimas ir transportas. Kaip produktas pasiekia klientą? Kokius atstumus įveikia? Koks transporto tipas naudojamas? Ar yra efektyvesnių alternatyvų?

Naudojimas. Kaip klientas naudoja produktą? Ar jis vartoja energiją, vandenį arba kitus išteklius? Ar jis saugus? Ar lengva jį naudoti? Ar jis ilgaamžis?

Priežiūra ir taisymas. Ar jį galima taisyti? Ar galima pakeisti komponentus? Ar yra priežiūros instrukcijų?

Gyvavimo pabaiga. Kas nutinka, kai produktas nebenaudojamas? Ar jis tampa atlieka? Ar gali būti pakartotinai naudojamas, perdirbamas, grąžinamas, transformuojamas arba kompostuojamas?

Paslaugoms gyvavimo ciklą galima pritaikyti:

- kokių išteklių reikia paslaugai teikti;
- kokias keliones ji apima;
- kokį skaitmeninį arba energijos vartojimą ji reiškia;
- kokį prieinamumą turi;
- kokį poveikį sukuria klientui arba bendruomenei;
- kokios pagalbinės medžiagos naudojamos;
- kokie duomenys renkami;
- kokia patirtis lieka po paslaugos suteikimo.

3. Ekologinis dizainas



Co-funded by
the European Union





Ekologinis dizainas reiškia produktų projektavimą taip, kad poveikis aplinkai būtų mažinamas per visą gyvavimo ciklą. Tai nėra tik „žalios“ medžiagos pasirinkimas, bet viso produkto apgalvojimas: forma, funkcionalumas, ilgaamžiškumas, taisomumas, medžiagos, pakuotės, platinimas ir gyvavimo pabaiga.

Ekologinio dizaino principai:

Medžiagų mažinimas. Mažesnio žaliavos kiekio naudojimas nepakenkiant funkcionalumui.

Mažesnio poveikio medžiagų pasirinkimas. Perdirbtos, atsinaujinančios, vietinės, netoksiškos, ilgaamžės arba lengviau perdirbamos medžiagos.

Iлгаamžiškumas. Produktas turi tarnauti ilgiau ir neturi būti kuriamas greitam pakeitimui.

Taisomumas. Produktas turi būti taisomas, jei tai įmanoma.

Moduliarumas. Komponentai gali būti keičiami atskirai, nepakeičiant viso produkto.

Pakartotinis naudojimas. Produktas arba pakuotė gali būti naudojami kelis kartus.

Perdirbamumas. Medžiagos gali būti atskirtos ir perdirbtos produkto gyvavimo pabaigoje.

Efektyvumas naudojimo metu. Produktas naudojimo metu vartoja mažiau išteklių.

Minimali ir atsakinga pakuotė. Pakuotė yra sumažinta, naudinga ir suderinama su perdirbimo infrastruktūra.

Mokymų vadovas turi paaiškinti, kad ekologinis dizainas ne visada reiškia dideles sąnaudas. Kartais medžiagų mažinimas, pakuotės supaprastinimas arba projektavimas ilgaamžiškumui gali sumažinti sąnaudas ir padidinti klientų pasitikėjimą.

4. Žiedinė ekonomika

Žiedinė ekonomika yra požiūris, siekiantis sumažinti linijinį modelį „išgauti – pagaminti – vartoti – išmesti“. Užuo produktui po naudojimo tapus atlieka, siekiama pratęsti jo gyvavimą, pakartotinai naudoti, taisyti, perdirbti arba paversti ištekliumi kitam procesui.

Jauniems verslininkams žiedinė ekonomika gali būti suprantama per praktinius klausimus:

- Ką galiu sumažinti?
- Ką galiu pakartotinai naudoti?
- Ką galiu taisyti?
- Ką galiu perdirbti?
- Ką galiu nuomoti vietoje pardavimo?
- Ką galiu susigrąžinti iš kliento?
- Kokia mano atlieka gali tapti ištekliumi kitam?
- Kokį produktą galiu paversti paslauga?

Pavyzdžiai:

- gražinamos pakuotės;
- pakartotinai pildomi produktai;



Co-funded by
the European Union





- klientams siūlomas taisymas;
- atnaujintų second-hand produktų pardavimas;
- gamybos likučių naudojimas;
- nuoma vietoje pardavimo;
- buy-back programos;
- modulinis dizainas.

Mokymų vadovas turi būti realistiškas. Ne kiekvienas verslas gali iš karto tapti žiedinis, tačiau beveik kiekvienas verslas gali identifikuoti sritį, kurioje mažina nuostolius arba pratęsia išteklių vertę.

5. Gyvavimo ciklo vertinimas

Gyvavimo ciklo vertinimas, dažnai žinomas kaip LCA, yra labiau struktūruotas ir techninis produkto poveikio analizės per jo gyvavimo laikotarpį metodas. Šios programos dalyviams nebūtinai pilnas techninis požiūris, nebent grupė būtų pažengusi. Pakanka, kad mokymų vadovas pristatytų pagrindinę logiką: produktas turi būti analizuojamas visais etapais, ne tik gamybos arba pardavimo momentu.

Supaprastinta versija mažiems verslininkams gali apimti:

- kokios pagrindinės medžiagos naudojamos;
- kur yra didžiausi vartojimai;
- kur atsiranda didžiausias švaistymas;
- kuris etapas sukuria didžiausią poveikį;
- kokius duomenis lengva surinkti;
- kokią alternatyvą galima išbandyti;
- koks pagerinimas yra įgyvendinamas.

Svarbu, kad dalyviai išmoktų kelti teisingus klausimus ir pradėtų nuo prieinamų duomenų.

6. Produkto tvarumo metrikos

Be matavimo gerinimas lieka intuityvus. Dalyviai turi pasirinkti paprastus, jų produktui pritaikytus rodiklius. Nereikia matuoti visko; reikia pasirinkti 2–3 aktualius rodiklius.

Rodiklių pavyzdžiai:

- medžiagos kiekis, naudojamas vienam produktui;
- perdirbtos medžiagos procentas;
- vietinių tiekėjų procentas;
- pašalintų pakuočių skaičius;
- pakuotės svoris;
- vidutinė produkto gyvavimo trukmė;



- pataisytų produktų skaičius;
- gražinimų rodiklis;
- energijos suvartojimas vienam pagamintam vienetui;
- sugeneruotų atliekų kiekis;
- pakartotinai naudojamų arba perdirbamų produktų procentas;
- klientų grįžtamasis ryšys dėl ilgaamžiškumo;
- sutaupytos sąnaudos sumažinus švaistymą.

Mokymų vadovas turi skatinti paprastus ir stebimus rodiklius. Mažas verslininkas gali pradėti nuo mėnesinės lentelės, o ne nuo sudėtingos ataskaitų sistemos.

7. Design thinking tvarių produktų vystymui

Design thinking yra požiūris, kuris prasideda nuo naudotojų poreikių supratimo, problemos apibrėžimo, idėjų generavimo, prototipavimo ir testavimo. Tvariems produktams šis metodas labai naudingas, nes neleidžia kurti sprendimų, kurie teoriškai yra „žali“, bet klientams nenaudingi arba nepatrauklūs.

Etapus galima paaiškinti paprastai:

Empatizavimas. Suprask klientą, problemą, kontekstą ir barjerus.

Apibrėžimas. Aiškiai suformuluok sprendžiamą problemą.

Idėjų generavimas. Sukurk kelis galimus sprendimus.

Prototipavimas. Sukurk paprastą, testuojamą versiją.

Testavimas. Prašyk grįžamojo ryšio ir tobulink.

Mokymų vadovas turi pabrėžti, kad tvarus produktas turi būti ir naudingas, pageidaujamas bei įgyvendinamas. Jei jis neatsako į realų poreikį, jis nebus priimtas, kad ir koks atsakingas būtų.

8. Prototipavimas ir testavimas

Prototipavimas reiškia paprastos produkto, paslaugos arba proceso versijos sukūrimą, siekiant išbandyti idėją prieš dideles investicijas. Jauniems verslininkams prototipavimas mažina riziką ir leidžia greitai mokytis.

Prototipas gali būti:

- eskizas;
- mock-up;
- pavyzdys;
- supaprastinta versija;
- nukreipimo puslapis;
- paslaugos simuliacija;
- bandomoji pakuotė;





- pilotinis pasiūlymas;
- testas su 5–10 klientų;
- demonstracija.

Testavimas turi remtis aiškiais klausimais:

- Ar klientas supranta produktą?
- Ar laiko jį naudingu?
- Ar laiko jį patikimu?
- Ar kaina atrodo priimtina?
- Ar pakuotė tinkama?
- Ar produktą lengva naudoti?
- Ar tvarumo nauda suprantama?
- Ką reikia pakeisti?

Mokymų vadovas turi skatinti dalyvius testuoti greitai ir nebrangiai, o ne laukti tobulo produkto.

9. Kompromisai ir realistiški sprendimai

Tvarių produktų vystymas dažnai apima kompromisus. Atsakingesnė medžiaga gali būti brangesnė. Geresnė pakuotė gali būti sunkiau rasti. Ilgaamžiškesnis produktas gali turėti didesnę pradinę kainą. Vietinis tiekėjas gali turėti ribotą pajėgumą. Perdirbamas sprendimas gali būti nepriimamas vietinėje infrastruktūroje.

Mokymų vadovas turi pristatyti šiuos kompromisus realistiškai. Tvarumas nereiškia visų problemų pašalinimo, bet geresnių sprendimų priėmimą remiantis turima informacija.

Dalyviai gali analizuoti opcijas naudodami tris kriterijus:

- poveikis aplinkai ir visuomenei;
- kaina ir įgyvendinamumas;
- vertė klientui.

Geras sprendimas dažnai yra šių kriterijų sankirtoje.

F. Rekomenduojamas sesijos srutas

Rekomenduojama trukmė: 4 valandos

1. Atidarymas ir susiejimas su ankstesniais moduliais – 15 minučių

Mokymų vadovas susieja modulį su strategija ir prekės ženklo kūrimu:

„Ankstesniuose moduluose diskutavome apie verslo kryptį ir apie tai, kaip komunikuojame vertę. Dabar analizuojame produktą arba paslaugą: kas konkrečiai palaiko tvarumo pažadą?“

Pradinis klausimas:

„Koks yra vienas dalykas jūsų produkte arba paslaugoje, kuris galėtų būti tvaresnis nei dabar?“

2. Įėjimo į temą veikla: mano produktas po didinamuoju stiklu – 25 minutės



Co-funded by
the European Union





Dalyviai pasirenka produktą arba paslaugą ir greitai atsako:

- Iš ko jis pagamintas?
- Kaip pasiekia klientą?
- Kokius išteklius vartoja?
- Kokias atliekas sukuria?
- Kas nutinka po naudojimo?
- Ką klientai vertina?
- Kuo skundžiasi arba ką kritikuoja?

3. Mini pristatymas: produkto gyvavimo ciklas – 30 minučių

Mokymų vadovas paaiškina gyvavimo ciklo etapus: ištekliai, gamyba, pakuotė, platinimas, naudojimas, taisymas, gyvavimo pabaiga. Naudojami paprasti pavyzdžiai.

4. Pratimas: gyvavimo ciklo žemėlapis – 40 minučių

Dalyviai nupiešia savo produkto / paslaugos gyvavimo ciklą ir pažymi didelio poveikio zonas.

Galimos spalvos:

- žalia: etapas veikia gerai;
- geltona: reikalauja dėmesio;
- raudona: didelis poveikis arba neišspręsta problema.

5. **Pertrauka – 15 minučių**

6. Mini pristatymas: ekologinis dizainas ir žiedinė ekonomika – 30 minučių

Mokymų vadovas paaiškina ekologinio dizaino ir žiediškumo principus. Akcentas skiriamas praktiniams sprendimams ir pavyzdžiams iš mažų verslų.

7. Veikla: 10 ekologinio dizaino klausimų – 35 minutės

Dalyviai atsako savo produktui:

- Ar galiu sumažinti medžiagas?
- Ar galiu pasirinkti geresnes medžiagas?
- Ar galiu sumažinti pakuotę?
- Ar galiu padidinti ilgaamžiškumą?
- Ar galima jį taisyti?
- Ar galima jį naudoti pakartotinai?
- Ar galima jį perdirbti?
- Ar galiu sumažinti transportą?
- Ar galiu sumažinti švaistymą?



- Ar galiu produktą paversti paslauga arba žiediniu modeliu?

8. Greitas prototipavimas: vienas tvarus pagerinimas – 35 minutės

Dalyviai pasirenka pagerinimą ir jį nubraižo: naują pakuotę, naują procesą, naują medžiagą, naują paslaugą, taisymo instrukcijas, grąžinimo sistemą, pilotinį pasiūlymą.

9. Idėjos testavimas ir lygiaverčių dalyvių grįžtamasis ryšys – 25 minutės

Porose arba mažose grupėse dalyviai pristato pagerinimą ir gauna grįžtamąjį ryšį pagal tris kriterijus:

- poveikis;
- įgyvendinamumas;
- vertė klientui.

10. Rodikliai ir praktinė užduotis – 20 minučių

Dalyviai pasirenka 2–3 rodiklius savo produktui.

11. Refleksija ir užbaigimas – 10 minučių

Galutiniai klausimai:

- Kuris gyvavimo ciklo etapas turi didžiausią poveikį?
- Kokį pagerinimą galiu greitai išbandyti?
- Kokius duomenis turiu rinkti?
- Kokį kompromisą reikia išanalizuoti?

G. Metodai ir veiklos

1 veikla. Mano produktas po didinamuoju stiklu

Tikslas: suvokti dabartinį produkto arba paslaugos poveikį.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai pasirenka vieną produktą arba paslaugą ir atsako į paprastus klausimus apie medžiagas, gamybą, transportą, naudojimą ir gyvavimo pabaigą.

Mokymų vadovo vaidmuo: skatinti sąžiningumą. Svarbu ne tai, kad produktas atrodytų tobulas, o tai, kad dalyvis suprastų, kur gali pagerinti.

2 veikla. Gyvavimo ciklo žemėlapis

Tikslas: vizualizuoti etapus ir identifikuoti poveikio zonas.

Trukmė: 40 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai nubraižo srautą:

Žaliavos → Gamyba → Pakuotė → Platinimas → Naudojimas → Taisymas / Pakartotinis naudojimas → Gyvavimo pabaiga.

Paslaugoms srautas gali būti:

Pasirengimas → Naudojami ištekliai → Teikimas → Sąveika su klientu → Tęstinis ryšys → Poveikis po naudojimo.



Rezultatas: kiekvienas dalyvis pažymi 2–3 prioritetines tobulinimo zonas.

3 veikla. 10 ekologinio dizaino klausimų

Tikslas: generuoti konkrečias produkto gerinimo opcijas.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai atsako į dešimt ekologinio dizaino klausimų ir pasirenka dvi aktualiausias kryptis.

Pavyzdys: jei produktas naudoja vienkartinę pakuotę, dalyvis gali analizuoti pakuotės mažinimą, daugkartinę pakuotę arba komunikaciją dėl grąžinimo.

4 veikla. Poveikio ir įgyvendinamumo matrica

Tikslas: prioritetizuoti sprendimus.

Trukmė: 20 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai išdėsto idėjas matricoje su dviem ašimis:

- didelis poveikis / mažas poveikis;
- lengva įgyvendinti / sunku įgyvendinti.

Prioritetas teikiamas idėjoms, turinčioms didelį poveikį ir didelį įgyvendinamumą. Idėjos, turinčios didelį poveikį, bet sunkiau įgyvendinamos, gali tapti vidutinio laikotarpio tikslais.

5 veikla. Greitas prototipas

Tikslas: paversti idėją testuojama forma.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai pasirenka pagerinimą ir sukuria paprastą prototipą: eskizą, aprašymą, srautą, mock-up, pilotinį pasiūlymą arba naudojimo scenarijų.

Gairių klausimai:

- Kokią problemą sprendžia?
- Kas keičiasi, palyginti su dabartiniu produktu?
- Kas turi būti įtrauktas?
- Kokios sąnaudos atsiranda?
- Kaip testuoju su klientais?
- Kaip matuoju, ar tai veikia?

6 veikla. Lygiaverčių dalyvių grįžtamasis ryšys

Tikslas: išbandyti idėją prieš įgyvendinimą.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai pristato pagerinimą ne ilgiau kaip per 2 minutes. Kolegos teikia grįžtamąjį ryšį pagal tris klausimus:

- Ar aišku, kokią problemą tai sprendžia?



- Ar tai įgyvendinama?
- Ar tai įtikina klientą?

Mokymų vadovo vaidmuo: išlaikyti grįžtamąjį ryšį konstruktyvų ir orientuotą į tobulinimą.

H. Reikalingos medžiagos ir pasirengimas

Šiam moduliui mokymų vadovas turi parengti:

- trumpą pristatymą apie tvarių produktų vystymą;
- produkto gyvavimo ciklo schemą;
- ekologinio dizaino pavyzdžius;
- žiedinių modelių pavyzdžius;
- lapą „Mano produktas po didinamuoju stiklu“;
- lapą „Gyvavimo ciklo žemėlapis“;
- lapą „10 ekologinio dizaino klausimų“;
- poveikio ir įgyvendinamumo matricą;
- greito prototipo šabloną;
- galimų rodiklių sąrašą;
- A3 formato lapus;
- lipnius lapelius;
- markerius;
- rašomąją lentą;
- nešiojamąjį kompiuterį ir vaizdo projektorį;
- galimai pakuočių arba produktų pavyzdžius analizei.

Mokymų vadovas turi parengti pavyzdžių tiek fiziniams produktams, tiek paslaugoms. Priešingu atveju dalyviai, kurie neparduoda apčiuopiamų produktų, gali jausti, kad modulis jiems netaikomas.

I. Praktinė užduotis

Po sesijos dalyviai parengs tvaraus produkto arba paslaugos gerinimo lapą.

Lapas apims:

1. Analizei pasirinktą produktą arba paslaugą.
2. Supaprastintą gyvavimo ciklo žemėlapi.
3. Tris svarbiausias poveikio zonas.
4. Dvi gerinimo opcijas per ekologinį dizainą.



5. Vieną žiediškumo opciją: taisymą, pakartotinį naudojimą, grąžinimą, perdirbimą, mažinimą, pakartotinį panaudojimą arba pavertimą paslauga.
6. Poveikio ir įgyvendinamumo matricą identifikuotoms idėjoms.
7. Vieną pasirinktą pagerinimą testavimui.
8. Paprastą prototipą arba piloto aprašymą.
9. Testavimui reikalingus išteklius.
10. Galimas rizikas arba kompromisus.
11. Tris stebėsenos rodiklius.
12. Kitą žingsnį artimiausioms 30 dienų.

Ši užduotis gali būti aptarta mentorystėje ir bus susieta su 9 ir 10 moduliais, skirtais ekologiniam pėdsakui ir tvarių sprendimų kūrimui.

J. Refleksijos klausimai

Modulio pabaigoje mokymų vadovas gali naudoti šiuos klausimus:

- Ką atradau apie savo produktą arba paslaugą?
- Kuriame gyvavimo ciklo etape atsiranda didžiausias poveikis?
- Koks dizaino sprendimas labiausiai veikia tvarumą?
- Ką galiu sumažinti nepakenkdamas vertei klientui?
- Ką galiu padaryti ilgaamžiškesnį, taisomą arba pakartotinai naudojamą?
- Kokią medžiagą, pakuotę arba procesą reikia permąstyti?
- Kokį kompromisą reikia atidžiai išanalizuoti?
- Kokį pagerinimą galima greitai išbandyti?
- Kokius duomenis turiu rinkti?
- Kaip galiu komunikuoti pagerinimą be perdėjimo?

K. Galimi sunkumai ir rekomendacijos mokymų vadovui

1 sunkumas. Dalyviai mano, kad modulis taikomas tik fiziniams produktams

Kai kurie dalyviai gali teikti paslaugas, skaitmenines veiklas arba konsultacijas.

Rekomendacija: pritaikyk analizę. Paslaugoms aptarkite išteklius, laiką, keliones, energiją, prieinamumą, duomenis, kliento patirtį ir poveikį, atsirandantį po paslaugos suteikimo.

2 sunkumas. Tema atrodo per daug techninė

Tokie terminai kaip LCA arba ekologinis dizainas gali gąsdinti.

Rekomendacija: naudok paprastus klausimus ir konkrečius pavyzdžius. Nesileisk į technines detales, nebent grupė tam pasirengusi.

3 sunkumas. Dalyviai ieško tobulo produkto

Kai kurie gali manyti, kad jei negali išspręsti visko, neverta pradėti.



Rekomendacija: akcentuok laipsniškus pagerinimus. Tikslas yra išmatuojama pažanga, o ne momentinis tobulumas.

4 sunkumas. Tvarūs sprendimai atrodo per brangūs

Tai dažnas prieštaravimas.

Rekomendacija: naudok poveikio ir įgyvendinamumo matricą. Identifikuokite mažų sąnaudų ir padoraus poveikio veiksmus. Taip pat aptarkite ilgalaikį taupymą, švaistymo mažinimą ir vertę klientui.

5 sunkumas. Dalyviai neturi duomenų apie medžiagas arba vartojimą

Daugelis mažų verslininkų nerenka duomenų.

Rekomendacija: pirmasis veiksmas gali būti duomenų rinkimas. Pavyzdžiui, kiek pakuočių naudojama per mėnesį, kiek medžiagos prarandama, kiek klientų grąžina produktą, kiek skundų atsiranda.

6 sunkumas. Idėjos yra per daug bendros

Dalyviai gali sakyti „naudosome geresnes medžiagas“ be detalių.

Rekomendacija: prašyk konkretumo: kokia medžiaga, iš kur, kiek kainuoja, kokį poveikį turi, kokią alternatyvą pakeičia, kaip bus testuojama?

7 sunkumas. Dalyviai ignoruoja klientą

Kai kurie sprendimai gali būti tvarūs, bet klientams nepatrauklūs arba nepraktiški.

Rekomendacija: susiek modulį su prekės ženklo kūrimu ir tiksline auditorija. Kiekvienas pagerinimas turi būti testuojamas su naudotojais.

L. Dažnai užduodami klausimai mokymų vadovams

1. Ar turime atlikti pilną LCA analizę?

Ne. Šiai programai pakanka supaprastintos gyvavimo ciklo analizės. Tikslas yra, kad dalyviai suprastų etapus ir identifikuotų prioritetines poveikio zonas. Pilna techninė analizė gali reikalauti ekspertų ir detalių duomenų.

2. Kaip dirbame su dalyviais, kurie teikia paslaugas?

Taikykite tą pačią logiką, bet pritaikytą. Analizuokite naudojamus išteklius, keliones, skaitmenines priemones, laiką, prieinamumą, santykį su klientu, socialinį poveikį ir paslaugos rezultatą.

3. Ką daryti, jei tvarus sprendimas yra brangesnis?

Analizuokite bendrą kainą ir vertę klientui. Kartais iš pradžių brangesnis sprendimas gali sumažinti švaistymą, padidinti ilgaamžiškumą arba sustiprinti prekės ženklą. Jei jis iš karto neįgyvendinamas, jį galima testuoti mažu mastu.

4. Ar ekologinis dizainas aktualus labai mažiems verslams?

Taip. Maži verslai gali priimti sprendimus dėl medžiagų, pakuočių, tiekėjų, procesų, taisyklų, komunikacijos ir testavimo. Jiems nereikia specialių skyrių, kad galėtų pradėti.

5. Kaip išvengti, kad modulis netaptų per daug teorinis?



Nuolat dirbkite su dalyvio produktu arba paslauga. Kiekvieną sąvoką turi lydėti praktinis pritaikymas.

6. Kokie rodikliai tinkami pradžiai?

Paprasti rodikliai: naudojamų pakuočių skaičius, atliekų kiekis, perdirbtos medžiagos procentas, gyvavimo trukmė, pataisytų produktų skaičius, sutaupytos sąnaudos, klientų grįžtamasis ryšys.

7. Kaip susieti produkto vystymą su pardavimais?

Tvarus produktas turi teikti vertę klientui. Dizaino pagerinimai turi būti aiškiai komunikuojami ir testuojami su tiksline auditorija. Neužtenka, kad jis būtų tvarus; jis turi būti ir aktualus, naudingas bei patikimas.

M. Ryšys su kitais moduliais

4 modulis tiesiogiai siejasi su 1 moduliu – Strateginis planavimas, nes produkto sprendimai turi atspindėti verslo misiją, viziją ir tvarumo tikslus.

Jis siejasi su 2 moduliu – Lyderystė ir komandos valdymas, nes produkto vystymas arba gerinimas reikalauja bendradarbiavimo, sprendimų, grįžtamojo ryšio ir pokyčių valdymo.

Jis siejasi su 3 moduliu – Prekės ženklo kūrimas ir pardavimai, nes prekės ženklo pažadai turi būti paremti produktu. Komunikacija apie tvarumą turi turėti realų pagrindą dizaine ir procesuose.

Jis siejasi su 5 moduliu – Tikslinės auditorijos supratimas, nes tvarus produktas turi atsakyti į realius klientų poreikius ir barjerus.

Jis siejasi su 6 moduliu – Įtraukios verslo praktikos, nes produktas arba paslauga gali būti suprojektuoti prieinamesni, teisingesni ir aktualesni įvairioms grupėms.

Jis siejasi su 7 moduliu – Socialinis poveikis ir mastelio didinimas, nes produktas gali būti pagrindinis instrumentas, per kurį verslas kuria socialinį arba aplinkosauginį poveikį.

Jis siejasi su 8 moduliu – Skaitmeninės priemonės ir automatizavimas, nes skaitmenizacija gali palaikyti projektavimą, testavimą, grįžtamojo ryšio rinkimą, atsargų valdymą ir švaistymo mažinimą.

Jis siejasi su 9 moduliu – Ekologinis pėdsakas ir anglies pėdsakas, nes produkto analizė suteikia pagrindą emisijoms, vartojimui ir atliekoms identifikuoti.

Jis siejasi su 10 moduliu – Tvaryų sprendimų kūrimas, nes produkto gerinimas yra konkreti tvaraus sprendimo kūrimo forma.

Jis siejasi su 11 moduliu – Teisinė sistema ir Europos reglamentai, nes medžiagos, pakuotės, produkto sauga, ženklinimas ir atliekos gali būti veikiami reglamentų.

Jis siejasi su 12 moduliu – Finansinis tvarumas, nes kiekvienas produkto pagerinimas turi būti analizuojamas ir sąnaudų, kainos, maržos bei ekonominio gyvybingumo perspektyva.

Išvada 4 moduliui

Tvaryų produktų vystymo modulis padeda jauniems verslininkams suprasti, kad tvarumas turi būti kuriamas produkte arba paslaugoje, o ne tik komunikuojamas išorėje. Per gyvavimo ciklo



analizę, ekologinį dizainą, prototipavimą ir testavimą dalyviai gali identifikuoti konkrečius, realistiškus ir išmatuojamus pagerinimus.

Mokymų vadovams šis modulis yra vienas praktiškiausių programoje. Jis turi padėti dalyviams atidžiau pažvelgti į produktą, identifikuoti poveikio zonas ir pasirinkti testuojamą pagerinimą. Nebūtina, kad kiekvienas dalyvis išeitų su visiškai perprojektuotu produktu. Pakanka, kad jis suprastų, kur yra didžiausia tobulinimo galimybė ir kokį žingsnį gali žengti iš karto.

Tvarus produktas nėra tik „žalesnis“ produktas. Tai atidžiau apgalvotas produktas: išteklių, žmonių, klientų, sąnaudų, naudojimo ir savo gyvavimo pabaigos atžvilgiu. Šis mąstymas gali paversti tvarumą iš abstrakčios temos konkrečia verslumo praktika.

12. 5 modulis – Tikslinės auditorijos supratimas tvariams verslams

A. Bendras modulio pristatymas

Penktasis programos SustainABLE modulis nagrinėja tikslinės auditorijos supratimą tvarių verslų kontekste. Po to, kai dalyviai dirbo su strategija, lyderyste, prekės ženklo kūrimu ir produkto vystymu, šis modulis įveda esminį klausimą kiekvienam verslininkui: kam kuriame savo produktą, paslaugą ir žinutę?

Tvarus verslas negali turėti realaus poveikio, jei nesupranta žmonių, į kuriuos kreipiasi. Net geriausių ketinimų produktas gali žlugti, jei neatsako į realų poreikį, jei yra neteisingai komunikuojamas, jei kaina nesuprantama, jei auditorija nepasitiki arba jei tvarumo nauda klientui nėra aktuali.

Originalus modulis apie tikslinę auditoriją tvariuose versluose pabrėžia, kad auditorijų supratimas yra esminis ekonominei sėkmei ir socialiniam arba aplinkosauginiam poveikiui. Tikslinė auditorija apibrėžiama kaip specifinė asmenų arba subjektų grupė, kurią verslas nori aptarnauti, remdamasis bendromis savybėmis, elgesiu ir poreikiais.

Tvariame verslume tikslinė auditorija gali skirtis nuo tradicinės auditorijos. Klientai, besidomintys tvarumu, gali būti atidesni vertybėms, skaidrumui, poveikiui, etikai, kilmei, kokybei, ilgaamžiškumui arba socialinei atsakomybei. Vis dėlto ne visi klientai perka dėl tų pačių priežasčių. Vieni perka, nes produktas yra ekologiškas. Kiti – nes jis sveikesnis, ilgaamžiškesnis, gražesnis, vietinis, saugesnis, patogesnis arba todėl, kad tapatinasi su prekės ženklo istorija.

Šis modulis padeda jauniems verslininkams suprasti, kad tikslinė auditorija neturi būti apibrėžiama miglotai. Formulotė „mano produktas skirtas visiems“ yra viena dažniausių verslumo klaidų. Iš tikrųjų verslui reikia žinoti, kam labiausiai reikia produkto, kas pasirengęs mokėti, kas pasitiki tvarumo pažadu, kas turi pirkimo barjerų ir kaip komunikacija turi būti pritaikyta kiekvienam segmentui.

Modulis apima tokias temas kaip tikslinės auditorijos apibrėžimas, demografinis, psichografinis, elgesio ir geografinis segmentavimas, tvarumu besidominčių auditorijų supratimas, auditorijos įtraukimas, storytelling, komunikacijos barjerai, skepticizmas greenwashing atžvilgiu, kultūrinių ir ekonominių veiksmų įtaka bei duomenų ir technologijos vaidmuo suprantant auditorijas.

Programos dalyviams modulis atsako į tokius klausimus:

- Kas yra mano realūs klientai ir kas yra mano pageidaujami klientai?
- Kokias vertybes, poreikius ir barjerus jie turi?



- Ką jiems reiškia tvarumas?
- Kaip jie priima pirkimo sprendimą?
- Kas juos įtikina ir kas verčia skeptiškais?
- Kokius kanalus jie naudoja?
- Kaip galiu pritaikyti žinutę skirtingiems segmentams?
- Kaip galiu sukurti ilgalaikį santykį su savo auditorija?

B. Aktualumas jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams

Jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams šis modulis svarbus, nes padeda dalyviams pereiti nuo į produktą orientuotos perspektyvos prie į žmones orientuotos perspektyvos. Daugelis jaunų verslininkų yra labai prisirišę prie savo idėjos, produkto arba vertybių. Ši motyvacija vertinga, bet gali tapti riba, jei verslininkas nepakankamai patikrina, ką auditorija supranta, jaučia ir ko jai reikia.

Mokymų vadovas turi padėti dalyviams suprasti, kad tikslinė auditorija nėra abstrakti kategorija, bet realybė, sudaryta iš žmonių su poreikiais, įpročiais, baimėmis, apribojimais ir motyvacijomis. Pavyzdžiui, tvarus produktas gali turėti realią ekologinę naudą, bet klientui pirmiausia gali rūpėti kaina, prieinamumas, naudojimo paprastumas arba pasitikėjimas. Jei verslininkas komunikuoja tik ekologinę naudą, jis gali prarasti svarbią auditorijos dalį.

Šis modulis turi būti įgyvendinamas labai praktiškai. Dalyviai turi dirbti su savo tiksline auditorija, o ne tik mokytis segmentavimo tipų. Mokymų vadovas turi skatinti juos būti konkrečius: ne „tvarumu besidomintys jauni žmonės“, o „jauni tėvai iš urbanistinės aplinkos, turintys vidutines pajamas, besidomintys saugiais produktais vaikams ir pasirengę mokėti daugiau, jei supranta kokybę ir poveikį“.

Dažnas sunkumas yra tai, kad dalyviai gali painioti tikslinę auditoriją su idealizuota auditorija. Jie gali apibūdinti klientą tokį, kokio norėtų, o ne tokį, koks jis yra. Mokymų vadovas turi skatinti juos naudoti duomenis, pastebėjimus, grįžtamąjį ryšį, pokalbius su klientais ir realius pavyzdžius.

Modulis taip pat aktualus, nes parengia pagrindą būsimiems moduliams. Tikslinės auditorijos supratimas susijęs su įtrauktimi, socialiniu poveikiu, mastelio didinimu, skaitmenizacija, ekologiniu pėdsaku ir finansiniu tvarumu. Verslas negali atsakingai augti, jei nežino, kam kuria vertę. Jis negali komunikuoti etiškai, jei nesupranta auditorijos žinių lygio. Jis negali įdiegti tvaraus sprendimo, jei nesupranta priėmimo barjerų.

Mokymų vadovui pagrindinė žinutė yra tokia: tvarumas turi būti paverstas tikslinei auditorijai aktualia verte.

C. Mokymosi tikslai

Modulio pabaigoje dalyviai turėtų gebėti:

1. Paaiškinti, kas yra tikslinė auditorija ir kodėl jos apibrėžimas svarbus tvariam verslui.
2. Atskirti bendrą auditoriją, klientų segmentą, nišą ir kliento personą.
3. Taikyti demografinio, psichografinio, elgesio ir geografinio segmentavimo kriterijus savo verslui.

4. Identifikuoti pagrindines tvarumu besidominčių auditorijų savybes: vertybes, poreikius, informuotumo lygį, skaidrumo lūkesčius ir jautrumą poveikiui.
5. Apibūdinti bent du savo verslui aktualius auditorijos segmentus.
6. Sukurti supaprastintą personą aktualiam klientui.
7. Identifikuoti barjerus, kurie gali trukdyti auditorijai pirkti arba priimti tvarų produktą / paslaugą.
8. Suformuluoti žinutes, pritaikytas skirtingiems auditorijos segmentams.
9. Pasiūlyti paprastus grįžamojo ryšio rinkimo iš tikslinės auditorijos metodus.
10. Pasirinkti rodiklius santykiui su auditorija stebėti: įsitraukimą, grįžtamąjį ryšį, konversijas, išlaikymą, rekomendacijas, dalyvavimą arba pasitikėjimo lygį.

D. Ugdomos pagrindinės kompetencijos

Modulis ugdo šias kompetencijas:

Rinkos analizės kompetencijos. Dalyviai mokosi identifikuoti ir apibūdinti aktualias klientų grupes.

Segmentavimo kompetencijos. Dalyviai mokosi skirstyti auditoriją į naudingus segmentus, o ne tik į bendras kategorijas.

Empatijos ir naudotojo supratimo kompetencijos. Dalyviai mokosi žvelgti į produktą iš kliento, o ne tik iš verslininko perspektyvos.

Pritaikytos komunikacijos kompetencijos. Dalyviai mokosi formuluoti skirtingas žinutes skirtingoms auditorijoms.

Supaprastinto tyrimo kompetencijos. Dalyviai mokosi bazinių grįžamojo ryšio rinkimo metodų: klausymynų, interviu, stebėjimų, komentarų analizės, žinučių testavimo.

Kritinio mąstymo kompetencijos. Dalyviai mokosi vengti nepatikrintų prielaidų apie klientus.

Įtraukties kompetencijos. Dalyviai supranta, kad kai kurios auditorijos gali būti atskirtos per kainą, kalbą, prieigą, dizainą arba komunikacijos kanalus.

Komercinio tvarumo kompetencijos. Dalyviai supranta, kad tvarus poveikis atsiranda tik tada, kai produktą arba paslaugą priima auditorija.

E. Pagrindinės sąvokos ir pagrindinė informacija mokymų vadovams

1. Tikslinė auditorija

Tikslinė auditorija yra žmonių arba organizacijų grupė, į kurią verslas nukreipia savo produktus, paslaugas, komunikaciją ir pardavimo pastangas. Gerai apibrėžta tikslinė auditorija padeda verslininkui suprasti, į kokius poreikius reikia atsakyti, kokią naudą reikia komunikuoti, kokie kanalai tinkami ir kokius barjerus reikia įveikti.

Originalus modulis pabrėžia, kad tvariuose versluose tikslinės auditorijos supratimas yra būtinas pritaikant produktus, paslaugas ir rinkodaros strategijas prie jos vertybių ir preferencijų.



Mokymų vadovas turi paaiškinti dalyviams, kad tikslinė auditorija nereiškia „bet kas, kas galėtų pirkti“. Mažas verslas turi ribotus išteklius ir negali efektyviai komunikuoti visiems. Kuo geriau apibrėžta auditorija, tuo aiškesnė gali būti žinutė, produktas ir pardavimas.

Miglotas pavyzdys:

„Mano tikslinė auditorija yra žmonės, besidomintys eco produktais.“

Aiškesnis pavyzdys:

„Mano pagrindinė tikslinė auditorija yra 25–40 metų moterys iš urbanistinės aplinkos, besidominčios priežiūros produktais su natūraliais ingredientais, pasirengusios mokėti daugiau už skaidrumą, saugumą ir daugkartines pakuotes.“

2. Tradicinė auditorija ir į tvarumą orientuota auditorija

Tradicinė auditorija gali priimti sprendimus pagal kainą, patogumą, žinomą prekės ženklą, prieinamumą arba įprotį. Į tvarumą orientuota auditorija gali pridėti tokius kriterijus kaip etika, poveikis aplinkai, kilmė, ilgaamžiškumas, socialinė atsakomybė arba skaidrumas.

Vis dėlto mokymų vadovas turi vengti pernelyg griežto atskyrimo. Nėra tik dviejų kategorijų: tvarūs klientai ir netvarūs klientai. Iš tikrųjų dauguma žmonių derina motyvus. Klientas gali domėtis aplinka, bet turėti ribotą biudžetą. Kitas gali vertinti vietinį produktą, bet nenorėti keisti patogaus įpročio. Dar kitas gali pirkti tvarų produktą todėl, kad jis gražesnis arba ilgaamžiškesnis, nebūtinai todėl, kad turi stiprią ekologinę motyvaciją.

Originalus modulis mini, kad tvarumu besidominčios auditorijos dažnai motyvuojamos vertybių, kartais pasirengusios mokėti daugiau, yra labiau informuotos ir labiau domisi skaidrumu. Šios savybės naudingos, bet turi būti testuojamos kiekvieno verslo kontekste.

3. Auditorijos segmentavimas

Segmentavimas reiškia auditorijos padalijimą į mažesnes grupes su bendromis savybėmis. Tikslas nėra apsunkinti analizę, bet tiksliau suprasti klientus.

Pagrindiniai segmentavimo tipai yra:

Demografinis segmentavimas. Amžius, lytis, pajamos, išsilavinimas, profesija, šeiminė padėtis.

Geografinis segmentavimas. Šalis, regionas, miestas, kaimo / miesto zona, klimatas, atstumas iki pardavimo vietos.

Psichografinis segmentavimas. Vertybės, gyvenimo būdas, interesai, nuostatos, aspiracijos, susirūpinimo tvarumu lygis.

Elgesio segmentavimas. Pirkimo įpročiai, pirkimo dažnis, lojalumas, jautrumas kainai, reakcija į akcijas, produkto naudojimas.

Tvarams verslams psichografinis ir elgesio segmentavimas dažnai yra labai svarbūs. Du klientai gali turėti tą patį amžių ir pajamas, bet visiškai skirtingas motyvacijas: vienas perka dėl poveikio, kitas dėl kokybės, kitas dėl įvaizdžio, dar kitas dėl saugumo.

Mokymų vadovas turi padėti dalyviams pasirinkti aktualius kriterijus, o ne mechaniškai pildyti visas kategorijas.

4. Rinkos niša



Niša yra siauresnis segmentas su specifiniais poreikiais. Jauniems verslininkams niša gali būti prieinamesnė nei plati rinka. Mažas verslas gali lengviau sukurti pasitikėjimą gerai apibrėžtoje bendruomenėje nei bendroje auditorijoje.

Nišų pavyzdžiai:

- tėvai, besidomintys produktais vaikams be plastiko;
- studentai, norintys vietinių ir prieinamų maisto opcijų;
- mažos įmonės, norinčios tvarių verslo dovanų;
- žmonės, ieškantys taisomų arba pakartotinai naudojamų drabužių;
- turistai, besidomintys atsakingomis vietinėmis patirtimis;
- mokyklos, ieškančios ekologinio švietimo dirbtuvių;
- alergijų turintys žmonės, ieškantys skaidrių ingredientų produktų;
- kaimo bendruomenės, kurioms reikia prieinamų skaitmeninių paslaugų.

Mokymų vadovas gali paaiškinti, kad niša nereiškia ribojimo, bet fokusavimą. Verslas gali pradėti nuo nišos ir vėliau plėstis.

5. Kliento persona

Persona yra pusiau fiktyvus reprezentatyvus kliento aprašymas, sukurtas remiantis pastebėjimais, duomenimis ir prielaidomis. Ji padeda verslininkui aiškiau komunikuoti, kurti aktualesnius produktus ir suprasti pirkimo barjerus.

Paprasta persona gali apimti:

- fiktyvų vardą;
- amžių;
- profesiją;
- gyvenimo kontekstą;
- poreikius;
- motyvacijas;
- frustracijas;
- vertybes;
- susidomėjimo tvarumu lygį;
- pirkimo barjerus;
- informacijos kanalus;
- žinutę, kuri ją įtikintų;
- įrodymą, kurio jai reikia.



Mokymų vadovas turi perspėti dalyvius, kad persona neturi būti visiškai išgalvota. Ji turi būti pagrįsta pokalbiais su klientais, pastebėjimais, grįžtamojo ryšiu, socialinių tinklų duomenimis, atsiliepimais arba pardavimo patirtimi.

6. Barjerai priimant tvarius produktus

Net jei auditorija vertina tvarumą, gali egzistuoti barjerai, trukdantys produkto pirkimui arba naudojimui.

Dažni barjerai:

Kaina. Tvarūs produktai gali būti suvokiami kaip brangesni.

Pasitikėjimo trūkumas. Klientai gali įtarti greenwashing.

Informacijos trūkumas. Klientas nesupranta skirtumo tarp tvaraus produkto ir įprastos alternatyvos.

Patogumas. Tvarus produktas gali reikalauti įpročio keitimo.

Prieinamumas. Produktą gali būti sunku rasti arba užsisakyti.

Dizainas. Produktas gali būti suvokiamas kaip mažiau patrauklus.

Veiksmingumas. Klientas bijo, kad tvarus produktas neveiks taip pat gerai.

Socialinės normos. Klientas gali vengti produkto, jei jis nėra priimtas jo grupėje.

Mokymų vadovas turi padėti dalyviams nesmerkti auditorijos dėl šių barjerų. Verslininko vaidmuo yra juos suprasti ir kurti sprendimus.

7. Auditorijos įtraukimas

Auditorijos įtraukimas reiškia daugiau nei reklamą. Jis apima dialogą, klausymąsi, grįžtamąjį ryšį, bendruomenę ir bendrakūrą. Originalus modulis mini įtraukimo strategijas, storytelling ir prekės ženklo kūrimo vaidmenį, taip pat ilgalaikių santykių su tvarumu besidominčiomis auditorijomis kūrimo svarbą.

Įtraukimo metodai:

- klausimai socialiniuose tinkluose;
- trumpos apklausos;
- interviu su klientais;
- prototipų testavimas;
- bendruomenės renginiai;
- lojalumo programos;
- grįžtamojo ryšio grupės;
- edukacinis turinys;
- iššūkiai arba dalyvaujamosios kampanijos;
- klientų kvietimas siūlyti patobulinimus;
- skaidrumas dėl pažangos.



Auditorijos įtraukimas padeda verslui išvengti prielaidų ir kurti pasitikėjimą.

8. Auditorijai pritaikyta komunikacija

Gera žinutė vienam segmentui gali būti silpna kitam. Pavyzdžiui, aplinka labai besirūpinantis klientas gali domėtis duomenimis apie medžiagas ir poveikį. Pragmatiškesniam klientui gali rūpėti ilgaamžiškumas, taupymas ir naudojimo paprastumas. Skeptiškas klientas gali prašyti įrodymų. Naujam klientui gali reikėti paprastų paaiškinimų.

Mokymų vadovas gali skatinti dalyvius pritaikyti žinutes pagal auditoriją:

- ekologiškai motyvuotai auditorijai: poveikis, duomenys, skaidrumas;
- pragmatiškai auditorijai: kokybė, taupymas, ilgaamžiškumas;
- skeptiškai auditorijai: įrodymai, sertifikatai, aiškūs paaiškinimai;
- kainai jautriai auditorijai: bendra kaina, gyvavimo trukmė, prieinamos opcijos;
- bendruomeninei auditorijai: vietinis poveikis, darbo vietos, bendradarbiavimas;
- jaunai auditorijai: tapatybė, vertybės, socialiniai tinklai, dalyvavimas.

9. Duomenys ir skaitmeninės priemonės auditorijai suprasti

Jauni verslininkai gali naudoti paprastas priemones auditorijai suprasti:

- socialinių tinklų statistiką;
- Google Forms;
- Instagram apklausas;
- komentarus ir tiesiogines žinutes;
- atsiliepimus;
- pardavimų duomenis;
- naujienlaiškio analitiką;
- interneto svetainės analitiką;
- paprastą CRM;
- trumpus interviu;
- grįžtamąjį ryšį po pirkimo.

Mokymų vadovas turi pabrėžti, kad kiekybiniai ir kokybiniai duomenys vieni kitus papildo. Paspaudimų skaičius rodo elgesį, bet ne visada paaiškina motyvaciją. Interviu gali paaiškinti, kodėl žmonės perka, dvejoja arba atsisako.

10. Tikslinė auditorija ir įtrauktis

Tikslinės auditorijos supratimas turi būti susietas su įtrauktimi. Kartais verslai netyčia atskiria tam tikras grupes: per kainą, kalbą, vietą, dizainą, skaitmeninius kanalus, darbo laiką, pristatymo sąlygas arba vizualinę komunikaciją.

Naudingi klausimai:



- Kam produkto reikėtų, bet jis neturi prieigos prie jo?
- Kas neatpažįsta savęs komunikacijoje?
- Kokius barjerus sukūriau pats to nesuvokdamas?
- Ar gali būti prieinamesnių variantų?
- Ar kalba lengvai suprantama?
- Ar naudojami kanalai pasiekia norimą auditoriją?
- Ar produktas tinkamas žmonėms su skirtingais poreikiais?

Ši diskusija parengia 6 modulį, skirtą įtraukimams praktikoms.

F. Rekomenduojamas sesijos srutas

Rekomenduojama trukmė: 4 valandos

1. Atidarymas ir susiejimas su ankstesniais moduliais – 15 minučių

Mokymų vadovas susieja temą su produktu ir prekės ženklo kūrimu:

„Ankstesniame modulyje analizavome produktą arba paslaugą. Dabar analizuojame žmones, kuriems jį kuriame ir kuriems turime komunikuoti vertę.“

Pradinis klausimas:

„Kas šiuo metu perka iš jūsų ir kas, norėtumėte, pirktų daugiau?“

2. Įėjimo į temą veikla: Mano auditorija nėra visi – 25 minutės

Dalyviai ant lapo užrašo instinktyvų atsakymą į klausimą: „Kam skirtas mano produktas?“ Tada mokymų vadovas padeda jiems susiaurinti auditoriją per klausimus: amžius, kontekstas, problema, motyvacija, biudžetas, vertybės, vieta, elgesys.

3. Mini pristatymas: kas yra tikslinė auditorija ir kodėl ji svarbi – 25 minutės

Mokymų vadovas paaiškina skirtumą tarp bendros auditorijos, segmento, nišos ir personos. Pateikiami geri ir migloti pavyzdžiai.

4. Pratimas: auditorijos segmentavimas – 40 minučių

Dalyviai užpildo matricą su keturiais segmentavimo tipais:

- demografinis;
- geografinis;
- psichografinis;
- elgesio.

Tada pasirenka du prioritetinius segmentus.

5. Pertrauka – 15 minučių

6. Veikla: tvaraus kliento persona – 40 minučių

Dalyviai sukuria personą aktualiam klientui. Persona turi apimti poreikius, vertybes, barjerus, pirkimo motyvaciją ir pasitikėjimui reikalingus įrodymus.



7. Barjerai ir prieštaravimai – 30 minučių

Dalyviai identifikuoja kiekvienos personos barjerus: kainą, pasitikėjimą, patogumą, informacijos trūkumą, prieigą, skepticizmą. Tada suformuluoja sprendimus arba žinutes kiekvienam barjerui.

8. Žinutės, pritaikytos segmentams – 35 minutės

Dalyviai pasirenka du segmentus ir suformuluoja po vieną žinutę kiekvienam, pritaikydami produkto naudą.

Pavyzdys:

- 1 segmentas: domisi ekologiniu poveikiu.
- 2 segmentas: domisi ilgaamžiškumu ir taupymu.

9. Grįžtamojo ryšio rinkimas – 25 minutės

Mokymų vadovas pristato paprastus tyrimo metodus. Dalyviai pasirenka vieną metodą, kurį gali naudoti per artimiausias dvi savaites: mini klausimyną, 5 interviu, socialinių tinklų apklausą, komentarų analizę, žinutės testavimą.

10. Refleksija ir praktinė užduotis – 15 minučių

Dalyviai atsako:

- Kokią prielaidą apie savo auditoriją turiu patikrinti?
- Kuris segmentas yra prioritetinis?
- Kokį barjerą reikia spręsti?
- Kokį grįžtamąjį ryšį rinksiu?

G. Metodai ir veiklos

1 veikla. Mano auditorija nėra visi

Tikslas: susiaurinti tiksline auditoriją ir pašalinti bendras formuluotes.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai pradeda nuo plataus auditorijos aprašymo ir jį siaurina per nuoseklius klausimus.

Pavyzdys:

Pirmoji formuluoė: „produktas skirtas žmonėms, besidomintiems tvarumu.“

Pagerinta formuluoė: „produktas skirtas jauniems profesionalams iš urbanistinės aplinkos, turintiems vidutines pajamas, kurie nori daugkartinių alternatyvų vienkartiniais produktams, bet jiems reikia patrauklaus dizaino ir paprasto pristatymo.“

Mokymų vadovo vaidmuo: skatinti dalyvius tapti konkrečiais.

2 veikla. Segmentavimo matrica

Tikslas: identifikuoti aktualius segmentus.

Trukmė: 40 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai užpildo matricą:



- Kas jie yra? – demografinis segmentavimas.
- Kur jie yra? – geografinis segmentavimas.
- Kokias vertybes ir interesus jie turi? – psichografinis segmentavimas.
- Kaip jie perka ir naudoja produktą? – elgesio segmentavimas.

Rezultatas: kiekvienas dalyvis pasirenka du prioritetinius segmentus.

3 veikla. Kliento persona

Tikslas: paversti segmentą konkrečiu profiliu.

Trukmė: 40 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai pasirenka segmentą ir sukuria personažą:

- fiktyvus vardas;
- amžius;
- kontekstas;
- problema;
- motyvacija;
- vertybės;
- barjerai;
- informacijos kanalai;
- aktuali žinutė;
- reikalingas įrodymas.

Pastaba: mokymų vadovas turi klausti, kas pagrįsta duomenimis, o kas yra prielaida.

4 veikla. Kliento barjerai

Tikslas: suprasti priežastis, dėl kurių auditorija gali dvejoti.

Trukmė: 30 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai pasirenka personažą ir atsako:

- Kas gali trukdyti jai pirkti?
- Kokį sudėtingą klausimą ji užduotų?
- Kokį nepasitikėjimą ji gali turėti?
- Kas padarytų produktą lengviau priimamą?
- Koks įrodymas būtų svarbus?

Rezultatas: barjerų ir galimų atsakymų sąrašas.

5 veikla. Segmentui pritaikyta žinutė

Tikslas: pritaikyti komunikaciją skirtingoms motyvacijoms.



Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai suformuluoja dvi žinutes tam pačiam produktui, bet dviem skirtingiems segmentams.

Rekomenduojamas formatas:

„[Segmentui] mūsų produktas padeda spręsti [problema / poreikį], suteikdamas [naudą], per [įrodymą / tvarumo elementą].“

Aptarimas: Grupė patikrina, ar žinutė yra konkreti, patikima ir aktuali.

6 veikla. Auditorijos grįžtamojo ryšio planas

Tikslas: patikrinti prielaidas.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai pasirenka prielaidą apie auditoriją ir testavimo metodą.

Pavyzdžiai:

Prielaida: klientai mano, kad kaina per didelė.

Metodas: 5 trumpi interviu su potencialiais klientais.

Prielaida: žmonės nesupranta daugkartinės pakuotės naudos.

Metodas: dviejų žinučių testavimas socialiniuose tinkluose.

Prielaida: klientai pirktų dažniau, jei pristatymas būtų paprastesnis.

Metodas: apklausa po pirkimo.

H. Reikalingos medžiagos ir pasirengimas

Šiam moduliui mokymų vadovas turi parengti:

- trumpą pristatymą apie tikslinę auditoriją, segmentavimą, personą ir barjerus;
- miglotos ir aiškos tikslinės auditorijos pavyzdžių;
- lapą „Mano auditorija nėra visi“;
- segmentavimo matricą;
- kliento personos šabloną;
- barjerų analizės lapą;
- segmentui pritaikytos žinutės šabloną;
- grįžtamojo ryšio plano lapą;
- lipnius lapelius;
- A3 formato lapus;
- markerius;
- rašomąją lentą;



- nešiojamąjį kompiuterį ir vaizdo projektorį;
- prekės ženklo žinučių arba reklamų pavyzdžius analizei.

Rekomenduojama, kad mokymų vadovas parengtų pavyzdžių iš kelių sričių: maisto produktų, mados, skaitmeninių paslaugų, švietimo, daugkartinių produktų, turizmo, paslaugų bendruomenei. Taip dalyviai gali pamatyti, kaip segmentavimas taikomas skirtinguose kontekstuose.

I. Praktinė užduotis

Po sesijos dalyviai parengs tikslinės auditorijos analizės lapą savo verslui.

Lapas apims:

1. Dabartinės verslo auditorijos aprašymą.
2. Pageidaujamos arba prioritetinės auditorijos aprašymą.
3. Du auditorijos segmentus, aprašytus pagal demografinius, geografinius, psichografinius ir elgesio kriterijus.
4. Detalią personą pagrindiniam segmentui.
5. Tris svarbius šios personos poreikius.
6. Tris barjerus, kurie gali trukdyti pirkti arba naudoti produktą.
7. Tris įrodymus arba žinutes, galinčias kurti pasitikėjimą.
8. Dvi žinutes, pritaikytas dviem skirtingiems segmentams.
9. Prielaidą apie auditoriją, kuri turi būti patikrinta.
10. Grįžtamojo ryšio rinkimo metodą artimiausioms dviem savaitėms.
11. Tris rodiklius, kuriuos galima stebėti: įsitraukimą, konversijas, grįžtamąjį ryšį, rekomendacijas, pasikartojančius klientus arba atsakymus į klausimą.

Ši užduotis bus naudojama mentorystėje ir bus susieta su 6 modulių, skirtu įtraukčiai, ir su 7 modulių, skirtu socialiniam poveikiui ir mastelio didinimui.

J. Refleksijos klausimai

Modulio pabaigoje mokymų vadovas gali naudoti šiuos klausimus:

- Ką atradau apie savo auditoriją?
- Kokią prielaidą dariau jos nepatikrinęs?
- Kuris segmentas dabar svarbiausias mano verslui?
- Kokį segmentą iki šiol ignoravau?
- Ką tvarumas reiškia mano auditorijai?
- Kuris barjeras svarbiausias: kaina, pasitikėjimas, informacija, patogumas ar prieiga?
- Kokią žinutę reikia pritaikyti?
- Koks įrodymas padidintų klientų pasitikėjimą?



- Kokį grįžtamąjį ryšį turiu rinkti?
- Kokį pokytį galiu iš karto padaryti komunikacijoje arba produkte?

K. Galimi sunkumai ir rekomendacijos mokymų vadovui

1 sunkumas. Dalyviai sako, kad jų produktas skirtas visiems

Tai labai dažnas sunkumas.

Rekomendacija: paaiškink, kad produktą gali pirkti daug žmonių, bet komunikaciją reikia prioritetizuoti. Klausk: kam jo reikia labiausiai, kas perka pirmas, kas supranta vertę, kas grįžta?

2 sunkumas. Dalyviai auditoriją apibūdina per daug bendrai

Tokios formuluotės kaip „jauni žmonės“, „moterys“, „eco žmonės“ arba „įmonės“ yra per plačios.

Rekomendacija: prašyk detalių apie elgesį, vertybes, barjerus, vietą, biudžetą ir kontekstą.

3 sunkumas. Dalyviai sukuria personą be duomenų

Persona gali tapti įsivaizduojamu pratimu.

Rekomendacija: prašyk pažymėti hipotezes. Ką žinai tikrai? Ką darai kaip prielaidą? Ką reikia patikrinti? Praktinė užduotis turi apimti grįžtamojo ryšio rinkimą.

4 sunkumas. Tvarumas laikomas pagrindine motyvacija

Kai kurie dalyviai mano, kad auditorija perka tik dėl poveikio.

Rekomendacija: parodyk, kad tvarumas gali būti viena iš priežasčių, bet ne vienintelė. Klientai gali būti motyvuojami kokybės, sveikatos, taupymo, dizaino, saugumo, statuso arba patogumo.

5 sunkumas. Dalyviai vengia diskusijos apie kainą

Kaina dažnai yra realus barjeras.

Rekomendacija: aptarkite vertę, bendrą kainą, prieinamas opcijas, paketus, kainos komunikavimą ir pagrindimą kokybe arba poveikiu.

6 sunkumas. Dalyviai painioja internetinę auditoriją su realiais klientais

Daug sekėjų automatiškai nereiškia klientų.

Rekomendacija: atskirk matomumą, įsitraukimą, ketinimą ir pirkimą. Pasirink aktualius rodiklius kiekvienam etapui.

7 sunkumas. Pažeidžiamos auditorijos ignoruojamos

Verslai gali netyčia atskirti tam tikras grupes.

Rekomendacija: įtrauk įtraukties klausimus: kas neturi prieigos, kas nesupranta žinutės, kas neatpažįsta savęs, kam reikėtų, bet negali pirkti?

L. Dažnai užduodami klausimai mokymų vadovams

1. Kaip paaiškinti tikslią auditoriją visiems suprantamai?



Tikslinė auditorija yra pagrindinė žmonių grupė, kuriai produktas arba paslauga sukurta ir į kurią turi būti nukreipta komunikacija. Tai nereiškia visų žmonių, kurie galėtų pirkti, bet tuos, kuriems pasiūlymas yra aktualiausias.

2. Kodėl nėra gerai sakyti, kad produktas skirtas visiems?

Nes žinutė tampa per daug bendra, komunikacijos biudžetas iššvaistomas ir produktas gali neatsakyti aiškiai į poreikį. Mažam verslui reikia fokuso.

3. Kuo skiriasi segmentas ir persona?

Segmentas yra klientų grupė su bendromis savybėmis. Persona yra konkreti tipiško to segmento kliento reprezentacija, naudojama geriau suprasti poreikius ir motyvacijas.

4. Kiek segmentų turėtų turėti mažas verslas?

Pradžiai pakanka vieno arba dviejų prioritetinių segmentų. Svarbiau, kad jie būtų gerai suprasti, o ne kad jų būtų daug.

5. Kaip dirbti, jei dalyvis dar neturi klientų?

Jis gali dirbti su potencialiais klientais. Jis suformuluos hipotezes ir jas testuos per interviu, apklausas, stebėjimus arba prototipus.

6. Kaip patikrinti, ar persona realistiška?

Per realų grįžtamąjį ryšį: pokalbius su klientais, pardavimų duomenis, komentarus, gautus klausimus, apklausas arba žinučių testavimą.

7. Ką daryti, jei auditorija nesidomi tvarumu?

Ieškome tai auditorijai aktualios naudos: kokybės, taupymo, ilgaamžiškumo, sveikatos, dizaino, saugumo, patogumo. Tvarumas gali būti komunikuojamas kaip vertės dalis, o ne kaip vienintelis argumentas.

8. Kaip susieti tikslinę auditoriją su socialiniu poveikiu?

Klausiamo, kas gauna naudą iš produkto, kas yra atskirtas, kokia socialinė problema gali būti sprendžiama ir kaip verslas gali kurti vertę specifinėms grupėms arba bendruomenėms.

M. Ryšys su kitais moduliais

5 modulis tiesiogiai siejasi su 1 moduliu – Strateginis planavimas, nes tikslinė auditorija turi būti suderinta su verslo misija, vizija ir tikslais. Aiškiai strategijai reikia aiškaus supratimo, kam verslas kuria vertę.

Jis siejasi su 2 moduliu – Lyderystė ir komandos valdymas, nes komanda turi suprasti auditoriją ir bendradarbiauti, kad atsakytų į jos poreikius.

Jis siejasi su 3 moduliu – Prekės ženklo kūrimas ir pardavimai, nes prekės ženklo žinutės ir pardavimo strategijos turi būti pritaikytos auditorijos segmentams ir jų barjerams.

Jis siejasi su 4 moduliu – Tvarių produktų vystymas, nes produktas turi būti projektuojamas pradedant nuo realių klientų ir naudotojų poreikių.

Jis siejasi su 6 moduliu – Įtraukios verslo praktikos, nes tikslinės auditorijos supratimą turi papildyti prieigos, teisingumo ir nepakankamai aptarnaujamų grupių įtraukimo analizė.



Jis siejasi su 7 moduliu – Socialinis poveikis ir mastelio didinimas, nes poveikis negali būti matuojamas be aiškaus naudos gavėjų ir naudotojų supratimo.

Jis siejasi su 8 moduliu – Skaitmeninės priemonės ir automatizavimas, nes duomenys apie auditoriją gali būti renkami ir analizuojami per skaitmenines priemones, CRM, analitiką arba internetines apklausas.

Jis siejasi su 9 moduliu – Ekologinis pėdsakas ir anglies pėdsakas, nes klientų elgesys gali veikti produkto poveikį aplinkai: naudojimą, transportą, grąžinimą, perdirbimą arba vartojimą.

Jis siejasi su 10 moduliu – Tvarių sprendimų kūrimas, nes kiekvienas tvarus sprendimas turi būti priimtas realios auditorijos ir atsakyti į aktualią problemą.

Jis siejasi su 11 moduliu – Teisinė sistema ir Europos reglamentai, nes komunikacija auditorijai turi būti teisinga, skaidri ir atitinkanti reikalavimus, ypač tvarumo teiginių atveju.

Jis siejasi su 12 moduliu – Finansinis tvarumas, nes auditorijos supratimas veikia kainą, pajamas, klientų įsigijimo kainą, išlaikymą ir ekonominį gyvybingumą.

Išvada 5 moduliui

Tikslinės auditorijos supratimo modulis padeda jauniems verslininkams pažvelgti į savo verslą iš žmonių, kuriuos jie nori aptarnauti, perspektyvos. Tvarus verslas negali turėti poveikio, jei produktas, žinutė ir patirtis nėra aktualūs jo auditorijai.

Mokymų vadovams šis modulis turi būti labai praktiškas ir orientuotas į aiškinimąsi. Dalyviams reikia padėti atsisakyti bendrų formuluočių, apibrėžti konkrečius segmentus, sukurti realistiškas personas ir identifikuoti barjerus, kurie gali trukdyti tvarių produktų arba paslaugų priėmimui.

Modulio pabaigoje dalyviai turėtų turėti aiškesnį vaizdą apie savo prioritetinius klientus, jų motyvacijas ir baimes, žinutes, kurias gali veikti, ir grįžtamąjį ryšį, kurį reikia rinkti. Tikslinės auditorijos supratimas nėra tik rinkodaros etapas, bet sąlyga kuriant tvarų, aktualų ir realų poveikį galintį turėti verslą.

13. 6 modulis – Įtraukios verslo praktikos

A. Bendras modulio pristatymas

Šeštasis programos SustainABLE modulis nagrinėja įtraukias verslo praktikas tvaraus verslumo kontekste. Po to, kai dalyviai analizavo strategiją, lyderystę, prekės ženklą, produktą ir tikslinę auditoriją, šis modulis įveda esminę dimensiją: kas turi prieigą prie verslo kuriamos vertės ir kas gali būti tyčia arba netyčia atskirtas nuo jo procesų, produktų, paslaugų ir naudos?

Įtrauktis yra centrinė tvarumo sudedamoji dalis. Verslas negali būti laikomas iš tikrųjų tvari, jei jis susitelkia tik į aplinką, bet ignoruoja žmones: darbuotojus, klientus, bendruomenes, pažeidžiamas grupes, mažus tiekėjus arba asmenis, kurie susiduria su prieigos barjeriais. Tvarumas reiškia pusiausvyrą tarp ekonominio gyvybingumo, atsakomybės aplinkai ir socialinio teisingumo.

Originalus modulis apie įtraukias praktikas tvariuose versluose apibrėžia įtrauktį kaip praktikų visumą, užtikrinančią, kad visi suinteresuoti subjektai, įskaitant darbuotojus, klientus ir bendruomenes, sąžiningai gautų naudą iš verslo veiklos. Taip pat pabrėžiama, kad įtrauktis peržengia įvairovę: neužtenka, kad skirtingi žmonės būtų tik dalyvaujantys; jie turi turėti realių galimybių prisidėti ir vystytis.



Jauniems verslininkams įtrauktis iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti kaip abstrakti tema arba tokia, kuri labiau tinka didelėms įmonėms. Iš tikrųjų net mažas verslas priima sprendimus, kurie gali įtraukti arba atskirti: naudojama kalba, kaina, vieta, produkto prieinamumas, įdarbinimo būdas, tai, kaip elgiamasi su bendradarbiais, komunikacijos kanalai, produkto dizainas, paslaugos lankstumas arba santykis su bendruomene.

Šis modulis padeda dalyviams suprasti, kad įtrauktis nėra tik moralinė vertybė, bet ir inovacijų, pasitikėjimo, aktualumo ir atsparumo šaltinis. Verslas, kuris klausosi įvairių perspektyvų, gali geriau suprasti rinkos poreikius. Komanda, kurioje žmonės jaučiasi gerbiami, gali būti kūrybiškesnė ir stabilesnė. Įtraukiai sukurtas produktas gali pasiekti platesnes auditorijas. Verslas, susijęs su nepakankamai aptarnaujamomis bendruomenėmis, gali kurti realų socialinį poveikį.

Programos dalyviams modulis atsako į tokius klausimus:

- Kas yra įtrauktas į mano verslą ir kas lieka už jo ribų?
- Kokius prieigos barjerus gali kurti mano produktas, kaina, kalba arba komunikacijos kanalas?
- Kaip galiu padaryti produktą arba paslaugą prieinamesnę ir aktualesnę skirtingoms grupėms?
- Kaip galiu kurti teisingesnę komandą arba bendradarbiavimo tinklą?
- Kaip galiu dirbti su nepakankamai aptarnaujamomis bendruomenėmis be paviršutiniškų požiūrių?
- Kaip galiu matuoti įtrauktį mažame versle?
- Kaip įtrauktis susijusi su tvarumu, socialiniu poveikiu ir pasitikėjimu?

B. Aktualumas jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams

Jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams šis modulis turi ypatingą aktualumą, nes įtrauktis jau yra viena pagrindinių jaunimo darbo vertybių. Darbas su jaunimu reiškia dalyvavimą, teisingą prieigą, pagarbą įvairovei ir edukacinio proceso pritaikymą skirtingiems poreikiams. Šiame modulyje mokymų vadovas perkelia šiuos principus į verslo sritį, padėdamas dalyviams suprasti, kaip jie gali tapti verslumo sprendimais.

Mokymų vadovas turi šią temą nagrinėti atsargiai. Įtrauktis gali sukelti gynybinių reakcijų, jei ji pristatoma moralizuojančiai arba kaltinančiai. Kai kurie dalyviai gali jausti, kad iš jų prašoma spręsti socialines problemas, kurios yra per didelės jų verslo mastui. Kiti gali sakyti, kad neturi išteklių sudėtingoms įvairovės ir įtraukties politikoms. Todėl žinutė turi būti realistiška: įtrauktis prasideda nuo gerų klausimų, barjerų identifikavimo ir konkrečių žingsnių, o ne nuo momentinio tobulumo.

Dažnas iššūkis yra skirtumas tarp ketinimo ir poveikio. Daugelis verslininkų neketina nieko atskirti. Vis dėlto kai kurie sprendimai gali sukelti atskirtį netyčia: sunkiai naudojama interneto svetainė, per techninę kalbą, neprieinama kaina, pristatymo opcijų trūkumas, griežtas darbo laikas, komunikacija tik viename kanale, produktai, neatsižvelgiantys į skirtingus poreikius, arba darbuotojų / bendradarbių paieška tik per neformalius tinklus.

Mokymų vadovo vaidmuo yra padėti dalyviams analizuoti šiuos aspektus be kaltės, bet su atsakomybe. Centrinis klausimas nėra „kas klysta?“, bet „ką galime pastebėti ir pagerinti?“.



Šis modulis turi būti susietas su 5 moduliu apie tikslinę auditoriją. Ten dalyviai apibrėžė klientų segmentus, o čia jie kviečiami klausti, kas nėra matomas, kas neturi prieigos, kas nėra reprezentuojamas ir kokie barjerai egzistuoja. Be to, modulis parengia 7 modulį apie socialinį poveikį, nes įtrauktis yra vienas kelių, kuriais verslas gali kurti realų poveikį.

Mokymų vadovams svarbu, kad veiklos būtų konkrečios. Dalyviai turi analizuoti savo verslą iš keturių perspektyvų:

- įtrauktis komandoje ir organizacinėje kultūroje;
- įtrauktis produkte arba paslaugoje;
- įtrauktis komunikacijoje ir prieigoje;
- įtrauktis santykiuose su bendruomene ir suinteresuotomis šalimis.

C. Mokymosi tikslai

Modulio pabaigoje dalyviai turėtų gebėti:

1. Paaiškinti skirtumą tarp įvairovės, teisingumo ir įtraukties.
2. Suprasti ryšį tarp įtraukties ir tvarumo verslo kontekste.
3. Identifikuoti suinteresuotas šalis, kurios gali būti atskirtos arba nepakankamai aptarnaujamos verslo produktų, paslaugų arba procesų.
4. Analizuoti prieigos barjerus, kuriuos kainos, vietos, kalbos, dizaino, komunikacijos, technologijos arba vidinių procesų.
5. Pasiūlyti bent du įtraukius pagerinimus produktui, paslaugai, procesui arba komunikacijos kanalui.
6. Suprasti lyderystės vaidmenį kuriant įtraukią organizacinę kultūrą.
7. Identifikuoti paviršutiniško įtraukties taikymo rizikas, įskaitant tokenizmą arba įvairovės naudojimą tik kaip įvaizdį.
8. Suformuluoti konkretų veiksmą, per kurį verslas gali tapti prieinamesnis, teisingesnis arba labiau dalyvaujantis.
9. Pasirinkti paprastus rodiklius įtraukčiai stebėti: prieigą, dalyvavimą, grįžtamąjį ryšį, klientų įvairovę, komandos pasitenkinimą, reprezentaciją, pašalintų barjerų skaičių arba bendradarbiavimą su bendruomenėmis.

D. Ugdomos pagrindinės kompetencijos

Modulis ugdo šias kompetencijas:

Socialinės analizės kompetencijos. Dalyviai mokosi stebėti, kas gauna naudą iš verslo ir kas yra atskirtas arba nepakankamai aptarnaujamas.

Empatijos kompetencijos. Dalyviai mokosi žvelgti į produktą, paslaugą ir komunikaciją iš žmonių, turinčių skirtingus poreikius, išteklius arba kontekstus, perspektyvos.

Įtraukiojo dizaino kompetencijos. Dalyviai mokosi pritaikyti produktus, paslaugas ir procesus, kad sumažintų prieigos barjerus.



Įtraukios lyderystės kompetencijos. Dalyviai supranta verslininko vaidmenį kuriant pagarbią ir dalyvaujamąją darbo aplinką.

Atsakingos komunikacijos kompetencijos. Dalyviai mokosi vengti stereotipų, tokenizmo ir paviršutiniškos reprezentacijos.

Santykio su bendruomene kompetencijos. Dalyviai mokosi konsultuotis ir įtraukti bendruomenės arba nepakankamai aptarnaujamus grupes.

Matavimo kompetencijos. Dalyviai identifikuoja paprastus rodiklius pažangai įtraukties srityje stebėti.

Socialinio tvarumo kompetencijos. Dalyviai supranta, kad tvarumas apima teisingumą, prieigą ir sąžiningą naudos paskirstymą.

E. Pagrindinės sąvokos ir pagrindinė informacija mokymų vadovams

1. Įvairovė, teisingumas ir įtrauktis

Šie trys terminai yra susiję, bet nereiškia to paties.

Įvairovė reiškia skirtumų buvimą: amžių, lytį, patirtį, išsilavinimą, socialinį statusą, negalią, kilmę, vietą, pajamas, gebėjimus, perspektyvą arba gyvenimo būdą.

Teisingumas reiškia pripažinimą, kad žmonės pradeda iš skirtingų pozicijų ir gali reikėti skirtingos paramos, kad turėtų realias galimybes.

Įtrauktis reiškia aplinkos kūrimą, kurioje žmonės ne tik yra dalyvaujantys, bet gali prisidėti, gauti naudą ir yra gerbiami.

Originalus modulis pabrėžia būtent šią idėją: įtrauktis peržengia įvairovę, užtikrindama, kad žmonės iš skirtingų aplinkų turėtų lygias galimybes prisidėti ir klestėti.

Mokymų vadovams naudinga ši paprasta paaiškinimo forma:

- Įvairovė klausia: kas yra dalyvaujantys?
- Teisingumas klausia: kam ko reikia, kad turėtų realias galimybes?
- Įtrauktis klausia: kas gali dalyvauti, prisidėti ir gauti naudą?

2. Įtrauktis kaip tvarumo dalis

Tvarumas dažnai pirmiausia siejamas su aplinka. Vis dėlto tvarus verslas turi atsižvelgti ir į socialinį savo sprendimų poveikį. Originalus modulis pabrėžia, kad tvarumas ir įtrauktis yra tarpusavyje susiję: tvarumas siekia ilgalaikės gerovės, o įtrauktis užtikrina, kad jo nauda būtų paskirstoma sąžiningai.

Pavyzdžiai:

- ekologiškas produktas, kurio kaina neprieinama daugumai auditorijos, gali turėti ribotą poveikį;
- įmonė su žaliomis praktikomis, bet prastomis darbo sąlygomis, nėra socialiai tvari;
- efektyvus skaitmeninis sprendimas, bet sunkiai naudojamas žmonėms su mažesniais skaitmeniniais gebėjimais, gali atskirti;



- verslas, kuris komunikacijoje naudoja įvairius vaizdus, bet realiai neįtraukia tų bendruomenių, rizikuoja tapti paviršutiniškas.

Mokymų vadovui pagrindinė žinutė yra: tvarumas turi būti geras ir planetai, ir žmonėms.

3. Įtraukūs verslo modeliai

Įtraukus verslo modelis kuria vertę grupėms, kurios dažnai yra atskirtos arba nepakankamai aptarnaujamos, ir realiai jas įtraukia kaip darbuotojus, klientus, tiekėjus, naudos gavėjus, partnerius arba bendrakūrėjus.

Įtraukių praktikų pavyzdžiai:

- žmonių iš pažeidžiamų grupių įdarbinimas arba bendradarbiavimas su jais;
- produktai, pritaikyti žmonėms su negalia;
- diferencijuotos kainos arba prieinami modeliai;
- paslaugos kaimo vietovėse arba bendruomenėse su ribota prieiga;
- komunikacija paprasta kalba;
- klientų įtraukimas į produkto dizainą;
- bendradarbiavimas su mažais arba vietiniais tiekėjais;
- mokymo programos bendruomenei;
- keli prieigos kanalai, ne tik skaitmeniniai;
- prieinamos erdvės arba renginiai.

Įtraukus modelis nebūtinai turi būti didelis arba sudėtingas. Mažas verslas gali pradėti nuo paprasto pokyčio: testuoti komunikaciją su skirtingais žmonėmis, pasiūlyti kainų opcijas, pritaikyti produktą, bendradarbiauti su vietiniu tiekėju arba padaryti užsakymo procesą prieinamesnį.

4. Prieigos barjerai

Barjerai yra elementai, kurie trukdo tam tikriems žmonėms naudoti, pirkti, suprasti produktą arba paslaugą ar gauti iš jo naudą.

Barjerų tipai:

Finansiniai barjerai. Kaina per didelė arba nėra lanksčių opcijų.

Geografiniai barjerai. Produktas arba paslauga prieinama tik vienoje zonoje.

Skaitmeniniai barjerai. Prieiga reikalauja skaitmeninių gebėjimų, gero telefono, interneto arba internetinių paskyrų.

Kalbiniai barjerai. Kalba yra per techninė, per sudėtinga arba prieinama tik viena kalba.

Fiziniai barjerai. Erdvė, pakuotė arba produktas neprieinamas žmonėms su ribotu judumu arba kitais poreikiais.

Kultūriniai barjerai. Komunikacija neatsižvelgia į normas, vertybes arba jautrumus.

Pasitikėjimo barjerai. Auditorija nesijaučia reprezentuojama arba nepasitiki verslu.



Laiko barjerai. Darbo laikas, pristatymas arba procesas per daug nelankstūs.

Mokymų vadovas gali padėti dalyviams analizuoti barjerus per klausimą: „Kam galėtų reikėti mano produkto, bet jis negali jo naudoti arba pirkti dabartine forma?“

5. Įtrauktis komandoje

Įtrauktis susijusi ne tik su klientais. Ji taikoma ir komandai, bendradarbiams bei tiekėjams. Net mažas verslas gali kurti įtraukesnį darbo būdą.

Analizuotini aspektai:

- kaip pasirenkami bendradarbiai;
- kas turi prieigą prie galimybių;
- kaip priimami sprendimai;
- kaip teikiamas grįžtamasis ryšys;
- kaip valdomi skirtumai;
- ar žmonės jaučiasi gerbiami;
- ar egzistuoja lankstumas;
- ar pripažįstamas indėlis;
- ar atsiranda išankstinių nuostatų arba stereotipų;
- ar žmonės gali signalizuoti problemas.

Ši dalis siejasi su 2 modulių apie lyderystę ir psichologinį saugumą. Įtraukus lyderis nėra tik „malonus“ lyderis, bet lyderis, kuris kuria realias sąlygas dalyvavimui ir indėliui.

6. Įtraukus produktų ir paslaugų dizainas

Įtraukus dizainas reiškia produktų ir paslaugų projektavimą taip, kad jais galėtų naudotis kuo daugiau žmonių su skirtingais poreikiais ir kontekstais. Originalus modulis įtraukų produktų ir paslaugų dizainą apima kaip centrinę temą ir sieja ją su teisinga prieiga bei pritaikymu įvairiems poreikiams.

Naudingi klausimai verslininkams:

- Ar produktą lengva naudoti?
- Ar instrukcijos aiškios?
- Ar pakuotę lengva atidaryti?
- Ar interneto svetainėje lengva naršyti?
- Ar užsakymą galima atlikti ir kitaip nei internetu?
- Ar kaina leidžia prieigą norimai auditorijai?
- Ar yra variantų skirtingiems poreikiams?
- Ar kalba prieinama?
- Ar vaizdai reprezentuoja įvairias auditorijas be stereotipų?



- Ar klientai gali lengvai pateikti grįžtamąjį ryšį?

Įtraukus dizainas nereiškia, kad produktas turi būti tobulas visiems. Tai reiškia, kad verslininkas identifikuoja barjerus ir bando juos mažinti.

7. Nepakankamai aptarnaujamos bendruomenės

Nepakankamai aptarnaujamos bendruomenės yra grupės, kurios neturi tinkamos prieigos prie produktų, paslaugų, informacijos, išteklių, galimybių arba reprezentacijos. Tai gali būti kaimo bendruomenės, mažas pajamas gaunantys asmenys, žmonės su negalia, jauni žmonės be prieigos prie tinklų, migrantai, vyresnio amžiaus žmonės, moterys verslininkės tam tikruose sektoriuose, mažumos arba kitos grupės, susiduriančios su barjeriais.

Šias bendruomenes reikia įtraukti pagarbiai. Nepakanka, kad verslas „nuspręstų“, ko žmonėms reikia. Būtina klausytis ir konsultuotis. Verslininkai turi vengti gelbėtojiško požiūrio arba pažeidžiamų bendruomenių naudojimo tik įvaizdžiui.

Klausimai mokymų vadovams:

- Ar bendruomenė buvo konsultuota?
- Kokius poreikius ji išsakė?
- Kas gauna naudą?
- Kas priima sprendimus?
- Ar yra išnaudojimo arba paviršutiniškos reprezentacijos rizika?
- Kas lieka po intervencijos?

8. Tokenizmas

Tokenizmas atsiranda tada, kai įvairovė naudojama tik simboliškai arba dekoratyviai, be realios įtraukties. Pavyzdžiui, verslas gali įtraukti įvairių žmonių vaizdus kampanijose, bet neturėti realių įtraukių praktikų, nesikonsultuoti su tomis auditorijomis arba nesuteikti joms realios prieigos.

Mokymų vadovas turi paaiškinti, kad autentiška įtrauktis reiškia:

- realią konsultaciją;
- realią prieigą;
- realų dalyvavimą;
- realią naudą;
- pagarbą reprezentaciją;
- stereotipų vengimą;
- įsipareigojimą ir matavimą.

9. Įtraukties matavimas

Įtrauktį gali atrodyti sunku išmatuoti, tačiau maži verslai gali naudoti paprastus rodiklius.

Rodiklių pavyzdžiai:



- identifikuotų ir pašalintų barjerų skaičius;
- komunikacijos kanalų įvairovė;
- grįžtamasis ryšys iš skirtingų grupių klientų;
- nepakankamai aptarnaujamų grupių žmonių, pasiekiančių produktą, skaičius;
- konsultacijų su bendruomene skaičius;
- klientų pasitenkinimas;
- komandos pasitenkinimas;
- interneto svetainės prieinamumas;
- medžiagos paprasta kalba procentas;
- pritaikytų produktų skaičius;
- bendradarbiavimo su vietiniais arba bendruomeniniais tiekėjais skaičius;
- kainos arba mokėjimo opcijų lankstumas.

Mokymų vadovams svarbu, kad dalyviai pasirinktų realistiškus rodiklius. Jie neturi matuoti visko, bet turi sekti vieną konkretų pagerinimą.

F. Rekomenduojamas sesijos srutas

Rekomenduojama trukmė: 4 valandos

1. Atidarymas ir susiejimas su 5 moduliu – 15 minučių

Mokymų vadovas grįžta prie diskusijos apie tikslinę auditoriją:

„Ankstesniame modulyje analizavome, kam kuriame produktą ir komunikaciją. Dabar einame toliau ir klausiamo: kas neturi prieigos, kas savęs neatpažįsta ir kokius barjerus gali kurti mūsų verslas?“

Pradinis klausimas:

„Kam galėtų reikėti jūsų produkto arba paslaugos, bet šiuo metu jis jos nenaudoja?“

2. Mini pristatymas: įvairovė, teisingumas, įtrauktis – 25 minutės

Mokymų vadovas paaiškina sąvokų skirtumus, naudodamas paprastus pavyzdžius.

3. Veikla: įtraukties žemėlapis mano versle – 35 minutės

Dalyviai analizuoja keturias zonas:

- komanda ir bendradarbiai;
- produktas arba paslauga;
- komunikacija ir kanalai;
- bendruomenė ir suinteresuotos šalys.

Kiekvienai zonai jie pažymi, kas yra įtraukta ir kas gali būti atskirta.

4. Veikla: prieigos barjerai – 40 minučių



Dalyviai pasirenka produktą, paslaugą arba procesą ir identifikuoja finansinius, skaitmeninius, geografinius, kalbinius, fizinius, kultūrinius ir pasitikėjimo barjerus.

5. **Pertrauka – 15 minučių**

6. Mini pristatymas: įtraukus dizainas ir nepakankamai aptarnaujamos bendruomenės – 25 minutės

Mokymų vadovas pateikia įtraukčių pritaikymų mažame versle pavyzdžių.

7. Pratimas: įtraukus redesign – 45 minutės

Dalyviai pasirenka barjerą ir pasiūlo konkretų pagerinimą. Pavyzdžiui:

- kalbos supaprastinimą;
- užsakymo telefonu opciją;
- mažesnę įėjimo kainą;
- lengviau naudojamą pakuotę;
- vizualines instrukcijas;
- alternatyvų komunikacijos kanalą;
- konsultaciją su klientų grupe;
- pritaikymą žmonėms su skirtingais poreikiais.

8. Diskusija: tokenizmas ir atsakinga komunikacija – 25 minutės

Mokymų vadovas pristato paviršutiniškos reprezentacijos ir autentiškos įtraukios komunikacijos pavyzdžius. Dalyviai identifikuoja rizikas savo komunikacijoje.

9. Įtraukties veiksmų planas – 25 minutės

Dalyviai suformuluoja:

- vieną prioritetinį barjerą;
- konkretų veiksmą;
- ką reikia konsultuoti;
- kokie ištekliai reikalingi;
- kaip bus matuojama pažanga.

10. Refleksija ir užbaigimas – 10 minučių

Dalyviai atsako:

- Kokio barjero iki šiol nebuvo pastebėjęs?
- Ką galiu greitai pakeisti?
- Ką turiu konsultuoti?
- Kaip žinosiu, kad tapau įtraukesnis?

G. Metodai ir veiklos



1 veikla. Ko trūksta?

Tikslas: suvokti žmones arba grupes, kurios šiuo metu nėra įtrauktos.

Trukmė: 15–20 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai individualiai atsako:

- Kas dabar naudoja mano produktą?
- Kas jo nenaudoja, bet galėtų turėti poreikį?
- Kas neatpažįsta savęs mano komunikacijoje?
- Kas neturi prieigos dėl kainos, kanalo, vietos arba kalbos?

Aptarimas: Mokymų vadovas pabrėžia skirtumą tarp tikslinės auditorijos ir atskirtos auditorijos.

2 veikla. Įtraukties žemėlapis mano versle

Tikslas: analizuoti įtrauktį keturiose verslo zonose.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai užpildo lentelę:

1. Komanda ir bendradarbiai.
2. Produktas arba paslauga.
3. Komunikacija ir kanalai.
4. Bendruomenė ir suinteresuotos šalys.

Kiekvienai zonai pažymi:

- kas yra įtrauktas;
- kas gali būti atskirtas;
- koks barjeras egzistuoja;
- ką galima pagerinti.

3 veikla. Barjerų analizė

Tikslas: identifikuoti konkrečias prieigos kliūtis.

Trukmė: 40 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai pasirenka produktą, paslaugą arba procesą ir patikrina barjerus:

- kaina;
- vieta;
- kalba;
- skaitmenizacija;
- dizainas;
- darbo laikas;



- pasitikėjimas;
- reprezentacija;
- mobilumas;
- informacijos lygis.

Rezultatas: kiekvienas dalyvis identifikuoja vieną prioritetinį barjerą.

4 veikla. Įtraukus redesign

Tikslas: paversti barjerą konkrečiu sprendimu.

Trukmė: 45 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai pasirenka barjerą ir pasiūlo pakeitimą. Pakeitimas turi būti realistiškas, testuojamas ir susietas su konkrečia grupe.

Rekomenduojamas formatas:

„[Grupei / žmonėms] pagrindinis barjeras yra [barjeras]. Testuosime [veiksmą], kad padidintume [prieigą / supratimą / dalyvavimą], matuodami pagal [rodiklį].“

Pavyzdys:

„Vyresniems klientams pagrindinis barjeras yra tik internetinis užsakymas. Vieną mėnesį testuosime užsakymo telefonu opciją, matuodami užsakymų skaičių ir gautą grįžtamąjį ryšį.“

5 veikla. Įtrauki komunikacija

Tikslas: identifiikuoti paviršutiniškos reprezentacijos arba stereotipų rizikas.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai analizuoja žinutę, įrašą, puslapį arba produkto aprašymą ir atsako:

- Kas reprezentuojamas?
- Ko trūksta?
- Ar kalba prieinama?
- Ar yra stereotipų?
- Ar žinutė autentiška?
- Ar yra įrodymų komunikuojamoms vertybėms?

6 veikla. Auditorijos konsultavimas

Tikslas: parengti realų konsultavimo veiksmą.

Trukmė: 20 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai pasirenka grupę arba auditoriją, su kuria reikia pasikalbėti, ir suformuluoja 5 konsultavimo klausimus.

Pavyzdžiai:

- Kas jums trukdo naudoti šį produktą?



- Kas padarytų paslaugą lengviau prieinamą?
- Kokios informacijos trūksta?
- Kas padėtų jums pasitikėti?
- Koks pokytis jums būtų svarbiausias?

H. Reikalingos medžiagos ir pasirengimas

Šiam moduliui mokymų vadovas turi parengti:

- trumpą pristatymą apie įvairovę, teisingumą ir įtrauktį;
- įtraukio verslo modelių pavyzdžius;
- lapą „Ko trūksta?“;
- įtraukties žemėlapi versle;
- barjerų analizės lapą;
- įtraukaus redesign šabloną;
- įtraukios ir probleminės komunikacijos pavyzdžius;
- konsultavimo plano lapą;
- lipnius lapelius;
- A3 formato lapus;
- markerius;
- rašomąją lentą;
- nešiojamąjį kompiuterį ir vaizdo projektorį.

Rekomenduojama, kad mokymų vadovas pavyzdžius pasirinktų atsargiai, vengdamas situacijų, kurios gali tapti per jautrios arba stigmatizuojančios. Pavyzdžiai turi būti naudojami mokymuisi, o ne grupėms etiketėmis klijuoti.

I. Praktinė užduotis

Po sesijos dalyviai parengs įtraukio verslo gerinimo lapą.

Lapas apims:

1. Analizuojamą zoną: komanda, produktas, komunikacija, prieiga arba bendruomenė.
2. Grupę arba žmonių kategoriją, kuri gali būti atskirta arba nepakankamai aptarnaujama.
3. Pagrindinį identifikuotą barjerą.
4. Galimą barjero priežastį.
5. Siūlomą veiksmą barjerui mažinti.
6. Žmones arba suinteresuotas šalis, kuriuos reikia konsultuoti.
7. Reikalingus išteklius.



8. Veiksmo rizikas arba ribas.
9. Stebėsenos rodiklius.
10. Testavimo terminą.
11. Ką verslas išmoks iš šio veiksmo.

Ši užduotis gali būti susieta su mentoryste ir su 7 modulių, kuriame dalyviai plačiau diskutuos apie socialinį poveikį.

J. Refleksijos klausimai

Modulio pabaigoje mokymų vadovas gali naudoti šiuos klausimus:

- Ką dabar apie įtrauktį suprantu kitaip?
- Kas gali būti atskirtas mano produkto, paslaugos arba komunikacijos?
- Kokį barjerą pastebėjau pirmą kartą?
- Kokią prielaidą dariau apie auditorijos prieigą?
- Kuri grupė turėtų būti konsultuojama prieš priimant pokytį?
- Kokį įtraukų veiksmą galiu greitai išbandyti?
- Kaip galiu išvengti tokenizmo komunikacijoje?
- Kaip įtrauktis gali virsti inovacijų šaltiniu?
- Kokį rodiklį galiu naudoti pažangai stebėti?
- Kaip įtrauktis susijusi su mano verslo misija?

K. Galimi sunkumai ir rekomendacijos mokymų vadovui

1 sunkumas. Dalyviai mano, kad įtrauktis neaktuali jų verslui

Kai kurie gali sakyti, kad turi mažą verslą ir neturi pajėgumų dirbti su įtrauktimi.

Rekomendacija: paaiškink, kad įtrauktis prasideda nuo paprastų klausimų: kas turi prieigą, kas neturi, koks barjeras egzistuoja, ką galiu pagerinti? Nereikia sudėtingų politikų, kad būtų žengtas pirmas žingsnis.

2 sunkumas. Tema tampa per daug moralinė arba gynybinė

Dalyviai gali jausti, kad yra kaltinami.

Rekomendacija: išlaikyk toną orientuotą į mokymąsi ir tobulinimą. Neklausk „ką darai blogai?“, bet „kokį barjerą galime pastebėti ir sumažinti?“

3 sunkumas. Dalyviai painioja įvairovę su įtrauktimi

Jie gali sakyti, kad turi įvairių klientų, todėl yra įtraukūs.

Rekomendacija: paaiškink skirtumą: įvairovė reiškia buvimą, įtrauktis reiškia realią prieigą, dalyvavimą ir sąžiningą naudą.

4 sunkumas. Siūlomi sprendimai yra per daug bendri.

Tokios formuluotės kaip „būsime įtraukesni“ nėra pakankamos.



Rekomendacija: prašyk konkretaus veiksmo: ką keiti, kam, iki kada, kaip matuoti?

5 sunkumas. Dalyviai kalba apie pažeidžiamas grupes be konsultacijos

Yra rizika projektuoti poreikius nepaklausus.

Rekomendacija: įvesk konsultavimosi taisyklę: nekuriame žmonėms jų neišklausę.

6 sunkumas. Įtrauktis naudojama tik kaip prekės ženklo įvaizdis

Dalyviai gali būti linkę komunikuoti įvairovę be realių pokyčių.

Rekomendacija: aptark tokenizmą ir prašyk įrodymų: kokia praktika palaiko žinutę?

7 sunkumas. Dalyviai užstringa ties sąnaudomis

Kai kurie pritaikymai gali atrodyti brangūs.

Rekomendacija: pradėkite nuo mažų sąnaudų barjerų: aiškesnės kalbos, alternatyvių kanalų, grįžtamojo ryšio, vizualinių instrukcijų, lankstumo, konsultacijos.

L. Dažnai užduodami klausimai mokymų vadovams

1. Kaip paaiškinti įtrauktį mažame versle?

Įtrauktis reiškia klausti, kas gali naudoti, suprasti, pirkti, prisidėti arba gauti naudos iš tavo verslo ir kas yra atskiriamas dabartinio veikimo būdo. Net mažas verslas gali mažinti barjerus.

2. Kuo skiriasi įvairovė ir įtrauktis?

Įvairovė reiškia skirtumų buvimą. Įtrauktis reiškia, kad žmonės turi realią prieigą, gali prisidėti ir sąžiningai gauti naudą.

3. Ar kiekvienas verslas turi dirbti su pažeidžiamomis grupėmis?

Nebūtinai. Tačiau kiekvienas verslas turėtų suprasti savo prieigos barjerus ir poveikį suinteresuotoms šalims. Kai kurie verslai turės stipresnę socialinę dimensiją nei kiti.

4. Ką daryti, jei dalyviai nežino, kokias grupes atskiria?

Pradėkite nuo tikslinės auditorijos ir klauskite, ko trūksta. Analizuokite kainą, kalbą, kanalą, dizainą, vietą ir pasitikėjimą. Tada pasiūlykite paprastą konsultaciją.

5. Kaip išvengti tokenizmo?

Sujungiant komunikaciją su realiomis praktikomis. Įvairovės nenaudojame tik vaizduose, bet konsultuojamės, įtraukiame, pritaikome ir matuojame.

6. Kaip matuojame įtrauktį?

Per paprastus rodiklius: pašalintus barjerus, grįžtamąjį ryšį iš įvairių auditorijų, pagerintą prieinamumą, dalyvavimą, pasitenkinimą, konsultacijas, pritaikytus produktus arba naujus prieigos kanalus.

7. Kaip susieti įtrauktį su tvarumu?

Tvarumas reiškia ilgalaikę gerovę žmonėms ir aplinkai. Jei verslo nauda pasiekia tik siaurą grupę, o kiti yra atskiriami, tvarumas yra neišsamus.

M. Ryšys su kitais moduliais



6 modulis tiesiogiai siejasi su 1 moduliu – Strateginis planavimas, nes įtrauktis turi atsispindėti verslo misijoje, vertybėse ir tiksluose, o ne būti traktuojama kaip atskira veikla.

Jis siejasi su 2 moduliu – Lyderystė ir komandos valdymas, nes įtrauktis priklauso nuo lyderystės, organizacinės kultūros, psichologinio saugumo ir žmonių įtraukimo būdo.

Jis siejasi su 3 moduliu – Prekės ženklo kūrimas ir pardavimai, nes įtrauki komunikacija turi būti autentiška, pagarbi ir paremta realiomis praktikomis.

Jis siejasi su 4 moduliu – Tvaryų produktų vystymas, nes produktai ir paslaugos gali būti projektuojami taip, kad mažintų prieigos barjerus ir atsakytų į įvairius poreikius.

Jis siejasi su 5 moduliu – Tikslinės auditorijos supratimas, nes auditorijos apibrėžimą turi papildyti klausimas, kas nėra įtrauktas ir kodėl.

Jis siejasi su 7 moduliu – Socialinis poveikis ir mastelio didinimas, nes įtrauktis yra viena pagrindinių formų, per kurias verslas gali kurti socialinį poveikį.

Jis siejasi su 8 moduliu – Skaitmeninės priemonės ir automatizavimas, nes technologija gali padidinti prieigą, bet taip pat gali atskirti, jei nėra kuriama įtraukiai.

Jis siejasi su 9 moduliu – Ekologinis pėdsakas ir anglies pėdsakas, nes aplinkosaugos priemonės turi būti analizuojamos ir socialinio poveikio perspektyva: kas prisiima pokyčio kainą ir kas gauna naudą?

Jis siejasi su 10 moduliu – Tvaryų sprendimų kūrimas, nes tvarus sprendimas turi būti ne tik ekologiškas, bet ir prieinamas, teisingas bei naudingas žmonėms.

Jis siejasi su 11 moduliu – Teisinė sistema ir Europos reglamentai, nes įtrauktis susikerta su vartotojų teisėmis, prieinamumu, nediskriminavimu, oriu darbu ir socialine atsakomybe.

Jis siejasi su 12 moduliu – Finansinis tvarumas, nes prieinamumas, kainos, pajamų modeliai ir investicijos į įtrauktį turi būti apgalvoti ekonomiškai realistiškai.

Išvada 6 moduliui

Modulis apie įtraukias verslo praktikas padeda jauniems verslininkams suprasti, kad tvarumas nėra pilnas be socialinės dimensijos. Atsakingas verslas analizuoja ne tik poveikį aplinkai, bet ir tai, kaip žmonės gali pasiekti, naudoti, prisidėti ir gauti naudos iš sukurtos vertės.

Mokymų vadovams šis modulis turi būti fasilituojamas atsargiai, aiškiai ir realistiškai. Tikslas nėra kaltinti dalyvius, bet padėti jiems pastebėti barjerus, konsultuoti aktualias auditorijas ir siūlyti konkrečius pagerinimus. Įtrauktis gali prasidėti nuo mažų žingsnių: aiškesnės kalbos, lengvesnės prieigos, pritaikytų produktų, realaus grįžamojo ryšio, alternatyvių kanalų, lankstesnių kainų arba autentiškesnės reprezentacijos.

Modulio pabaigoje dalyviai turėtų gebėti identifikuoti bent vieną prieigos barjerą savo versle ir vieną konkretų veiksmą jam mažinti. Tvarus verslas nėra tik verslas, mažinantis neigiamą poveikį aplinkai, bet ir verslas, kuris kuria vertę teisingai, pagarbiai ir prieinamai žmonėms.

14. 7 modulis – Socialinis poveikis ir mastelio didinimas

A. Bendras modulio pristatymas

Septintasis programos SustainABLE modulis nagrinėja socialinį poveikį ir mastelio didinimą tvaryų verslų kontekste. Po to, kai dalyviai dirbo su strategija, lyderyste, prekės ženklu, produktu, tiksline auditorija ir įtrauktimi, šis modulis įveda gilesnį klausimą: kokį realų pokytį



kuria mano verslas ir kaip šis pokytis gali pasiekti daugiau žmonių neprarasdamas prasmės ir kokybės?

Socialinis poveikis reiškia išmatuojamus pokyčius, kuriuos verslas, produktas, paslauga arba iniciatyva sukuria žmonių, bendruomenių ir socialinės aplinkos, kurioje veikia, gyvenime. Tvariuose versluose socialinis poveikis nėra dekoratyvinis elementas, pridėtas dėl įvaizdžio, bet centrinė dalis to, kaip verslas supranta savo vaidmenį visuomenėje. Originalus modulis apie socialinį poveikį ir mastelio didinimą socialinį poveikį apibrėžia kaip išmatuojamus pokyčius, sukurtus individų ir bendruomenių gyvenime, apimančius ekonomines, socialines ir aplinkosaugines dimensijas.

Jauniems verslininkams socialinio poveikio tema gali būti labai motyvuojanti, bet ir sunkiai paverčiama praktiniais veiksmais. Daugelis verslininkų pradeda nuo noro daryti gera, atsakyti į problemą arba prisidėti prie bendruomenės. Tačiau ketinimo neužtenka. Kad poveikis būtų patikimas ir naudingas, jis turi būti paaiškintas, suplanuotas, stebimas ir komunikuojamas atsakingai.

Poveikio mastelio didinimas reiškia teigiamų verslo efektų išplėtimą, pagilinimą arba padauginimą. Mastelio didinimas nereiškia tik „augimo“ komercine prasme. Verslas gali augti pardavimais, bet prarasti poveikį. Tuo pačiu metu verslas gali išlikti gana mažas, bet pagilinti savo poveikį bendruomenėje. Originalus modulis pabrėžia, kad tvariuose versluose mastelio didinimas nėra tik operacijų plėtimas, bet atsakingas augimas, išlaikant arba gerinant teigiamus rezultatus.

Šis modulis nagrinėja tris mastelio didinimo formas:

Horizontalus mastelio didinimas, replikuojant modelį kitose vietose, rinkose arba bendruomenėse.

Vertikalus mastelio didinimas, darant įtaką politikoms, normoms, standartams arba sistemoms.

Gilusis mastelio didinimas, stiprinant poveikį jau aptarnaujamose bendruomenėse per stipresnius santykius, prisitaikymą prie vietos poreikių ir intervencijos kokybės didinimą.

Programos dalyviams modulis atsako į tokius klausimus:

- Kokį socialinį poveikį mano verslas kuria dabar?
- Kas gauna šią naudą?
- Kaip galiu atskirti veiklas, tiesioginius rezultatus ir realius pokyčius?
- Kaip galiu matuoti socialinį poveikį be sudėtingų priemonių?
- Kokie rodikliai aktualūs mano verslui?
- Kaip galiu didinti poveikio mastą neprarasdamas kokybės, vertybių arba santykio su bendruomene?
- Kokios rizikos atsiranda, kai socialinę misiją turintis verslas auga?
- Kaip galiu tvariai derinti pelną ir socialinį tikslą?

B. Aktualumas jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams



Jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams šis modulis labai svarbus, nes susieja verslumą su socialine misija, pilietine atsakomybe ir bendruomenės vystymu. Jaunimo darbe socialinis poveikis yra pažįstama tema: programos jauniems žmonėms siekia pokyčių kompetencijose, nuostatose, dalyvavime, pasitikėjime, įsitraukime arba prieigoje prie galimybių. Šiame modulyje ta pati logika perkeliama į verslus.

Mokymų vadovas turi padėti dalyviams suprasti skirtumą tarp „veiklų vykdymo“ ir „poveikio kūrimo“. Pavyzdžiui, verslas gali organizuoti 10 dirbtuvių, parduoti 500 produktų arba turėti 5 000 sekėjų internete. Tai yra rezultatai arba outputs. Poveikis atsiranda tada, kai šios veiklos sukuria pokyčius: žmonės sutaupo pinigų, mažina švaistymą, gauna prieigą prie energijos, gerina sveikatą, didina pajamas, įgyja kompetencijų, jaučiasi labiau įtraukti arba priima tvaresnius elgesio modelius.

Dažnas sunkumas yra tai, kad dalyviai gali painioti poveikį su ketinimu. Jie gali sakyti „mano verslas padeda bendruomenei“ arba „mano produktas geras žmonėms“, negalėdami tiksliai paaiškinti, kaip, kam ir kokiais įrodymais. Mokymų vadovas turi padėti jiems paversti bendrus teiginius poveikio logika:

- Kokia problema?
- Kas yra paveiktas?
- Ką daro verslas?
- Kas keičiasi žmonėms?
- Kaip žiname, kad pasikeitė?
- Koks verslo vaidmuo tame pokytyje?
- Kokie neigiami nenumatyti efektai gali atsirasti?

Šis modulis turi būti įgyvendinamas subalansuotai. Viena vertus, svarbu skatinti dalyvių socialinę ambiciją. Kita vertus, reikia vengti perdėjimo. Ne kiekvienas mažas verslas pakeis nacionalinę sistemą, bet kiekvienas verslas gali identifikuoti realistišką, išmatuojamą ir aktualų poveikį.

Mokymų vadovas turi akcentuoti pritaikomumą. Dalyviai turėtų išeiti su pirmuoju pokyčio teorijos eskizu, 2–3 poveikio rodikliais ir aiškia idėja, kaip galėtų atsakingai didinti savo poveikio mastą.

C. Mokymosi tikslai

Modulio pabaigoje dalyviai turėtų gebėti:

1. Paaiškinti, ką reiškia socialinis poveikis ir kodėl jis svarbus tvariams verslams.
2. Atskirti veiklas, outputs, outcomes ir impact.
3. Identifikuoti socialinę arba bendruomeninę problemą, prie kurios jų verslas tiesiogiai arba netiesiogiai prisideda.
4. Apibūdinti naudos gavėjus arba suinteresuotas šalis, paveiktas verslo socialinio poveikio.
5. Sukurti supaprastintą pokyčio teorijos versiją savo verslui.

6. Pasirinkti paprastus ir aktualius rodiklius socialiniam poveikiui matuoti.
7. Suprasti skirtumą tarp horizontalaus, vertikalios ir giliojo mastelio didinimo.
8. Identifikuoti mastelio didinimo rizikas: poveikio praskiedimą, vertybių praradimą, išteklių perkrovimą, nepakankamą prisitaikymą prie naujų kontekstų.
9. Pasiūlyti realistišką savo verslo poveikio mastelio didinimo kryptį.
10. Suprasti suinteresuotų šalių, partnerysčių ir technologijos vaidmenį didinant socialinį poveikį.

D. Ugdomos pagrindinės kompetencijos

Modulis ugdo šias kompetencijas:

Poveikio analizės kompetencijos. Dalyviai mokosi apibūdinti, kokį pokytį kuria verslas ir kaip jis gali būti pastebimas.

Priežastinio mąstymo kompetencijos. Dalyviai mokosi susieti problemą, veiklas, rezultatus ir laukiamus pokyčius į nuoseklią logiką.

Matavimo kompetencijos. Dalyviai mokosi pasirinkti paprastus socialinio poveikio rodiklius.

Strateginio planavimo kompetencijos. Dalyviai susieja socialinį poveikį su verslo misija, tikslais ir vystymu.

Suinteresuotų šalių įtraukimo kompetencijos. Dalyviai supranta bendruomenių, klientų, partnerių, investuotojų ir institucijų vaidmenį patvirtinant ir plečiant poveikį.

Atsakingo mastelio didinimo kompetencijos. Dalyviai mokosi, kad poveikio plėtra turi būti vykdoma neprarandant kokybės ir misijos.

Atsakingos komunikacijos kompetencijos. Dalyviai mokosi komunikuoti poveikį remdamiesi įrodymais, o ne vien bendrais teiginiais.

Socialinių inovacijų kompetencijos. Dalyviai reflektuoja apie hibridinius modelius, socialines įmones, žiedinius modelius, skaitmenines platformas ir partnerystes kaip poveikio didinimo būdus.

E. Pagrindinės sąvokos ir pagrindinė informacija mokymų vadovams

1. Socialinis poveikis

Socialinis poveikis yra pokytis, sukurtas žmonių, bendruomenių arba grupių gyvenime dėl verslo arba iniciatyvos veiklos. Šis pokytis gali būti ekonominis, socialinis, edukacinis, kultūrinis, sveikatos, prieigos, dalyvavimo, aplinkosauginis arba gyvenimo kokybės.

Originalus modulis mini kelias socialinio poveikio formas, aktualias tvariams verslams: ekonominį įgalinimą per darbo vietas ir sąžiningas pajamas, aplinkos apsaugą per anglies pėdsako mažinimą ir išteklių išsaugojimą, taip pat bendruomenės gerovę per prieigą prie švietimo, sveikatos ir esminių paslaugų.

Mokymų vadovams svarbu paaiškinti, kad socialinis poveikis nėra tas pats, kas veikla. Verslas gali vykdyti daug veiklų, bet nekurti norimo pokyčio. Tuo pačiu metu maža, gerai nukreipta veikla gali sukurti aktualų poveikį.

Pavyzdys:



Veikla: siūlome tekstilės taisymo dirbtuves.

Output: 40 žmonių dalyvauja dirbtuvėse.

Outcome: 25 žmonės išmoka taisyti drabužius ir teigia, kad mažins impulsyvius pirkimus.

Impact: bendruomenė mažina tekstilės atliekas ir stiprina taisymo bei pakartotinio naudojimo kultūrą.

2. Output, outcome ir impact

Jauniems verslininkams šių terminų atskyrimas labai naudingas.

Outputai yra tiesioginiai ir lengvai suskaičiuojami rezultatai: parduoti produktai, dalyvavę žmonės, organizuoti renginiai, išplatintos medžiagos, aptarnauti klientai.

Outcome'ai yra trumpalaikiai arba vidutinės trukmės pokyčiai: padidėjusios žinios, pasikeitęs elgesys, pagerėjusi prieiga, padidėjusios pajamos, didesnis pasitikėjimas, sumažėjusios sąnaudos, padidėjęs pasitenkinimas.

Impact yra platesnis ir gilesnis pokytis: gyvenimo kokybės pagerėjimas, atskirties mažinimas, švaistymo mažinimas, ekonominių galimybių didėjimas, normų arba praktikų pokytis.

Mokymų vadovas gali naudoti paprastą formulę:

- Ką darome? = veiklos.
- Ką sukuriame iš karto? = outputai.
- Kas keičiasi žmonėms? = outcome'ai.
- Prie kokio platesnio pokyčio prisidedame? = impact.

3. Pokyčio teorija

Pokyčio teorija yra priemonė, padedanti organizacijai arba verslui paaiškinti, kaip jo veiklos veda prie norimų pokyčių. Jos nereikia pristatyti sudėtingai. Šiai programai pakanka supaprastintos formos.

Pagrindiniai elementai:

1. Problema: kokia socialinė, ekonominė arba aplinkosauginė problema egzistuoja?
2. Paveikta grupė: kas paveiktas?
3. Verslo veikla: ką daro verslas?
4. Outputai: ką jis tiesiogiai sukuria?
5. Outcome'ai: kas keičiasi žmonėms?
6. Impact: koks platesnis pokytis?
7. Rodikliai: kaip galime pastebėti pokytį?
8. Prielaidos: ką manome, kad turi įvykti?
9. Rizikos: kas gali sutrukdyti pokyčiui?



Originalus modulis įtraukia Theory of Change tarp socialinio poveikio matavimo sistemų ir susieja ją su poreikiu derintis su tvarumo tikslais ir suinteresuotų šalių poreikiais.

Mokymų vadovams pokyčio teorija yra labai gera darbo priemonė, nes ji padeda dalyviams išvengti bendrų teiginių ir sukurti aiškią logiką.

4. Social Return on Investment

Social Return on Investment, arba SROI, yra sistema, kuria bandoma įvertinti sukurtą socialinę vertę santykiyje su investuotais ištekliais. Jauniems verslininkams pilna SROI analizė nebūtina, nes ji gali būti techninė ir užimti daug laiko. Vis dėlto sąvoka naudinga suprasti, kad socialinis poveikis gali būti analizuojamas santykiyje su investicija, ištekliais ir sukurta verte.

Mokymų vadovas gali paaiškinti SROI paprastai:

- Kokius išteklius investuojame?
- Kokią socialinę vertę sukuriame?
- Kas gauna naudą?
- Kaip galime įvertinti pokytį?
- Ar investicija verta rezultatų?

Pavyzdžiui, verslas, siūlantis mokymus pažeidžiamiesiems jaunuoliams, gali investuoti laiką, medžiagas ir mentorius. Socialinė vertė gali atsirasti per didesnes įsidarbinimo galimybes, didesnę pasitikėjimą, kompetencijų ugdymą ir prieigą prie tinklų.

5. Suinteresuotos šalys socialiniame poveikyje

Socialinio poveikio negali apibrėžti tik verslininkas. Jį reikia patikrinti su tais, kurie yra paveikti. Originalus modulis rodo, kad į suinteresuotas šalis orientuotas požiūris reiškia klientų, darbuotojų, bendruomenių ir investuotojų konsultavimą, sprendimų bendrakūrą su paveiktomis bendruomenėmis ir skaidrią pažangos bei iššūkių komunikaciją.

Mokymų vadovas turi akcentuoti konsultavimąsi. Jei verslas sako, kad padeda bendruomenei, jis turi kalbėtis su ta bendruomene. Jei sako, kad gerina klientų sąlygas, turi rinkti grįžtamąjį ryšį. Jei sako, kad palaiko darbuotojus, turi klausytis jų patirties.

Naudingi klausimai:

- Kas sprendžia, ką reiškia teigiamas poveikis?
- Ar naudos gavėjai patvirtina, kad pokytis aktualus?
- Ar yra nenumatytų neigiamų efektų?
- Kas nekonsultuojamas?
- Kokius duomenis turime ir ką darome kaip prielaidą?

6. Socialinio poveikio rodikliai

Rodikliai padeda stebėti pažangą. Jie turi būti pasirenkami pagal problemą ir norimo pokyčio tipą.

Rodiklių pavyzdžiai:

- Žmonių, pasiekiančių paslaugą, skaičius;



Co-funded by
the European Union





- naudos gavėjų pajamų augimas;
- sukurtų darbo vietų skaičius;
- klientų iš nepakankamai aptarnaujamų grupių procentas;
- klientų pasitenkinimo lygis;
- komandos pasitenkinimo lygis;
- apmokytų žmonių skaičius;
- žinių arba elgesio pokytis;
- pataisytų / pakartotinai panaudotų produktų skaičius;
- naudos gavėjų sąnaudų sumažėjimas;
- prieigos prie paslaugų padidėjimas;
- kokybinis bendruomenės grįžtamasis ryšys;
- vietinių partnerysčių skaičius;
- klientų išlaikymo rodiklis;
- žmonių, rekomenduojančių paslaugą, skaičius.

Mokymų vadovas turi paaiškinti skirtumą tarp kiekybinių ir kokybinių rodiklių. Kartais pokyčio istorija yra tokia pat svarbi kaip skaičius, ypač mažuose versluose. Vis dėlto istorija turi būti paremta įrodymais ir grįžtamuju ryšiu.

7. Poveikio mastelio didinimas

Poveikio mastelio didinimas reiškia teigiamo verslo efekto didinimą. Originalus modulis pateikia tris mastelio didinimo formas: scaling out, scaling up ir scaling deep. Scaling out reiškia plėtrą į naujas rinkas arba geografijas; scaling up reiškia politikų arba sistemų veikimą; scaling deep reiškia poveikio gilinimą esamose bendruomenėse.

Mokymų vadovams svarbu paaiškinti, kad mastelio didinimas ne visada reiškia „didesnis“. Kartais verslas turi pagilinti poveikį prieš jį išplėsdamas.

Horizontalus mastelio didinimas: modelio replikavimas kitame mieste, kitoje bendruomenėje, kitame klientų segmente arba kitoje rinkoje.

Vertikalus mastelio didinimas: taisyklių, politikų, standartų arba elgesio veikimas sektoriaus lygmeniu.

Gilusis mastelio didinimas: kokybės, pasitikėjimo ir aktualumo stiprinimas jau aptarnaujamoje bendruomenėje.

Pavyzdys:

Verslas, siūlantis perdirbimo sprendimus, gali didinti mastą horizontaliai atsidarydamas kituose miestuose. Jis gali didinti mastą vertikalčiai prisidedamas prie vietinių atliekų surinkimo politikų. Jis gali didinti mastą giliai šviesdamas esamą bendruomenę ir didindamas dalyvavimo rodiklį.

8. Mastelio didinimo rizikos



Mastelio didinimas gali kurti naudą, bet ir rizikas. Originalus modulis mini tokias rizikas kaip išteklių ribotumas, poveikio integralumo praradimas, prisitaikymas prie skirtingų rinkų ir pusiausvyra tarp pelno bei tikslo.

Rizikos jauniems verslininkams:

- per greitas augimas;
- kokybės mažėjimas;
- santykio su bendruomene praradimas;
- vertybių praskiedimas;
- komandos perkrovimas;
- didesnės sąnaudos nei pajamos;
- netinkamos partnerystės;
- poveikio komunikacijos perdėjimas;
- negebėjimas matuoti, kas vyksta;
- sprendimo replikavimas nepritaikant kontekstui.

Mokymų vadovas turi pristatyti mastelio didinimą kaip strateginį sprendimą, o ne automatinį tikslą. Kartais geriausias sprendimas yra modelio konsolidavimas prieš plėtrą.

9. Inovatyvūs poveikio mastelio didinimo modeliai

Originalus modulis pateikia kelis socialinio poveikio mastelio didinimo modelius: hibridinius modelius, socialines įmones, žiedinės ekonomikos modelius, įtraukius modelius ir skaitmenines platformas poveikiui.

Jauniems dalyviams šiuos modelius galima paaiškinti taip:

Hibridiniai modeliai. Derina komercines pajamas su grantais, aukomis, partnerystėmis arba rėmimu, išlaikydami aiškią socialinę misiją.

Socialinės įmonės. Verslai, aiškiai sukurti socialinei arba aplinkosauginei problemai spręsti, reikšmingą išteklių dalį reinvestuojantys į misiją.

Žiediniai modeliai. Mažina švaistymą per pakartotinį naudojimą, taisymą, nuomą, perdirbimą arba uždaras gamybos grandines.

Įtraukūs modeliai. Integruoja nepakankamai aptarnaujamus grupes kaip naudos gavėjus, klientus, gamintojus, platintojus arba darbuotojus.

Skaitmeninės platformos. Naudoja technologiją žmonėms, ištekliams, paslaugoms ir bendruomenėms sujungti didesniu mastu.

Šie modeliai neturi būti pristatomi kaip receptai, bet kaip įkvėpimo šaltiniai.

10. Technologija ir duomenys poveikio mastelio didinime

Technologija gali padėti verslams pasiekti daugiau žmonių, rinkti grįžtamąjį ryšį, stebėti rezultatus, automatizuoti procesus ir skaidriai komunikuoti. Originalus modulis mini



skaitmenizaciją, internetines platformas, e-commerce, duomenis ir naujas technologijas kaip svarbias priemones poveikio mastelio didinimui.

Vis dėlto mokymų vadovas turi išlaikyti pusiausvyrą: technologija nėra poveikis savaime. Ji yra priemonė. Skaitmeninė platforma automatiškai nesukuria socialinio poveikio, jei neatsako į realų poreikį, jei atskiria žmones be skaitmeninės prieigos arba jei nematuoja sukurto pokyčio.

F. Rekomenduojamas sesijos srutas

Rekomenduojama trukmė: 4 valandos

1. Atidarymas ir susiejimas su ankstesniais moduliais – 15 minučių

Mokymų vadovas susieja modulį su įtrauktimi, tiksline auditorija ir strategija:

„Diskutavome apie tai, kas yra klientai, kas gali būti atskirtas ir kaip galime padaryti verslą įtraukesnį. Dabar klausiamo, kokį realų pokytį kuria verslas ir kaip galime tą pokytį didinti.“

Pradinis klausimas:

„Jei jūsų verslas labai gerai veiktų 3 metus, kas pagerėtų žmonėms arba bendruomenei?“

2. Įėjimo į temą veikla: veikla ar poveikis? – 25 minutės

Mokymų vadovas pateikia pavyzdžių, o dalyviai nusprendžia, ar tai veiklos, outputai, outcome'ai, ar impact.

Pavyzdys:

- „Organizavome 5 dirbtuves“ = veikla / output.
- „100 žmonių dalyvavo“ = output.
- „70 žmonių išmoko taisyti produktus“ = outcome.
- „Bendruomenė mažina atliekas ir didina pakartotinį naudojimą“ = impact.

3. Mini pristatymas: kas yra socialinis poveikis – 30 minučių

Mokymų vadovas paaiškina socialinį poveikį, skirtumą tarp outputs / outcomes / impact, suinteresuotas šalis ir matavimo svarbą.

4. Pratimas: socialinė problema ir naudos gavėjai – 30 minučių

Dalyviai atsako:

- Kokią problemą sprendžiu?
- Kas yra paveiktas?
- Koks realus poreikis egzistuoja?
- Ką daro mano verslas?
- Kas keičiasi žmonėms?

5. Pertrauka – 15 minučių

6. Supaprastinta pokyčio teorija – 45 minutės

Dalyviai užpildo schemą:



Problema → Paveikta grupė → Veikla → Output → Outcome → Impact → Rodikliai.

Mokymų vadovas dirba su 1–2 pavyzdžiais bendroje grupėje, tada dalyviai dirba individualiai arba porose.

7. **Poveikio rodikliai – 25 minutės**

Dalyviai pasirenka 2 kiekybinius ir 1 kokybinį rodiklį savo verslo poveikiui.

8. **Poveikio mastelio didinimas – 35 minutės**

Mokymų vadovas paaiškina horizontalų, vertikalų ir gilų mastelio didinimą. Dalyviai pasirenka, kokio tipo mastelio didinimas jų verslui tinkamiausias per artimiausius 12–24 mėnesius.

9. **Mastelio didinimo rizikos – 25 minutės**

Dalyviai identifikuoja rizikas:

- nepakankami ištekliai;
- kokybės praradimas;
- santykio su bendruomene praradimas;
- finansinis spaudimas;
- netinkamos partnerystės;
- perdėta komunikacija.

10. **Trumpas poveikio ir mastelio didinimo planas – 25 minutės**

Dalyviai suformuluoja:

- norimą poveikį;
- rodiklius;
- suinteresuotas šalis, kurias reikia įtraukti;
- mastelio didinimo kryptį;
- vieną riziką, kurią reikia valdyti.

11. **Refleksija ir užbaigimas – 10 minučių**

Galutiniai klausimai:

- Kokį poveikį jau galiu įrodyti?
- Kokį poveikį tik darau kaip prielaidą?
- Ką turiu matuoti?
- Kokia mastelio didinimo forma yra realistiška?

G. Metodai ir veiklos

1 veikla. Veikla, output, outcome ar impact?

Tikslas: paaiškinti skirtumus tarp rezultatų lygmenų.

Trukmė: 25 minutės.



Instrukcijos: Mokymų vadovas parengia korteles su pavyzdžiais. Dalyviai jas suskirsto į keturias kategorijas: veiklos, outputai, outcome'ai, impact.

Aptarimas: Mokymų vadovas paaiškina, kad poveikiui reikia pokyčio, ne tik veiklos.

2 veikla. Problema, kurią sprendžiu

Tikslas: apibrėžti socialinę arba bendruomeninę problemą.

Trukmė: 30 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai atsako į klausimus:

- Kokia problema egzistuoja?
- Kas yra paveiktas?
- Kaip problema pasireiškia?
- Kas nutinka, jei nesikišama?
- Kokį vaidmenį gali turėti mano verslas?

Pastaba mokymų vadovui: dalyviai turi vengti per plačių problemų. „Skurdas“ yra per platus; „ribota prieiga prie daugkartinių higienos produktų jauniems žmonėms su mažomis pajamomis“ yra konkrečiau.

3 veikla. Supaprastinta pokyčio teorija

Tikslas: sukurti poveikio logiką.

Trukmė: 45 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai užpildo schemą:

Problema:

Grupė:

Veikla:

Output:

Outcome:

Impact:

Rodikliai:

Prielaidos:

Rizikos:

Rezultatas: kiekvienas dalyvis turi pirmąjį savo verslo poveikio eskizą.

4 veikla. Poveikio rodikliai

Tikslas: pasirinkti paprastus matavimo metodus.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai pasirenka:



- 2 kiekybinius rodiklius;
- 1 kokybinį rodiklį;
- duomenų rinkimo metodą;
- stebėsenos dažnį.

Pavyzdys:

Kiekybinis rodiklis: kaimo bendruomenių klientų, kurie pasiekia paslaugą, skaičius.

Kokybinis rodiklis: grįžtamasis ryšys apie paslaugos naudingumą.

Metodas: trumpas klausimynas po naudojimo.

5 veikla. Trys mastelio didinimo kryptys

Tikslas: suprasti skirtumus tarp horizontalaus, vertikalios ir giliojo mastelio didinimo.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai gauna tris opcijas:

- Pasiekti daugiau žmonių kitose vietose.
- Daryti įtaką taisyklėms, standartams arba politikoms.
- Gilinti poveikį dabartinėje bendruomenėje.

Jie pasirenka tinkamiausią kryptį ir paaiškina kodėl.

6 veikla. Mastelio didinimo rizikos

Tikslas: užkirsti kelią netvariam augimui.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai išvardija greito mastelio didinimo rizikas ir pasiūlo prevencines priemones.

Pavyzdžiai:

Rizika: kokybės praradimas.

Priemonė: minimalūs standartai, mokymai, reguliarus grįžtamasis ryšys.

Rizika: per didelės sąnaudos.

Priemonė: mažas pilotas, partnerystė, laipsniškas biudžetas.

Rizika: poveikio praskiedimas.

Priemonė: aiškūs rodikliai ir naudos gavėjų konsultavimas.

H. Reikalingos medžiagos ir pasirengimas

Šiam moduliui mokymų vadovas turi parengti:

- trumpą pristatymą apie socialinį poveikį ir mastelio didinimą;
- korteles su veiklų, outputų, outcome'ų ir impact pavyzdžiais;



- lapą „Problema, kurią sprendžiu“;
- supaprastintos pokyčio teorijos šabloną;
- socialinio poveikio rodiklių sąrašą;
- mastelio didinimo plano lapą;
- mastelio didinimo rizikų analizės lapą;
- socialinių verslų, hibridinių modelių, žiedinės ekonomikos ir skaitmeninių platformų pavyzdžius;
- lipnius lapelius;
- A3 formato lapus;
- markerius;
- rašomąją lentą;
- nešiojamąjį kompiuterį ir vaizdo projektorių.

Mokymų vadovas turi parengti paprastus ir mažiems verslams artimus pavyzdžius. Dideli pavyzdžiai, tokie kaip Grameen Bank, Patagonia arba TOMS, gali įkvėpti, bet turi būti papildyti vietiniais arba jauniems verslininkams lengvai suprantamais pavyzdžiais.

I. Praktinė užduotis

Po sesijos dalyviai parengs socialinio poveikio ir mastelio didinimo lapą savo verslui.

Lapas apims:

1. Socialinę, ekonominę, bendruomeninę arba aplinkosauginę problemą, prie kurios verslas prisideda.
2. Paveiktą grupę arba suinteresuotas šalis.
3. Veiklas, per kurias verslas veikia.
4. Tiesioginius outputus.
5. Laukiamus outcome'us klientams, naudos gavėjams, bendruomenei arba komandai.
6. Platesnį socialinį poveikį, prie kurio verslas prisideda.
7. Dvi svarbias prielaidas, kurias reikia patikrinti.
8. Tris poveikio rodiklius: bent du kiekybinius ir vieną kokybinį.
9. Duomenų rinkimo metodą.
10. Galimą mastelio didinimo kryptį: horizontalią, vertikalią arba giliają.
11. Tris mastelio didinimo rizikas.
12. Vieną priemonę poveikio integralumui apsaugoti.
13. Vieną suinteresuotą šalį arba partnerį, kurį reikia įtraukti.
14. Konkretų žingsnį artimiausioms 30 dienų.



Ši užduotis gali būti aptarta mentorystėje ir vėliau naudojama prekės ženklo komunikacijoje, ataskaitose, strateginiame planavime ir partnerysčių vystymui.

J. Refleksijos klausimai

Modulio pabaigoje mokymų vadovas gali naudoti šiuos klausimus:

- Kokį realų pokytį kuria mano verslas?
- Kas gauna tiesioginę naudą?
- Kas gali būti paveiktas netiesiogiai?
- Kokį poveikį jau galiu įrodyti?
- Kokį poveikį tik darau kaip prielaidą?
- Kokius duomenis turiu rinkti?
- Kuris rodiklis yra aktualiausias?
- Kokia rizika egzistuoja, jei mano verslas auga per greitai?
- Kokia mastelio didinimo forma dabar tinkamiausia?
- Kaip galiu išlaikyti poveikio integralumą augdamas?
- Kokią suinteresuotą šalį reikia konsultuoti?
- Kaip galiu komunikuoti poveikį be perdėjimo?

K. Galimi sunkumai ir rekomendacijos mokymų vadovui

1 sunkumas. Dalyviai painioja veiklas su poveikiu

Jie gali sakyti: „mano poveikis yra tai, kad pardaviau 1 000 produktų.“

Rekomendacija: klausk, kas pasikeitė žmonėms arba bendruomenei dėl šių produktų. Pardavimas yra output; sukurtas pokytis yra outcome arba impact.

2 sunkumas. Poveikis formuluojamas per daug bendrai

Tokios formuluotės kaip „padedame planetai“ arba „remiame bendruomenę“ yra per miglotos.

Rekomendacija: prašyk konkretumo: kokia problema, kokia grupė, koks pokytis, koks rodiklis?

3 sunkumas. Dalyviai bijo, kad poveikis nepakankamai didelis

Kai kurie gali manyti, kad jų verslas per mažas socialiniam poveikiui.

Rekomendacija: paaiškink, kad poveikis gali būti vietinis, laipsniškas ir konkretus. Ne kiekvienas verslas turi keisti nacionalinę sistemą.

4 sunkumas. Rodikliai tampa per sudėtingi

Dalyviai gali rinktis sunkiai matuojamus rodiklius.

Rekomendacija: pradėkite nuo paprastų duomenų: žmonių skaičiaus, grįžtamojo ryšio, sumažintų sąnaudų, pasikeitusio elgesio, pagerėjusios prieigos, pasitenkinimo.

5 sunkumas. Mastelio didinimas painiojamas su pardavimų augimu

Pardavimų augimas gali padėti, bet nėra automatiškai poveikio mastelio didinimas.



Rekomendacija: klausk: jei parduodi daugiau, ar poveikis proporcingai didėja? Ar kokybė išlieka? Ar pasiekiami tinkami naudos gavėjai?

6 sunkumas. Dalyviai per anksti renkasi mastelio didinimą

Kai kurie gali norėti greitos plėtros, nors modelis dar neištestuotas.

Rekomendacija: siūlyk pilotavimą ir konsolidavimą. Kartais gilusis mastelio didinimas tinkamesnis prieš horizontalų mastelio didinimą.

7 sunkumas. Poveikio komunikacija tampa perdėta

Dalyviai gali formuluoti per ambicingas žinutes prekės ženklui.

Rekomendacija: susiek su 3 modulių. Poveikio komunikacija turi būti konkreti, patikrinama ir proporcinga įrodymams.

L. Dažnai užduodami klausimai mokymų vadovams

1. Kaip paprastai paaiškinti socialinį poveikį?

Socialinis poveikis yra teigiamas pokytis, sukurtas žmonių arba bendruomenių gyvenime per verslo veiklą. Tai nėra tik tai, ką darai, bet tai, kas pasikeičia dėl to, ką darai.

2. Kuo skiriasi output ir impact?

Output yra tiesioginis, lengvai suskaičiuojamas rezultatas: parduoti produktai, dalyvavę žmonės, suteiktos paslaugos. Impact yra platesnis sukurtas pokytis: pagerėjusi prieiga, padidėjusios pajamos, pasikeitęs elgesys, didesnė gerovė.

3. Ar kiekvienas verslas turi turėti socialinį poveikį?

Tvaraus verslumo kontekste kiekvienas verslas turėtų suprasti savo poveikį žmonėms ir bendruomenei. Kai kurie turės tiesioginį socialinį poveikį, kiti – netiesioginį. Svarbu neignoruoti šios dimensijos.

4. Ką daryti, jei dalyvis nežino, kokį poveikį turi?

Pradėkite nuo suinteresuotų šalių ir klientų. Kas naudoja produktą? Kokią problemą jis sprendžia? Kas pagerėja? Koks grįžtamasis ryšys egzistuoja? Jei jis nežino, pirmasis veiksmas yra grįžtamojo ryšio rinkimas.

5. Ar reikia pilno SROI?

Ne. Šiai programai pakanka loginio socialinės vertės supratimo. Pilna SROI analizė gali būti per techninė mažiems verslams, bet principas yra naudingas.

6. Kaip renkamės rodiklius?

Pradedame nuo norimo pokyčio. Jei norime geresnės prieigos, matuojame prieigą. Jei norime didesnių pajamų, matuojame pajamas. Jei norime pasikeitusio elgesio, matuojame elgesį arba ketinimą keistis.

7. Kokia mastelio didinimo forma geriausia?

Priklauso nuo verslo. Kai kurie gali replikuoti modelį kitose vietose. Kiti gali daryti įtaką taisyklėms arba standartams. Dar kiti turi gilinti poveikį dabartinėje bendruomenėje. Nėra vieno teisingo varianto.

8. Kaip išvengti poveikio praradimo mastelio didinimo metu?

Per aiškius rodiklius, suinteresuotų šalių konsultavimą, minimalius standartus, mokymus, tinkamas partnerystes ir sprendimus, kurie saugo socialinę misiją.

M. Ryšys su kitais moduliais

7 modulis tiesiogiai siejasi su 1 moduliu – Strateginis planavimas, nes socialinis poveikis turi būti susietas su verslo misija, vizija ir tikslais. Be šio ryšio poveikis gali likti marginalia veikla.

Jis siejasi su 2 moduliu – Lyderystė ir komandos valdymas, nes poveikiui ir mastelio didinimui reikia lyderystės, bendradarbiavimo, atsakomybės ir pasitikėjimo išlaikymo.

Jis siejasi su 3 moduliu – Prekės ženklo kūrimas ir pardavimai, nes socialinis poveikis gali būti komunikuojamas kaip prekės ženklo vertės dalis, bet tik tada, kai jis paremtas įrodymais.

Jis siejasi su 4 moduliu – Tvarių produktų vystymas, nes produktas arba paslauga dažnai yra pagrindinis mechanizmas, per kurį kuriamas poveikis.

Jis siejasi su 5 moduliu – Tikslinės auditorijos supratimas, nes poveikis turi būti analizuojamas santykyje su realiais naudos gavėjais, klientais ir suinteresuotomis šalimis.

Jis siejasi su 6 moduliu – Įtraukios verslo praktikos, nes įtrauktis yra viena pagrindinių socialinio poveikio formų ir atsakingo mastelio didinimo sąlyga.

Jis siejasi su 8 moduliu – Skaitmeninės priemonės ir automatizavimas, nes technologija gali padėti rinkti duomenis, plėsti prieigą, komunikuoti, kurti platformas ir efektyvinti procesus.

Jis siejasi su 9 moduliu – Ekologinis pėdsakas ir anglies pėdsakas, nes socialinis poveikis ir aplinkosauginis poveikis turi būti analizuojami kartu. Kai kurie sprendimai gali sumažinti emisijas ir pagerinti gyvenimo kokybę.

Jis siejasi su 10 moduliu – Tvarių sprendimų kūrimas, nes tvarus sprendimas turi turėti aiškią poveikio logiką ir realistišką replikavimo arba gilinimo potencialą.

Jis siejasi su 11 moduliu – Teisinė sistema ir Europos reglamentai, nes mastelio didinimas gali apimti atitiktį, standartus, viešąją politiką arba institucines partnerystes.

Jis siejasi su 12 moduliu – Finansinis tvarumas, nes socialinis poveikis negali būti išlaikomas be gyvybingo ekonominio modelio.

Išvada 7 moduliui

Modulis apie socialinį poveikį ir mastelio didinimą padeda jauniems verslininkams pereiti nuo gerų ketinimų prie aiškių, pastebimų ir išmatuojamų pokyčių. Tvarus verslas turi ne tik deklaruoti, kad kuria poveikį, bet suprasti, kokią problemą sprendžia, kas gauna naudą, kas keičiasi ir kaip galima stebėti pažangą.

Mokymų vadovams šis modulis yra galimybė dirbti su dalyviais ties gilesne jų verslo logika. Pokyčio teorija, poveikio rodikliai ir mastelio didinimo analizė padeda jiems aiškiau matyti ryšį tarp produkto, auditorijos, įtraukties, bendruomenės ir ilgalaikio vystymo.

Modulio pabaigoje dalyviai turėtų turėti pirmąjį socialinio poveikio eskizą, kelis aktualius rodiklius ir realistiškesnį supratimą apie tai, kaip gali didinti mastą. Mastelio didinimas nereiškia tik greitesnio augimo. Tvariame verslume mastelio didinimas reiškia augti prasmingai, atsakingai ir rūpinantis žmonėmis bei bendruomenėmis, kuriems kuriama vertė.

15. 8 MODULIS – SKAITMENINĖS PRIEMONĖS IR AUTOMATIZAVIMAS

A. Bendras modulio pristatymas

Aštuntasis programos SustainABLE modulis nagrinėja skaitmenines priemones ir automatizavimą tvaraus verslumo kontekste. Po to, kai dalyviai dirbo su strategija, lyderyste, prekės ženklu, produktu, tiksline auditorija, įtrauktimi ir socialiniu poveikiu, šis modulis įveda praktinę dimensiją, būtiną modernaus verslo veikimui ir augimui: kaip technologija, automatizavimas ir skaitmeninės priemonės gali padėti verslui tapti efektyvesniam, lengviau plečiamam, geriau organizuotam ir tvaresniam?

Skaitmeninės priemonės neturi būti laikomos tikslu savaime. Jos automatiškai nepadaro verslo geresnio, atsakingesnio arba tvaresnio. Jų vertė atsiranda tada, kai jos teisingai pasirenkamos, integruojamos į aiškius procesus ir naudojamos siekiant sumažinti pasikartojantį darbą, klaidas, nereikalingą išteklių vartojimą, prarastą laiką ir operacinius blokavimus. Originalus modulis apie skaitmenines priemones ir automatizavimą apibrėžia šias priemones kaip programines įrangos programas, dirbtiniu intelektu paremtus procesus ir debesijos sprendimus, kurie padeda efektyvinti operacijas, mažinti rankines klaidas ir optimizuoti darbo srautus.

Jauniems verslininkams skaitmenizacija gali būti didelis pranašumas. Maži verslai dažnai turi mažas komandas, ribotus biudžetus ir daug užduočių, kurias valdo tas pats asmuo. Verslininkas gali tuo pačiu metu būti atsakingas už pardavimus, komunikaciją, santykius su klientais, sąskaitų išrašymą, pristatymą, socialinius tinklus, pirminę apskaitą ir produkto vystymą. Tokiomis sąlygomis kai kurių pasikartojančių užduočių automatizavimas gali atlaisvinti laiką didesnės vertės veikloms: strategijai, santykiui su klientais, inovacijoms, produkto gerinimui arba poveikio matavimui.

Originalus modulis apima tokias temas kaip skaitmeninės transformacijos vaidmuo versle, skaitmeninių priemonių tipai verslininkams, automatizavimas ir poveikis produktyvumui, automatizavimas rinkodaroje ir pardavimuose, projektų ir užduočių valdymo priemonės, finansinis automatizavimas ir e-commerce, taip pat skaitmeninės transformacijos sėkmės matavimas.

Tvaraus verslumo kontekste skaitmenizacija turi būti susieta su efektyvumu ir atsakomybe. Skaitmeninė priemonė gali padėti verslui mažinti popieriaus naudojimą, optimizuoti pristatymo maršrutus, sekti atsargas, užkirsti kelią švaistymui, greičiau atsakyti klientams, stebėti rodiklius, automatizuoti sąskaitų išrašymą arba centralizuoti poveikio duomenis. Tuo pačiu metu skaitmenizacija turi būti naudojama atsargiai: ne kiekvienas automatizavimas pagerina kliento patirtį, ne kiekviena priemonė būtina ir ne kiekvienas procesas turi būti automatizuotas.

Programos dalyviams modulis atsako į tokius klausimus:

- Kokios pasikartojančios užduotys man be reikalo sunaudoja laiką?
- Kokius procesus galiu skaitmenizuoti arba automatizuoti nepraradamas santykio su klientu kokybės?
- Kokios skaitmeninės priemonės tinkamos dabartiniam mano verslo etapui?
- Kaip galiu naudoti skaitmenizaciją rinkodarai, pardavimams, užduočių valdymui, finansams arba e-commerce?
- Kaip išvengti per daug priemonių naudojimo ir verslo apsunkinimo?

- Kaip galiu matuoti, ar skaitmeninė priemonė tikrai padeda?
- Kaip galiu naudoti automatizavimą etiškai, saugiai ir tvariai?

B. Aktualumas jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams

Jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams šis modulis svarbus, nes skaitmenizacija yra labai praktiška tema, bet ją labai lengva traktuoti paviršutiniškai. Daugelis dalyvių jau gali būti susipažinę su kai kuriomis skaitmeninėmis priemonėmis: socialiniais tinklais, Google Drive, Canva, WhatsApp Business, e-commerce platformomis, sąskaitų išrašymo programomis arba organizavimo įrankiais. Vis dėlto pažįstamumas nebūtinai reiškia strateginį naudojimą.

Mokymų vadovas turi padėti dalyviams pereiti nuo klausimo „kokią programėlę naudoti?“ prie svarbesnio klausimo: kokią verslo problemą bandau spręsti? Skaitmeninė priemonė turi būti pasirenkama pagal procesą, o ne atvirkščiai. Jei problema yra chaotiška komunikacija, gali reikėti komunikacijos taisyklių ir aiškaus kanalo. Jei problema yra pametamos užduotys, gali reikėti užduočių valdymo. Jei problema yra klientų sekimas, gali reikėti paprasto CRM. Jei problema yra rankinis sąskaitų išrašymas, gali reikėti finansinio automatizavimo.

Originalus modulis rekomenduoja atsargų požiūrį: verslininkai turėtų pradėti nuo vienos pasikartojančios užduoties automatizavimo, pasirinkti lengvai naudojamas priemones, laipsniškai integruoti priemones į esamus darbo srautus ir periodiškai peržiūrėti automatizavimo efektyvumą. Ši rekomendacija labai svarbi mokymų vadovams, nes dalyviai gali būti linkę vienu metu priimti per daug priemonių arba manyti, kad skaitmenizacija automatiškai reiškia progresą.

Mokymų vadovas turi išlaikyti modulį orientuotą į taikymą. Dalyviai turi išeiti su paprastu savo verslo skaitmeninių procesų žemėlapiu, pasikartojančių užduočių sąrašu, aiškiu prioritetu ir priemone arba srautu, kurį gali iš karto testuoti.

Kita mokymų vadovo atsakomybė yra aptarti skaitmenizacijos ribas. Automatizavimas turi gerinti kliento patirtį, o ne padaryti ją šaltesnę arba labiau varginančią. Chatbotai, automatiniai atsakymai arba el. pašto kampanijos gali būti naudingi, bet jei jie prastai apgalvoti, gali sumažinti pasitikėjimą. Taip pat klientų duomenys turi būti valdomi atsakingai, o AI naudojimas turi būti vykdomas atsižvelgiant į konfidencialumą, tikslumą ir galimas klaidas.

Mokymų vadovams pagrindinė žinutė yra ši: gera skaitmenizacija nereiškia daugiau priemonių, bet aiškesnius, efektyvesnius ir lengviau matuojamus procesus.

C. Mokymosi tikslai

Modulio pabaigoje dalyviai turėtų gebėti:

1. Paaiškinti skaitmeninių priemonių ir automatizavimo vaidmenį didinant verslo efektyvumą, mastelio galimybes ir tvarumą.
2. Atskirti skaitmenizaciją, skaitmeninę transformaciją ir automatizavimą.
3. Identifikuoti pagrindinius savo verslo procesus, kuriuos galima pagerinti per skaitmenines priemones.
4. Atpažinti skirtingus skaitmeninių priemonių tipus: užduočių valdymą, CRM, rinkodaros automatizavimą, e-commerce, finansines priemones, komunikaciją, bendradarbiavimą, analitiką ir AI.

5. Identifikuoti pasikartojančias užduotis, kurios sunaudoja laiką ir gali būti iš dalies arba visiškai automatizuotos.
6. Pasirinkti skaitmeninę priemonę, tinkamą realiam verslo poreikiui.
7. Suprojektuoti paprastą automatizavimo srautą rinkodarai, pardavimams, komunikacijai, sąskaitų išrašymui arba operaciniam valdymui.
8. Suprasti perteklinio automatizavimo rizikas: žmogiško santykio praradimą, klaidas, priklausomybę nuo priemonių, duomenų apsaugą ir beasmenę komunikaciją.
9. Pasirinkti rodiklius skaitmenizacijos sėkmei matuoti: sutaupytą laiką, sumažintas sąnaudas, konversijos rodiklį, įsitraukimą, klientų pasitenkinimą, klaidų sumažėjimą arba pajamų augimą.
10. Suformuluoti skaitmeninės priemonės testavimo planą artimiausioms 30 dienų.

D. Ugdomos pagrindinės kompetencijos

Modulis ugdo šias kompetencijas:

Taikomųjų skaitmeninių įgūdžių kompetencijos. Dalyviai mokosi identifikuoti, pasirinkti ir testuoti skaitmenines priemones, tinkamas jų verslui.

Procesų analizės kompetencijos. Dalyviai mokosi matyti verslą kaip procesų seką, kuri gali būti tobulinama.

Automatizavimo kompetencijos. Dalyviai supranta, kaip gali mažinti pasikartojantį darbą per paprastus automatizavimo srautus.

Operacinio valdymo kompetencijos. Dalyviai mokosi organizuoti užduotis, terminus, atsakomybes, klientus, užsakymus arba finansinius duomenis.

Skaitmeninės rinkodaros ir pardavimų kompetencijos. Dalyviai supranta, kaip naudoti skaitmenines priemones komunikacijai, lead generation, socialiniams tinklams, el. pašto rinkodarai, CRM ir e-commerce.

Matavimo ir analizės kompetencijos. Dalyviai mokosi naudoti rodiklius, kad įvertintų, ar skaitmenizacija kuria vertę.

Kritinio mąstymo kompetencijos. Dalyviai mokosi vengti priemonių diegimo vien todėl, kad jos populiarios, ir analizuoti sąnaudas, rizikas bei ribas.

Organizacinio tvarumo kompetencijos. Dalyviai supranta, kad skaitmenizacija gali prisidėti prie švaistymo mažinimo, laiko taupymo, procesų efektyvumo ir atsakingo mastelio didinimo.

E. Pagrindinės sąvokos ir pagrindinė informacija mokymų vadovams

1. Skaitmenizacija, skaitmeninė transformacija ir automatizavimas

Mokymų vadovas turi pradėti nuo terminų paaiškinimo. Dalyviai gali šias sąvokas naudoti pakaitomis, bet jos nereiškia visiškai to paties.

Skaitmenizacija reiškia kai kurios informacijos arba procesų perkėlimą iš fizinio / rankinio formato į skaitmeninį formatą. Pavyzdžiui, internetinės lentelės naudojimas vietoje sąsiuvinio, sąskaitų siuntimas el. paštu arba internetinės formos naudojimas.



Skaitmeninė transformacija yra platesnė. Ji reiškia skaitmeninių technologijų integravimą į kelias verslo sritis taip, kad keistųsi darbo būdas, santykis su klientais ir sprendimų priėmimas. Originalus modulis skaitmeninę transformaciją apibrėžia kaip strateginį skaitmeninių technologijų integravimą į visas verslo sritis, keičiant tai, kaip jis veikia, kuria vertę ir sąveikauja su klientais.

Automatizavimas reiškia technologijos naudojimą tam tikroms užduotims atlikti su minimalia žmogaus intervencija. Originalus modulis apima tokius pavyzdžius kaip pasikartojančių procesų automatizavimas, marketing automation, customer service automation ir workflow automation per tokias priemones kaip Zapier, HubSpot arba Trello.

Mažiems verslininkams mokymų vadovas gali paaiškinti labai paprastai:

- skaitmenizacija = perkeliu dalykus į skaitmeninę erdvę;
- automatizavimas = leidžiu technologijai atlikti tam tikras pasikartojančias užduotis;
- skaitmeninė transformacija = strategiškai permąstau savo darbo būdą naudodamas technologiją.

2. Kodėl skaitmeninės priemonės svarbios verslininkams

Jauni verslininkai dažnai susiduria su laiko trūkumu, ribotais ištekliais, mažomis komandomis, mastelio didinimo sunkumais ir neefektyviais rankiniais procesais. Originalus modulis mini šiuos iššūkius ir paaiškina, kad skaitmeninės priemonės gali padėti laiko valdymui, augimui ir mastelio galimybės, klientų valdymui, klaidų mažinimui ir operaciniam efektyvumui.

Mokymų vadovas turi susieti skaitmenizaciją su realiomis problemomis:

- verslininkas pamiršta atsakyti klientams;
- užsakymai laikomi skirtingose žinutėse;
- sąskaitos išrašomos rankiniu būdu;
- socialinių tinklų įrašai improvizuojami;
- komandos užduotys nėra aiškios;
- klientai nestebimi po pirmos sąveikos;
- atsargos patikrinamos per vėlai;
- pardavimo duomenys neanalizuojami;
- klientų grįžtamasis ryšys prarandamas.

Skaitmeninės priemonės gali padėti, bet tik tada, kai procesas aiškus.

3. Skaitmeninių priemonių tipai verslininkams

Mokymų vadovas gali pristatyti priemones pagal funkcines kategorijas, o ne kaip programėlių sąrašą.

Organizavimo ir užduočių valdymo priemonės. Padeda planuoti užduotis, atsakomybes ir terminus. Pavyzdžiai: Trello, Asana, Monday.com, ClickUp, Notion, Todoist.

Komunikacijos ir bendradarbiavimo priemonės. Padeda komandai arba bendradarbiams dirbti kartu. Pavyzdžiai: Slack, Microsoft Teams, Google Workspace, Zoom, WhatsApp Business.



CRM priemonės. Padeda valdyti santykių su klientais, lead'us ir sąveikų istoriją. Pavyzdžiai: HubSpot CRM, Zoho CRM, Airtable, Notion, Google Sheets paprastoms versijoms.

Skaitmeninės rinkodaros priemonės. Padeda planuoti turinį, el. pašto rinkodarą, socialinius tinklus ir kampanijas. Pavyzdžiai: Mailchimp, Brevo, Buffer, Meta Business Suite, Canva.

E-commerce priemonės. Padeda pardavimui internetu, užsakymams, mokėjimams, atsargoms ir pristatymams. Pavyzdžiai: Shopify, WooCommerce, Etsy, Stripe, PayPal.

Finansinės priemonės. Padeda išrašyti sąskaitas, valdyti mokėjimus, sekti pajamas ir išlaidas. Pavyzdžiai: QuickBooks, Xero, FreshBooks, Wave, vietinės sąskaitų išrašymo programos, Stripe, PayPal.

Analitikos ir duomenų priemonės. Padeda suprasti srautą, pardavimus, klientų elgesį ir veiklos rezultatus. Pavyzdžiai: Google Analytics, Power BI, Looker Studio, paprasti dashboard'ai Sheets aplinkoje.

AI priemonės. Padeda rašyti, apibendrinti, generuoti idėjas, kurti pirminius atsakymus, analizuoti tekstus, planuoti arba palaikyti klientus. Turi būti naudojamos su žmogaus patikra.

Mokymų vadovas turi pabrėžti, kad priemonės pasirinkimas priklauso nuo verslo dydžio, sudėtingumo, biudžeto, skaitmeninių gebėjimų ir integracijos su kitomis priemonėmis.

4. Pasikartojančių procesų automatizavimas

Automatizavimas ypač naudingas pasikartojančioms, nuspėjamoms ir aiškias taisykles turinčioms užduotims. Ne visos užduotys turi būti automatizuotos. Užduotys, kurios reikalauja empatijos, derybų, etinio sprendimo, kūrybiškumo arba gilaus žmogiško santykio, turi būti vertinamos atsargiai.

Procesai, kuriuos galima automatizuoti:

- užsakymo patvirtinimas;
- pasveikinimo el. laiško siuntimas;
- įrašų planavimas;
- priminimų siuntimas;
- pasikartojantis sąskaitų išrašymas;
- grįžtamojo ryšio rinkimas;
- lead'ų organizavimas;
- lentelės atnaujinimas;
- terminų pranešimai;
- atsakymai į dažnai užduodamus klausimus;
- paprastos ataskaitos;
- duomenų perkėlimas tarp formų ir CRM.

Originalus modulis rekomenduoja verslininkams pradėti nuo vienos užduoties automatizavimo, kad būtų išvengta perkrovos ir klaidų.



5. Automatizavimas rinkodaroje ir pardavimuose

Rinkodaros ir pardavimų automatizavimas gali padėti mažiems verslams komunikuoti nuosekliau ir geriau sekti santykį su klientais. Pavyzdžiai:

- socialinių tinklų įrašų planavimas;
- automatiniai el. laiškai po prenumeratos;
- el. laiškų sekos susidomėjusiems klientams;
- follow-up po pirkimo;
- priminimai apie paliktą krepšelį;
- automatinis atsakymas į dažnas užklaudas;
- CRM lead'ams;
- klientų segmentavimas;
- automatinės kampanijos pasikartojantiems klientams.

Mokymų vadovas turi susieti šią temą su 3 ir 5 moduliais. Automatizavimas neturi siųsti bendrų žinučių visiems, bet aktualias žinutes skirtingiems segmentams. Automatinis el. laiškas gali būti naudingas, jei yra gerai parašytas ir pritaikytas. Jis gali erzinti, jei yra beasmenis, per dažnas arba be vertės.

6. Projektų ir užduočių valdymas

Projektų valdymo priemonės padeda verslininkams paversti tikslus aiškiomis užduotimis. Tai būtina tvarumo tikslų įgyvendinimui.

Toks tikslas kaip „mažiname pakuotes“ turi būti paverstas užduotimis:

- tiriame alternatyvas;
- prašome pasiūlymų;
- testuojame su 10 klientų;
- skaičiuojame sąnaudas;
- atnaujiname komunikaciją;
- stebime mėnesinį vartojimą;
- renkame grįžtamąjį ryšį.

Paprasta priemonė gali padėti aiškinti atsakingus asmenis, terminus ir pažangą. Mažam verslui gali pakakti bendros lentelės arba Trello. Didesnei komandai gali būti naudinga Asana, Monday arba ClickUp.

Mokymų vadovas turi parodyti, kad priemonė nepakeičia darbo disciplinos. Jei užduotys neaiškos, jokia programinė įranga problemos neišspręs.

7. Finansinis automatizavimas ir e-commerce

Finansinis automatizavimas gali sumažinti klaidas, laiką, praleidžiamą rankinėms operacijoms, ir vėlavimus gaunant mokėjimus. Originalus modulis apie skaitmenines



priemonės mini finansų ir e-commerce automatizavimo sritį, o papildoma finansinė medžiaga pabrėžia tokius privalumus kaip efektyvumas, tikslumas, cash-flow stebėjimas, skaitmeniniai mokėjimai, greitas apdorojimas, klaidų mažinimas ir mokėjimų integravimas su apskaitos priemonėmis.

Pavyzdžiai:

- automatinės sąskaitos;
- priminimai apie neapmokėtas sąskaitas;
- mokėjimai internetu;
- integracija tarp internetinės parduotuvės ir apskaitos;
- pardavimo ataskaitos;
- atsargų stebėjimas;
- pranešimai apie užsakymus;
- prenumeratos ir pasikartojantys mokėjimai.

E-commerce srityje automatizavimas gali pagerinti kliento patirtį: greiti patvirtinimai, tracking, sąskaitų išrašymas, el. laiškai po pirkimo, produktų rekomendacijos, grįžtamojo ryšio rinkimas.

Mokymų vadovas turi aptarti ir rizikas: platformų mokesčius, priklausomybę nuo skaitmeninių tiekėjų, duomenų problemas, saugumą, konfigūravimo klaidas arba per daug beasmenes automatines patirtis.

8. AI mažuose versluose

AI priemonės gali padėti verslininkams rašyti, brainstorminti, struktūruoti idėjas, analizuoti grįžtamąjį ryšį, kurti pirminius atsakymus klientams, apibendrinti duomenis, generuoti turinį arba planuoti kampanijas. Vis dėlto AI turi būti naudojamas atsakingai.

Principai jauniems dalyviams:

- tikrink sugeneruotą informaciją;
- neįvesk konfidencialių arba jautrių duomenų nesuprasdamas rizikų;
- neskelbk sugeneruotų tekstų nepritaikęs jų prekės ženklo balsui;
- nenaudok AI nepatikrintiems tvarumo teiginiams;
- išlaikyk žmogaus intervenciją santykyje su klientais;
- naudok AI kaip asistentą, o ne kaip strateginio mąstymo pakaitalą.

Ši diskusija svarbi, nes AI gali pagreitinti darbą, bet taip pat gali sukurti klaidų, perdėjimų arba beasmenę komunikaciją.

9. Skaitmenizacija ir tvarumas

Skaitmenizacija gali prisidėti prie tvarumo per:

- popieriaus mažinimą;
- procesų efektyvinimą;



- klaidų mažinimą;
- atsargų optimizavimą;
- švaistymo mažinimą;
- aiškesnę komunikaciją su klientais;
- rodiklių stebėseną;
- geresnę prieigą prie paslaugų;
- nuotolinį bendradarbiavimą;
- kai kurių kelionių mažinimą;
- geresnį planavimą.

Vis dėlto skaitmenizacija taip pat turi poveikį: energijos vartojimas, įranga, duomenys, priklausomybė nuo platformų, žmonių su ribota skaitmenine prieiga atskyrimas. Mokymų vadovas turi išlaikyti subalansuotą požiūrį: skaitmeninės priemonės gali palaikyti tvarumą, bet nėra automatiškai tvarios.

10. Skaitmenizacijos sėkmės matavimas

Skaitmeninė priemonė turi būti vertinama. Originalus modulis apima tokius KPI kaip revenue growth, time efficiency, customer engagement, operational costs, customer satisfaction ir lead generation / sales conversion.

Jauniems dalyviams rodikliai gali būti:

- sutaupytas laikas per savaitę;
- sumažintų klaidų skaičius;
- atsakymo klientams laikas;
- konversijos rodiklis;
- lead'ų skaičius;
- pardavimų augimas;
- sumažintos operacinės sąnaudos;
- klientų pasitenkinimas;
- socialinių tinklų įsitraukimas;
- el. laiškų atidarymo rodiklis;
- automatiškai apdorotų užsakymų skaičius;
- pagerėjęs cash-flow;
- laiku užbaigtos užduotys.

Mokymų vadovas turi rekomenduoti palyginimą „prieš ir po“. Jei priemonė netaupo laiko, nemažina klaidų, nedidina kokybės arba nesuteikia naudingų duomenų, ją reikia permąstyti.

F. Rekomenduojamas sesijos srutas



Rekomenduojama trukmė: 4 valandos

1. Atidarymas ir susiejimas su ankstesniais moduliais – 15 minučių

Mokymų vadovas susieja skaitmenizaciją su poveikiu, įtrauktimi ir mastelio didinimu:

„Diskutavome apie poveikį ir mastelio didinimą. Dabar analizuojame, kaip technologija gali padėti mums dirbti efektyviau, geriau matuoti ir pasiekti daugiau žmonių neaugant chaotiškai.“

Pradinis klausimas:

„Kokia pasikartojanti užduotis jūsų versle sunaudoja daugiausia laiko?“

2. Įėjimo į temą veikla: Kur prarandu laiką? – 25 minutės

Dalyviai išvardija pasikartojančias verslo užduotis: žinutes, sąskaitas, įrašus, užsakymus, atsargas, ataskaitas, follow-up, planavimą, atsakymus klientams.

Tada pažymi:

- užduotis, kurias galima pašalinti;
- užduotis, kurias galima supaprastinti;
- užduotis, kurias galima automatizuoti;
- užduotis, kurios turi išlikti žmogiškos.

3. Mini pristatymas: skaitmenizacija, skaitmeninė transformacija ir automatizavimas – 30 minučių

Mokymų vadovas paaiškina terminus ir pateikia pavyzdžių iš mažų verslų.

4. Skaitmeninių procesų žemėlapis – 35 minutės

Dalyviai nubraižo svarbios veiklos srautą: pardavimo, komunikacijos su klientu, pristatymo, sąskaitų išrašymo, socialinių tinklų įrašo, grįžamojo ryšio rinkimo arba užsakymų valdymo.

Kiekvienam žingsniui pažymi, ar jis rankinis, skaitmeninis ar automatizuotas.

5. Pertrauka – 15 minučių

6. Skaitmeninių priemonių tipai – 30 minučių

Mokymų vadovas pristato priemonių kategorijas: užduočių valdymas, CRM, rinkodara, e-commerce, finansai, analitika, AI. Akcentas skiriamas priemonės pasirinkimui pagal problemą.

7. Veikla: paprasto automatizavimo pasirinkimas – 35 minutės

Dalyviai pasirenka pasikartojančią užduotį ir užpildo:

- problema;
- dabartinis procesas;
- galima priemonė;
- kas automatizuojama;
- kas lieka žmogiška;
- rizika;



- sėkmės rodiklis.

8. Trumpas atvejo tyrimas: automatizavimas rinkodaroje / pardavimuose / finansuose – 25 minutės

Mokymų vadovas pateikia mažo verslo pavyzdį, kuris taupo laiką per automatinį el. laišką, automatinį sąskaitų išrašymą arba chatbotą dažniems klausimams. Originalus modulis pateikia darbo krūvio mažinimo, įsitraukimo didinimo ir atsargų stebėjimo gerinimo per skaitmenines priemones pavyzdžių.

9. Sėkmės matavimas – 25 minutės

Dalyviai pasirenka 2–3 rodiklius siūlomam automatizavimui: sutaupytą laiką, sumažintas klaidas, greitesnį atsakymą, konversijas, sąnaudas, pasitenkinimą.

10. 30 dienų testavimo planas – 25 minutės

Dalyviai suformuluoja mini planą:

- kokią priemonę testuoju;
- kuriam procesui;
- kas ją naudoja;
- kiek laiko;
- ką matuoju;
- kokį sprendimą priimu po testo.

11. Refleksija ir užbaigimas – 10 minučių

Galutiniai klausimai:

- Kurią užduotį pirmiausia skaitmenizuosiu arba automatizuosiu?
- Ko neturėčiau automatizuoti?
- Kokią riziką reikia valdyti?
- Kaip žinosiu, ar priemonė padeda?

G. Metodai ir veiklos

1 veikla. Kur prarandu laiką?

Tikslas: identifikuoti pasikartojančias ir laiką vartojančias užduotis.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai išvardija visas pasikartojančias užduotis, atliekamas kas savaitę. Tada suskirsto jas į keturias kategorijas:

- palieku žmogiška;
- supaprastinu;
- skaitmenizuoju;
- automatizuoju.





Aptarimas: Mokymų vadovas klausia: „Kuri užduotis, jei būtų sumažinta 50 %, atlaisvintų daugiausia laiko?“

2 veikla. Dabartinio proceso žemėlapis

Tikslas: suprasti procesą prieš pasirenkant priemonę.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai pasirenka procesą, pavyzdžiui, „užsakymo gavimas ir pristatymas“, ir nupiešia jį žingsnis po žingsnio.

Kiekvienam žingsniui pažymi:

- kas daro;
- kiek trunka;
- kokią priemonę naudoja;
- kokia klaida dažnai atsiranda;
- ką galima automatizuoti.

Mokymų vadovo vaidmuo: akcentuoti, kad nesirenkame programėlių prieš suprasdami procesą.

3 veikla. Skaitmeninių priemonių radaras

Tikslas: įvertinti dabartinį skaitmenizacijos lygį.

Trukmė: 20 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai sau skiria balus nuo 1 iki 5 už:

- užduočių organizavimą;
- komunikaciją su klientais;
- socialinius tinklus;
- pardavimą internetu;
- sąskaitų išrašymą;
- finansinę stebėseną;
- grįžtamojo ryšio rinkimą;
- duomenų analizę;
- bendradarbiavimą komandoje.

Rezultatas: dalyviai identifikuoja zoną, kurioje labiausiai reikia tobulinimo.

4 veikla. Vienos užduoties automatizavimas

Tikslas: suprojektuoti paprastą automatizavimo srautą.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai užpildo formulę:



„Kai įvyksta [įvykis], priemonė [X] atlieka [veiksmą], o aš patikrinu [elementą].“

Pavyzdžiai:

- Kai klientas užpildo formą, jis automatiškai gauna patvirtinimo el. laišką, o duomenys patenka į lentelę.
- Kai sąskaitos mokėjimo terminas sueina, automatiškai siunčiamas priminimas.
- Kai publikuojamas straipsnis, automatiškai suplanuojamas įrašas.
- Kai klientas perka, jis automatiškai gauna padėkos žinutę ir trumpą klausimyną.

5 veikla. Kas lieka žmogiška?

Tikslas: užkirsti kelią pertekliniam automatizavimui.

Trukmė: 20 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai pasirenka automatizuojamą procesą ir atsako:

- Kur reikia empatijos?
- Kur reikia žmogaus sprendimo?
- Kur klientui gali kilti frustracija?
- Kokią automatinę žinutę reikia personalizuoti?
- Kada turime įsikišti rankiniu būdu?

6 veikla. 30 dienų testavimo planas

Tikslas: paversti idėją praktiniu eksperimentu.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai suformuluoja trumpą testavimo planą:

- priemonė;
- procesas;
- trukmė;
- rodikliai;
- rizika;
- sėkmės kriterijus;
- sprendimas po testo.

H. Reikalingos medžiagos ir pasirengimas

Šiam moduliui mokymų vadovas turi parengti:

- trumpą pristatymą apie skaitmenizaciją, automatizavimą ir skaitmeninę transformaciją;
- lapą „Kur prarandu laiką?“;
- proceso žemėlapių šabloną;



Co-funded by
the European Union





- skaitmeninės savianalizės radarą;
- skaitmeninių priemonių kategorijų sąrašą;
- automatizavimo srautų pavyzdžius;
- lapą „Kas lieka žmogiška?“;
- 30 dienų testavimo plano šablono;
- skaitmenizacijos KPI pavyzdžius;
- nešiojamąjį kompiuterį ir vaizdo projektorį;
- interneto prieigą;
- galimai trumpas 1–2 paprastų priemonių demonstracijas.

Mokymų vadovas turi vengti paversti sesiją techniniu tutorialu daugeliui programų. Tikslas yra taikomas skaitmeninis mąstymas, o ne išsamus platformų mokymasis.

I. Praktinė užduotis

Po sesijos dalyviai parengs skaitmenizacijos ir automatizavimo lapą savo verslui.

Lapas apims:

1. Procesą, pasirinktą gerinimui.
2. Dabartinio proceso aprašymą žingsnis po žingsnio.
3. Dabartines problemas: prarastą laiką, klaidas, sąnaudas, vėlavimus, duomenų trūkumą, silpną kliento patirtį.
4. Užduotis, kurias galima pašalinti, supaprastinti, skaitmenizuoti arba automatizuoti.
5. Siūlomą skaitmeninę priemonę.
6. Priemonės pasirinkimo priežastį.
7. Kas konkrečiai automatizuojama.
8. Kas lieka žmogiška.
9. Galimas rizikas: duomenis, klaidas, sąnaudas, painiavą, santykio su klientu praradimą.
10. Sėkmės rodiklius.
11. 30 dienų testavimo planą.
12. Sprendimą, kuris bus priimtas po testo: palikti, koreguoti, plėsti arba atsisakyti.

Ši užduotis gali būti susieta su mentoryste ir 12 modulių, skirtu finansiniam tvarumui, ypač tada, kai automatizavimas susijęs su sąskaitų išrašymu, mokėjimais, sąnaudomis, cash-flow arba e-commerce.

J. Refleksijos klausimai

Modulio pabaigoje mokymų vadovas gali naudoti šiuos klausimus:

- Koks procesas mano versle sunaudoja daugiausia laiko?



- Kurią pasikartojančią užduotį pirmiausia reikėtų supaprastinti?
- Kokią skaitmeninę priemonę jau naudoju, bet neefektyviai?
- Kurio proceso nereikėtų visiškai automatizuoti?
- Kur reikia žmogiškos sąveikos?
- Kokia rizika atsiranda, jei automatizuoju šį procesą?
- Kaip galiu naudoti skaitmenizaciją švaistymui arba klaidoms mažinti?
- Kokius duomenis galiu rinkti geriau?
- Koks rodiklis rodo, kad automatizavimas veikia?
- Ką testuosiu artimiausias 30 dienų?

K. Galimi sunkumai ir rekomendacijos mokymų vadovui

1 sunkumas. Dalyviai nori programėlių sąrašo, o ne proceso analizės

Kai kurie gali iš karto klausti „kokį tool rekomenduoji?“.

Rekomendacija: grąžink diskusiją prie problemos. Klausk: kokį procesą nori pagerinti, kas neveikia, kokio rezultato nori?

2 sunkumas. Dalyviai jaučiasi priblokšti priemonių skaičiaus

Skaitmeninė rinka labai perpildyta.

Rekomendacija: organizuok priemones pagal kategorijas ir rekomenduok pradėti nuo vieno proceso. Originalus modulis įspėja dėl per daug dalykų automatizavimo per greitai.

3 sunkumas. Dalyviai mano, kad automatizavimas išspręs strategijos problemas

Prasto proceso automatizavimas gali pagreitinti chaosą.

Rekomendacija: paaiškink: pirmiausia aiškinamės procesą, tada renkamės priemonę. Jei procesas neaiškus, priemonė nepadeda.

4 sunkumas. Dalyviai per daug automatizuoja santykį su klientu

Yra rizika, kad prekės ženklas atrodys šaltas arba beasmenis.

Rekomendacija: naudok veiklą „Kas lieka žmogiška?“. Automatizavimas turi palaikyti santykį, ne jį pakeisti.

5 sunkumas. Dalyviai ignoruoja duomenų apsaugą

Skaitmeninės priemonės renka duomenis apie klientus.

Rekomendacija: primink, kad duomenys turi būti renkami atsakingai, tik tada, kai būtina, su aiškia informacija ir kontroliuojama prieiga. Teisinėms detalėms tema gali būti susieta su 11 moduliui.

6 sunkumas. Dalyviai nematuoja skaitmenizacijos efekto

Jie gali diegti priemones nežinodami, ar jos padeda.

Rekomendacija: prašyk bent 2 rodiklių: sutaupytas laikas, sumažintos klaidos, greitesnis atsakymas, pardavimai, įsitraukimas, sąnaudos.



7 sunkumas. Dalyvių skaitmeniniai gebėjimai nevienodi

Lygiai gali labai skirtis.

Rekomendacija: naudok paprastas priemones, aiškink žingsnis po žingsnio ir skatink darbą porose. Nepaversk sesijos techninių įgūdžių varžybomis.

L. Dažnai užduodami klausimai mokymų vadovams

1. Kuo skiriasi skaitmenizacija ir automatizavimas?

Skaitmenizacija reiškia proceso arba informacijos perkėlimą į skaitmeninį formatą. Automatizavimas reiškia, kad technologija atlieka užduotį su minimalia žmogaus intervencija.

2. Kaip pasirinkti pirmą automatizuotiną procesą?

Pasirenkame pasikartojantį, aiškų procesą, kuris sunaudoja laiką, kuria klaidas arba veikia klientus. Nepradedame nuo sudėtingiausio proceso.

3. Ką daryti, jei dalyviai neturi biudžeto mokamoms priemonėms?

Galima naudoti nemokamas versijas, Google Sheets, Trello, Notion, internetines formas, Meta Business Suite arba priemones, jau įtrauktas į naudojamą platformą. Svarbiausia yra procesas, ne brangi priemonė.

4. Ar AI būtinas visiems verslams?

Ne. AI gali padėti, bet nėra privalomas. Kartais paprastas automatizavimas arba gerai struktūruota lentelė naudingesnė nei pažangi AI priemonė.

5. Kaip išvengti perteklinio automatizavimo?

Klausiame, kokią vertę automatizavimas suteikia ir kas turi likti žmogiška. Santykiai, empatija, etiniai sprendimai ir jautri komunikacija turi būti vertinami atsargiai.

6. Kaip matuoti, ar tool veikia?

Lyginame situaciją prieš ir po: sutaupytą laiką, klaidas, sąnaudas, atsakymus, pardavimus, klientų pasitenkinimą, užbaigtas užduotis arba surinktus duomenis.

7. Ką daryti, jei dalyvis jau naudoja daug priemonių?

Padedame jam supaprastinti. Per daug priemonių gali kurti painiavą. Analizuojama, kurios priemonės naudingos, kurios dubliuojasi ir ką galima pašalinti.

8. Kaip susieti skaitmenizaciją su tvarumu?

Per efektyvumą, švaistymo mažinimą, popieriaus mažinimą, rodiklių stebėseną, atsargų optimizavimą, klaidų mažinimą, geresnę prieigą ir atsakingą mastelio didinimą. Bet aptariame ir skaitmenines ribas: energijos vartojimą, prieigą, duomenis ir priklausomybę nuo platformų.

M. Ryšys su kitais moduliais

8 modulis tiesiogiai siejasi su 1 moduliu – Strateginis planavimas, nes skaitmeninės priemonės turi būti pasirenkamos pagal strateginius verslo tikslus, o ne vien todėl, kad jos populiaros.

Jis siejasi su 2 moduliu – Lyderystė ir komandos valdymas, nes skaitmenizacija keičia darbo būdą, komunikaciją, atsakomybes ir bendradarbiavimą. Be lyderystės priemonės gali sukurti painiavą.



Jis siejasi su 3 moduliu – Prekės ženklo kūrimas ir pardavimai, nes marketing automation, CRM, social media scheduling ir e-commerce gali palaikyti komunikaciją ir pardavimus.

Jis siejasi su 4 moduliu – Tvarių produktų vystymas, nes skaitmeninės priemonės gali padėti testuoti, rinkti grįžtamąjį ryšį, valdyti atsargas ir mažinti švaistymą.

Jis siejasi su 5 moduliu – Tikslinės auditorijos supratimas, nes skaitmeniniai duomenys gali padėti suprasti klientų elgesį, segmentuoti ir pritaikyti žinutes.

Jis siejasi su 6 moduliu – Įtraukios verslo praktikos, nes technologija gali didinti prieigą, bet gali ir atskirti, jei nėra prieinama arba lengvai naudojama.

Jis siejasi su 7 moduliu – Socialinis poveikis ir mastelio didinimas, nes skaitmeninės priemonės gali palaikyti poveikio matavimą, atskaitas, prieigos plėtimą ir partnerysčių koordinavimą.

Jis siejasi su 9 moduliu – Ekologinis pėdsakas ir anglies pėdsakas, nes skaitmenizacija gali padėti stebėti vartojimą, transportą, atsargas ir poveikio duomenis.

Jis siejasi su 10 moduliu – Tvarių sprendimų kūrimas, nes tvariems sprendimams dažnai reikia technologijos testavimui, mastelio didinimui, komunikacijai ir stebėsenai.

Jis siejasi su 11 moduliu – Teisinė sistema ir Europos reglamentai, nes skaitmenizacija apima duomenų apsaugą, skaidrumą, atsakomybę ir kartais atitikties reikalavimus.

Jis siejasi su 12 moduliu – Finansinis tvarumas, nes finansinis automatizavimas, skaitmeniniai mokėjimai ir e-commerce gali pagerinti cash-flow, tikslumą ir finansinius sprendimus.

Išvada 8 moduliui

Modulis apie skaitmenines priemones ir automatizavimą padeda jauniems verslininkams suprasti, kaip jie gali naudoti technologiją, kad dirbtų efektyviau, organizuočiau ir lengviau didintų mastą. Skaitmenizacija neturi būti suprantama kaip chaotiškas programėlių diegimas, bet kaip strateginis verslo gerinimo procesas.

Mokymų vadovams šis modulis turi išlikti praktiškas ir subalansuotas. Dalyviai turi išmokyti pradėti nuo problemos, analizuoti procesą, pasirinkti tinkamą priemonę, testuoti mažu mastu ir matuoti rezultatus. Lygiai taip pat svarbu, kad jie suprastų, ko negalima visiškai automatizuoti ir kur žmogiškas santykis išlieka esminis.

Modulio pabaigoje kiekvienas dalyvis turėtų turėti konkrečią užduotį arba procesą, kurį gali skaitmenizuoti arba automatizuoti per artimiausias 30 dienų, kartu su paprastais sėkmės rodikliais. Tvarus verslas nėra tik verslas su geromis vertybėmis, bet ir verslas, gebantis protingai naudoti išteklius, laiką, duomenis ir technologiją ilgalaikiai vertei kurti.

16. 9 MODULIS – VERSLO EKOLOGINIS PĖDSAKAS IR ANGLIES PĖDSAKAS

A. Bendras modulio pristatymas

Devintasis programos SustainABLE modulis nagrinėja verslo ekologinį pėdsaką ir anglies pėdsaką. Po to, kai dalyviai dirbo su strategija, lyderyste, prekės ženklu, produktu, tiksline auditorija, įtrauktimi, socialiniu poveikiu ir skaitmenizacija, šis modulis įveda vieną svarbiausių aplinkosauginio tvarumo dimensijų: ekonominių veiklų klimatinio ir ekologinio poveikio supratimą, matavimą ir mažinimą.

Šiame modulyje pagrindinis akcentas skiriamas anglies pėdsakui, nes jis suteikia konkretų metodą, per kurį verslas gali suprasti savo indėlį į šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijas.



Originalus modulis sukurtas aplink idėją transformuoti verslą į neutralų anglies emisijų požiūriu ir apima tokias temas kaip anglies pėdsako apibrėžimas, jo svarba, įtrauktinos emisijos, anglies pėdsako integravimas į įmonės strategiją, GHG emisijų mažinimas, dekarbonizacija, skaičiavimo metrikos ir veiksmai, būtini neutralumui pasiekti.

Jauniems verslininkams ši tema gali atrodyti techninė arba skirta didelėms įmonėms. Iš tikrųjų kiekvienas verslas, nepriklausomai nuo dydžio, turi poveikį aplinkai. Šis poveikis gali atsirasti iš energijos vartojimo, transporto, tiekimo, medžiagų, pakuočių, atliekų, įrangos, kelionių, skaitmeninių procesų, gamybos arba to, kaip klientai naudoja produktą. Net paslaugų verslas turi pėdsaką: biurai, IT įranga, energijos vartojimas, mobilumas, skaitmeninės platformos, komunikacijos medžiagos arba renginiai.

Originalus modulis paaiškina, kad įmonės anglies pėdsakas yra visas šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijų kiekis, tiesiogiai arba netiesiogiai sukuriamas įmonės veiklą. Jo apskaičiavimas pristatomas kaip pirmas žingsnis klimato neutralumo link, nes suteikia aiškumo apie zonas, kuriose atsiranda didžiausios emisijos, ir apie mažinimo galimybes.

Šio modulio tikslas nėra paversti dalyvius techniniais emisijų skaičiavimo ekspertais. Jo tikslas yra padėti jiems suprasti pagrindinę logiką: kad sumažintum poveikį, pirmiausia turi jį pastebėti, įvertinti ir identifikuoti prioritetines zonas. Mažas verslas gali pradėti nuo paprastų žingsnių: energijos sąskaitų analizės, pakuočių skaičiavimo, transporto stebėjimo, atliekų mažinimo, kai kurių tiekėjų keitimo, pristatymų optimizavimo, kai kurių dokumentų skaitmenizavimo arba mažesnio poveikio medžiagų pasirinkimo.

Programos dalyviams modulis atsako į tokius klausimus:

- Ką reiškia verslo anglies pėdsakas?
- Kokie pagrindiniai emisijų šaltiniai mano veikloje?
- Kuo skiriasi tiesioginės ir netiesioginės emisijos?
- Kokius duomenis galiu lengvai rinkti, kad suprasčiau poveikį?
- Kokių priemonių galiu imtis energijos vartojimui, transportui, pakuotėms arba atliekoms mažinti?
- Kaip galiu integruoti anglies pėdsako mažinimą į verslo strategiją?
- Ką reiškia dekarbonizacija ir klimato neutralumas?
- Kaip atsakingai komunikuoti pažangą be perdėjimų arba greenwashing?

B. Aktualumas jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams

Jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams šis modulis svarbus, nes įveda esminę, bet potencialiai bauginančią temą. Anglies pėdsakas, GHG emisijos, dekarbonizacija arba klimato neutralumas gali atrodyti techninės sąvokos, o dalyviai gali manyti, kad neturi duomenų, laiko arba išteklių su jomis dirbti. Mokymų vadovo vaidmuo yra supaprastinti nesubanalinant ir paversti temą pritaikomu procesu.

Mokymų vadovas turi pradėti nuo mažų verslų realybės. Ne visi dalyviai galės atlikti pilną anglies pėdsako skaičiavimą. Vis dėlto visi gali identifikuoti poveikio šaltinius, rinkti bazinius duomenis ir nustatyti mažinimo planą. Šiam vadovui rekomenduojamas progresyvus požiūris:

1. Suprantame, kas yra anglies pėdsakas.

2. Identifikuojame pagrindinius emisijų šaltinius.
3. Renkame paprastus duomenis.
4. Pasirenkame prioritetines zonas.
5. Formuluojame mažinimo priemones.
6. Nustatome rodiklius.
7. Peržiūrimė pažangą.
8. Komunikacija vykdoma atsargiai ir su įrodymais.

Svarbi rizika yra ta, kad modulis taptų pristatymu apie klimato kaitą, be pakankamo ryšio su dalyvių verslais. Mokymų vadovas turi to vengti. Klimato kaita gali būti trumpai paaiškinta, bet sesijos centras turi likti verslas: kur atsiranda emisijos, ką gali keisti verslininkas ir kaip gali stebėti pažangą.

Kita rizika yra tai, kad dalyviai gali užstrigti ties klimato neutralumo idėja. Neutralumas yra ilgalaikis tikslas, kuris pirmiausia reikalauja emisijų mažinimo ir tik po to, kai taikytina, atsakingo kompensavimo. Mokymų vadovas turi vengti supaprastintos žinutės „apskaičiuoji ir kompensuoji“. Programos dvasioje prioritetas turi būti realus poveikio mažinimas.

Šis modulis labai glaudžiai siejasi su 4 ir 10 moduliais. 4 modulis analizavo produktą ir jo gyvavimo ciklą. 9 modulis analizuoja anglies pėdsaką ir emisijų šaltinius. 10 modulis šią informaciją pavers labiau struktūruotais tvariais sprendimais. Taip pat jis siejasi su 3 moduliu, nes bet kokia komunikacija apie anglį turi būti aiški, atsargi ir paremta duomenimis, kad būtų išvengta greenwashing.

Mokymų vadovams pagrindinė žinutė yra ši: negalime reikalauti iš dalyvių klimatinio tobulumo, bet galime padėti jiems padaryti poveikį matomą ir pradėti jį mažinti per išmatuojamus žingsnius.

C. Mokymosi tikslai

Modulio pabaigoje dalyviai turėtų gebėti:

1. Paaiškinti, kas yra verslo anglies pėdsakas ir kodėl jis aktualus tvariam verslumui.
2. Pagrindiniu lygmeniu suprasti, kas yra šiltnamio efektą sukeliančios dujos ir kodėl jos prisideda prie klimato kaitos.
3. Atskirti tiesiogines ir netiesiogines emisijas.
4. Identifikuoti pagrindinius emisijų šaltinius savo versle: energiją, transportą, medžiagas, gamybą, pakuotes, atliekas, įrangą, skaitmenines paslaugas arba tiekimo grandinę.
5. Rinkti paprastus duomenis, kurie gali padėti įvertinti poveikį: sąskaitas, nuvažiuotus kilometrus, kuro suvartojimą, pristatymų skaičių, pakuočių kiekį, atliekas, vartojimą arba pirkimus.
6. Parengti supaprastintą savo verslo anglies pėdsako žemėlapi.
7. Pasiūlyti konkrečias priemones emisijoms ir vartojimui mažinti.
8. Suprasti, ką reiškia dekarbonizacija ir kodėl emisijų mažinimas turi būti prioritetas prieš kompensavimą.



9. Pasirinkti paprastus rodiklius pažangai stebėti: energijos vartojimą, kurą, kilometrus, pakuotes, atliekas, atsinaujinančios energijos procentą, vietinius tiekėjus arba įvertintas emisijas.

10. Suformuluoti trumpą anglies pėdsako mažinimo planą artimiausioms 30–90 dienų.

D. Ugdomos pagrindinės kompetencijos

Modulis ugdo šias kompetencijas:

Bazinio klimato supratimo kompetencijos. Dalyviai supranta ryšį tarp ekonominių veiklų, GHG emisijų ir klimato kaitos.

Aplinkosauginio poveikio analizės kompetencijos. Dalyviai mokosi identifikuoti poveikio šaltinius savo versle.

Duomenų rinkimo kompetencijos. Dalyviai mokosi, kokius duomenis gali paprastai rinkti, kad suprastų vartojimą ir emisijas.

Prioritetizavimo kompetencijos. Dalyviai mokosi identifikuoti didelio poveikio zonas ir pasirinkti realistiškas priemones.

Emisijų mažinimo planavimo kompetencijos. Dalyviai formuluoja konkrečius veiksmus, terminus ir rodiklius.

Atsakingos komunikacijos kompetencijos. Dalyviai mokosi vengti perdėtų teiginių apie neutralumą arba tvarumą.

Sisteminio mąstymo kompetencijos. Dalyviai supranta, kad emisijos atsiranda ne tik verslo viduje, bet ir tiekėjuose, transporte, produkto naudojime ir gyvavimo pabaigoje.

Operacinio tvarumo kompetencijos. Dalyviai susieja poveikio mažinimą su efektyvumu, mažesnėmis sąnaudomis, inovacijomis ir atsparumu.

E. Pagrindinės sąvokos ir pagrindinė informacija mokymų vadovams

1. Anglies pėdsakas

Verslo anglies pėdsakas yra visas šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijų kiekis, sukuriamas tiesiogiai arba netiesiogiai dėl jo veiklų. Originalus modulis naudoja Corporate Carbon Footprint sąvoką ir pristato ją kaip metodą, kuriuo įmonės gali identifikuoti didelių emisijų zonas ir mažinimo galimybes.

Mokymų vadovams paaiškinimas turi būti aiškus:

Anglies pėdsakas rodo, kiek verslo veikla prisideda prie atmosferą šildančių emisijų.

Jis gali apimti:

- naudojamą energiją;
- sunaudojamą kurą;
- produktų transportą;
- komandos keliones;
- perkamas medžiagas;
- pakuotes;



- atliekas;
- gamybos procesus;
- produkto naudojimą kliento pusėje;
- skaitmenines paslaugas;
- tiekėjus ir tiekimo grandinę.

Ne visi verslai gali viską apskaičiuoti nuo pradžių. Bet visi gali pradėti identifikuodami labiausiai tikėtinius šaltinius.

2. Šiltnamio efektą sukeliančios dujos

Šiltnamio efektą sukeliančios dujos yra dujos, kurios sulaiko šilumą atmosferoje. Originalus modulis šiltnamio efektą paaiškina izoliacijos sluoksnio vaizdiniu, kuris neleidžia daliai šilumos grįžti į kosmosą, o šių dujų koncentracijos didėjimas sustiprina globalinį atšilimą.

Dalyviams nereikia gilintis į pažangias mokslines detales. Pakanka suprasti, kad pagrindinės ekonominės veikloms aktualios dujos apima:

- anglies dioksidą, dažnai susijusį su iškastinio kuro deginimu;
- metaną, susijusį su žemės ūkiu, atliekomis ir kai kuriais pramoniniais procesais;
- diazoto oksidą, susijusį su žemės ūkiu ir pramoniniais procesais;
- fluorintas dujas, naudojamas kai kurioje įrangoje ir šaldymo sistemose.

Įprastoje komunikacijoje daugelis emisijų išreiškiamos CO2 ekvivalentu, kad skirtingų dujų poveikį būtų galima palyginti viena bendra matavimo vienetu.

3. Tiesioginės ir netiesioginės emisijos

Mokymų vadovas gali paaiškinti skirtumą taip:

Tiesioginės emisijos sukuriamos iš verslo kontroliuojamų šaltinių. Pavyzdžiui, kuras, sudeginamas įmonės automobilyje, nuosavas šildymo katilas, įranga arba tiesiogiai kontroliuojami procesai.

Netiesioginės emisijos sukuriamos veiklų, kurios palaiko verslą, bet vyksta už tiesioginės kontrolės ribų. Pavyzdžiui, perkama elektros energija, tiekėjų transportas, perkamų medžiagų gamyba, išorinės pristatymo paslaugos, produkto naudojimas arba atliekų tvarkymas.

Tarptautiniuose standartuose dažnai naudojamos Scope 1, Scope 2 ir Scope 3 kategorijos. Šiame vadove jas galima paaiškinti supaprastintai:

Scope 1: tiesioginės emisijos iš nuosavų arba kontroliuojamų šaltinių.

Scope 2: netiesioginės emisijos iš perkamos energijos.

Scope 3: kitos netiesioginės emisijos vertės grandinėje: tiekėjai, transportas, produktai, atliekos, naudojimas, kelionės.

Mažam verslui nebūtina, kad dalyviai atliktų techninę ataskaitą pagal scope'us, bet naudinga suprasti, kad poveikis neapsiriboja tuo, kas vyksta jų pačių biure arba dirbtuvėse.

4. Ekologinis pėdsakas



Ekologinis pėdsakas yra platesnė sąvoka nei anglies pėdsakas. Ji nurodo bendrą spaudimą gamtos ištekliams ir ekosistemoms. Ji gali apimti žemės, vandens, medžiagų, energijos, biologinės įvairovės vartojimą, atliekas ir emisijas.

Šiame modulyje anglies pėdsakas naudojamas kaip pagrindinis instrumentas, bet mokymų vadovas gali pristatyti ekologinį pėdsaką, kad parodytų, jog poveikis aplinkai nėra vien anglis. Pavyzdžiui, sprendimas gali sumažinti emisijas, bet padidinti vandens vartojimą arba spaudimą retoms medžiagoms. Todėl verslininkai turi mąstyti holistiškai.

5. Dažni emisijų šaltiniai mažame versle

Dalyviams reikia padėti identifikuoti emisijų šaltinius savo versle. Pavyzdžiai:

Energija: elektra, šildymas, vėsinimas, apšvietimas, įranga.

Transportas: pristatymai, komandos kelionės, krovininis transportas, kasdienės kelionės į darbą, kurjeriai.

Medžiagos: žaliavos, vartojimo reikmenys, pakuotės, tekstilė, plastikas, metalas, popierius.

Gamyba: procesai, kurie vartoja energiją, vandenį arba generuoja atliekas.

Atliekos: išmesti produktai, pakuotės, gamybos likučiai, maisto atliekos.

Skaitmeninės paslaugos: serveriai, debesija, IT įranga, internetinė komunikacija.

Renginiai ir reklaminės veiklos: spausdintos medžiagos, transportas, maitinimas, energija.

Tiekimo grandinė: tiekėjai, atstumai, gamybos praktikos, pakavimas.

Mokymų vadovas turi akcentuoti, kad ne visi šaltiniai vienodai svarbūs kiekvienam verslui. Kavinė, internetinė parduotuvė, tekstilės dirbtuvė ir konsultacijų įmonė turės skirtingus profilius.

6. Dekarbonizacija

Dekarbonizacija reiškia anglies emisijų ir priklausomybės nuo didelių emisijų šaltinių mažinimą. Originalus modulis įtraukia dekarbonizaciją kaip centrinę temą integruojant anglies pėdsaką į įmonės strategiją.

Mažiems verslininkams dekarbonizacija gali reikšti:

- energijos vartojimo mažinimą;
- perėjimą prie atsinaujinančios energijos, kur tai įmanoma;
- transporto optimizavimą;
- nereikalingų pristatymų mažinimą;
- vietinių arba mažesnio poveikio tiekėjų pasirinkimą;
- pakuočių mažinimą;
- medžiagų keitimą;
- švaistymo mažinimą;
- produkto gyvavimo trukmės ilginimą;



- dokumentų skaitmenizavimą;
- taisymą, pakartotinį naudojimą ir žiedinius modelius.

Mokymų vadovas turi pristatyti dekarbonizaciją kaip laipsnišką procesą, ne momentinį pokytį.

7. Klimato neutralumas

Klimato neutralumas arba anglies neutralumas reiškia, kad sukuriamos emisijos kiek įmanoma sumažinamos, o likusios emisijos kompensuojamos patikimais absorbcijos arba mažinimo kitur mechanizmais. Originalus modulis neutralumą traktuoja kaip ilgalaikį tvarumo tikslą.

Mokymų vadovams svarbu paaiškinti teisingą tvarką:

1. Matuoji arba įvertini.
2. Mažini.
3. Vėl mažini.
4. Tik tada kompensuoji tai, ko neįmanoma išvengti, naudodamas patikimus mechanizmus.

Dalyviai turi būti įspėti, kad tokie teiginiai kaip „esame carbon neutral“ gali būti rizikingi, jei nėra skaičiavimų, standartų ir tvirtų įrodymų. Mažiems verslams saugiau komunikuoti konkrečią pažangą:

- „sumažiname energijos vartojimą 12 %“;
- „pašalinome vienkartinės pakuotes X produktui“;
- „optimizavome pristatymus ir sumažiname nuvažiuotus kilometrus“;
- „pradėjome rinkti duomenis apie savo vartojimą“.

8. Duomenys, reikalingi supaprastintam skaičiavimui

Pilnas skaičiavimas gali būti sudėtingas, bet dalyviai gali pradėti nuo paprastų duomenų:

- energijos sąskaitų;
- dujų arba kuro suvartojimo;
- pristatymams nuvažiuotų kilometrų;
- pristatymų skaičiaus;
- perkamų medžiagų svorio;
- pakuočių skaičiaus;
- atliekų kiekio;
- kelionių skaičiaus;
- naudojamo transporto;
- vandens suvartojimo;
- gamybos apimčių;



- pagrindinių tiekėjų ir atstumų;
- naudojamos įrangos;
- parduotų kiekių.

Mokymų vadovas turi paaiškinti, kad netobuli duomenys yra pradžia. Pirmasis etapas gali būti duomenų rinkimo įpročio sukūrimas.

9. Anglies pėdsako mažinimo priemonės

Priemonės galima grupuoti pagal zonas.

Energija:

- efektyvus apšvietimas;
- efektyvi įranga;
- nenaudojamos įrangos išjungimas;
- šildymo / vėsinimo optimizavimas;
- atsinaujinanti energija, kur tai įmanoma;
- vartojimo stebėsena.

Transportas:

- pristatymų grupavimas;
- optimizuoti maršrutai;
- artimesni tiekėjai;
- viešasis transportas;
- cargo dviračiai, kur įmanoma;
- car-sharing;
- nereikalingų kelionių mažinimas.

Medžiagos ir pakuotės:

- kiekio mažinimas;
- perdirbtos arba perdirbamos medžiagos;
- daugkartinės pakuotės;
- kompaktiškesnis dizainas;
- vietiniai tiekėjai;
- nereikalingų medžiagų pašalinimas.

Atliekos:

- rūšiuojamasis surinkimas;
- švaistymo prevencija;



- pakartotinis naudojimas;
- dovanojimas;
- kompostavimas, kai taikytina;
- taisymas;
- bendradarbiavimas su kitais veikėjais likučiams panaudoti.

Skaitmeniniai procesai ir biuras:

- skaitmeniniai dokumentai;
- spausdinimo mažinimas;
- efektyvi įranga;
- failų tvarkymas ir organizavimas;
- efektyvios platformos;
- nuotolinis darbas, kai jis sumažina realias keliones.

10. Pažangos komunikacija

Komunikacija apie anglį turi būti atsargi. Dalyviai turi vengti absoliučių teiginių, jei neturi tvirtų duomenų. Ši tema siejasi su 3 modulių, kuriame aptartas greenwashing.

Saugesnės formuluotės:

- „pradėjome matuoti“;
- „identifikavome pagrindinius poveikio šaltinius“;
- „sumažinome X vartojimą Y %“;
- „testuojame alternatyvą“;
- „kitas žingsnis yra...“;
- „dar neišsprendėme..., bet dirbame ties...“.

Rizikingos formuluotės:

- „nulinis poveikis“;
- „100 % žalias“;
- „carbon neutral“ be sertifikavimo;
- „gelbėjame planetą“;
- „produktas be emisijų“, jei visa grandinė neanalizuota.

F. Rekomenduojamas sesijos srutas

Rekomenduojama trukmė: 4 valandos

1. Atidarymas ir susiejimas su ankstesniais moduliais – 15 minučių

Mokymų vadovas susieja modulį su produktu, poveikiu ir skaitmenizacija:



„Diskutavome apie produktą, poveikį ir skaitmenines priemones. Dabar analizuojame poveikį aplinkai per konkrečią prizmę: vartojimą, emisijas ir zonas, kuriose verslas gali mažinti anglies pėdsaką.“

Pradinis klausimas:

„Kur, jūsų manymu, jūsų versle atsiranda didžiausias poveikis aplinkai?“

2. Įėjimo į temą veikla: Mano poveikio šaltiniai – 25 minutės

Dalyviai užrašo visus galimus poveikio šaltinius savo versle: energiją, transportą, medžiagas, pakuotes, atliekas, tiekėjus, skaitmeninę sritį, renginius.

Tada juos pažymi:

- tikėtinai didelis poveikis;
- vidutinis poveikis;
- mažas poveikis;
- nežinoma / reikia patikrinti.

3. Mini pristatymas: anglies pėdsakas ir GHG – 30 minučių

Mokymų vadovas paaiškina anglies pėdsaką, šiltnamio efektą sukeliančias dujas, tiesiogines ir netiesiogines emisijas, supaprastintus Scope 1–2–3.

4. Supaprastintas anglies pėdsako žemėlapis – 40 minučių

Dalyviai dirba su savo verslu ir užpildo žemėlapi:

- ką vartojame;
- ką perkame;
- kaip transportuojame;
- ką gaminame;
- ką išmetame;
- ką naudoja klientai;
- ko dar nežinome.

5. Pertrauka – 15 minučių

6. Bazinių duomenų rinkimas – 30 minučių

Mokymų vadovas pristato lengvai renkamų duomenų tipus. Dalyviai pasirenka 5 duomenis, kuriuos gali rinkti per artimiausias 30 dienų.

Pavyzdžiai:



- energijos sąskaita;
- nuvažiuoti kilometrai;
- kuro litrai;
- pakuočių skaičius;
- atliekų kiekis;
- pristatymų skaičius;
- pagrindiniai tiekėjai.

7. Mažinimo priemonės – 40 minučių

Dalyviai dirba mažose grupėse. Kiekvienai poveikio zonai jie pasiūlo mažinimo priemones. Tada pasirenka tris prioritetines priemones pagal kriterijus:

- poveikis;
- kaina;
- įgyvendinimo lengvumas;
- laikas;
- klientų / komandos priėmimas.

8. 90 dienų mažinimo planas – 35 minutės

Kiekvienas dalyvis parengia mini planą:

- pagrindinis emisijų / poveikio šaltinis;
- veiksmas;
- ištekliai;
- terminas;
- rodiklis;
- rizika;
- komunikacijos būdas.

9. Atsakinga pažangos komunikacija – 20 minučių



Mokymų vadovas pateikia gerų ir rizikingų žinučių pavyzdžių. Dalyviai performuluoja žinutę apie poveikio mažinimą.

10. Refleksija ir užbaigimas – 10 minučių

Galutiniai klausimai:

- Kokį poveikio šaltinį nuvertinau?
- Kokių duomenų man trūksta?
- Kokį mažinimo veiksmą galiu pradėti iš karto?
- Ko neturėčiau komunikuoti, kol neturiu įrodymų?

G. Metodai ir veiklos

1 veikla. Mano poveikio šaltiniai

Tikslas: greitai identifikuoti aktualias zonas.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai išvardija visas veiklas, kurios gali generuoti poveikį aplinkai. Tada pažymi prioritетines zonas.

Mokymų vadovo vaidmuo: padėti dalyviams neapsiriboti atliekomis arba rūšiavimu. Poveikis gali atsirasti energijoje, transporte, medžiagose, tiekėjuose ir produkto naudojime.

2 veikla. Anglies pėdsako žemėlapis

Tikslas: vizualizuoti verslo emisijų šaltinius.

Trukmė: 40 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai užpildo žemėlapi su šiomis zonomis:

- energija;
- transportas;
- medžiagos;
- pakuotės;
- gamyba;
- atliekos;
- tiekėjai;



- produkto naudojimas;
- skaitmeninė sritis;
- kitos veiklos.

Kiekvienai zonai jie pažymi:

- ką žinau;
- ko nežinau;
- kokius duomenis galiu rinkti;
- koks veiksmas galėtų sumažinti poveikį.

3 veikla. Duomenys, kuriuos galiu rinkti

Tikslas: paversti temą matuojamu procesu.

Trukmė: 30 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai pasirenka bent 5 duomenis, kuriuos gali rinkti per artimiausias 30 dienų.

Pavyzdžiai:

- per mėnesį suvartoti kWh;
- pristatymų kilometrai;
- pakuočių skaičius;
- atliekų kilogramai;
- kelionių skaičius;
- kuro litrai.

Aptarimas: Mokymų vadovas pabrėžia, kad be duomenų mažinimas lieka intuityvus.

4 veikla. Mažinimo priemonių matrica

Tikslas: veiksmų prioritizavimas.

Trukmė: 40 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai išvardija galimas priemones ir analizuoja jas pagal dvi ašis:

- potencialus poveikis;



- įgyvendinamumas.

Prioritetas teikiamas veiksams, turintiems didelį poveikį ir didelį įgyvendinamumą.

Pavyzdžiai:

- nereikalingų pakuočių mažinimas;
- pristatymų grupavimas;
- lempučių keitimas;
- vartojimo stebėseną;
- vietinis tiekėjas;
- spausdinimo atsisakymas;
- taisymas vietoj pakeitimo;
- rūšiuojamasis surinkimas.

5 veikla. 90 dienų mažinimo planas

Tikslas: pereiti nuo analizės prie veiksmo.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai užpildo:

„Per artimiausias 90 dienų sumažinsime [poveikio šaltinis] per [veiksmai], matuodami [rodiklis], su [žmonės / ištekliai] pagalba, komunikuodami pažangą per [kanalas].“

6 veikla. Atsakinga žinutė apie anglį

Tikslas: užkirsti kelią greenwashingui.

Trukmė: 20 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai performuluoja rizikingas žinutes.

Pavyzdys:

Rizikinga žinutė: „Esame carbon neutral.“

Atsargesnė žinutė: „Pradėjome matuoti pagrindinius emisijų šaltinius ir testuojame dvi mažinimo priemones: pristatymų optimizavimą ir pakuočių mažinimą.“

H. Reikalingos medžiagos ir pasirengimas

Šiam moduliui mokymų vadovas turi parengti:



- trumpą pristatymą apie anglies pėdsaką, GHG, tiesiogines ir netiesiogines emisijas;
- supaprastintą Scope 1, Scope 2, Scope 3 schemą;
- lapą „Mano poveikio šaltiniai“;
- anglies pėdsako žemėlapij;
- duomenų rinkimo lapą;
- poveikio ir įgyvendinamumo matricą mažinimo priemonėms;
- 90 dienų mažinimo plano šablona;
- atsakingų ir rizikingų žinučių pavyzdžius;
- paprastą skaičiuoklę arba vartojimo lentelės modelį;
- lipnius lapelius;
- A3 formato lapus;
- markerius;
- rašomąją lentą;
- nešiojamąjį kompiuterį ir vaizdo projektorių.

Jei įmanoma, mokymų vadovas gali parengti paprastą fiktyvaus verslo pavyzdį: kavinės, internetinės parduotuvės, tekstilės dirbtuvės arba paslaugų įmonės. Pavyzdys padeda dalyviams suprasti, kaip duomenys virsta veiksmais.

I. Praktinė užduotis

Po sesijos dalyviai parengs savo verslo anglies pėdsako analizės ir mažinimo lapą.

Lapas apims:

1. Trumpą verslo ir pagrindinių veiklų aprašymą.
2. Emisijų ir poveikio šaltinių žemėlapij: energija, transportas, medžiagos, pakuotės, atliekos, tiekėjai, skaitmeninė sritis, produkto naudojimas.
3. Tris zonas, kuriose tikėtinas didžiausias poveikis.
4. Šiuo metu prieinamus duomenis.
5. Duomenis, kuriuos reikia rinkti per artimiausias 30 dienų.
6. Tris galimas mažinimo priemonės.
7. Vieną prioritetinę priemonę artimiausioms 90 dienų.
8. Pagrindinį stebėsenos rodiklį.
9. Reikalingus išteklius.
10. Rizikas arba barjerus.
11. Įtrauktas suinteresuotas šalis: komandą, tiekėjus, klientus, partnerius.
12. Atsargią formuluotę pažangos komunikacijai.



13. Konkretų kitą žingsnį.

Ši užduotis bus naudojama mentorystėje ir susieta su 10 modulių, kuriame dalyviai, remdamiesi identifikuotomis problemomis, kurs platesnius tvarius sprendimus.

J. Refleksijos klausimai

Modulio pabaigoje mokymų vadovas gali naudoti šiuos klausimus:

- Ką naujo supratau apie savo verslo poveikį aplinkai?
- Koks yra tikėtiniausias emisijų šaltinis?
- Kokį poveikio šaltinį iki šiol ignoravau?
- Kokius duomenis jau turiu?
- Kokius duomenis turiu pradėti rinkti?
- Koks mažinimo veiksmas yra realistiškiausias?
- Koks veiksmas turėtų didelį poveikį, bet reikalauja daugiau išteklių?
- Kaip galiu įtraukti tiekėjus arba klientus?
- Ką jau galiu komunikuoti?
- Ko neturėčiau komunikuoti, kol neturiu įrodymų?
- Kaip anglies pėdsako mažinimas susijęs su mano verslo strategija?

K. Galimi sunkumai ir rekomendacijos mokymų vadovui

1 sunkumas. Dalyviai mano, kad tema per techninė

Tokie terminai kaip GHG, Scope 1, Scope 2, Scope 3 arba carbon footprint gali atrodyti bauginantys.

Rekomendacija: naudok paprastus paaiškinimus ir pavyzdžius. Tikslas nėra techninė ataskaita, bet poveikio šaltinių supratimas ir pirmųjų priemonių pasirinkimas.

2 sunkumas. Dalyviai neturi duomenų

Daugelis mažų verslininkų nematuoja vartojimo, transporto, pakuočių arba atliekų.

Rekomendacija: pirmasis veiksmas yra duomenų rinkimas. Nėra problema pradžioje neturėti duomenų; problema atsiranda tada, jei jie nepradeda jų rinkti.

3 sunkumas. Dalyviai susitelkia tik į rūšiavimą

Rūšiavimas svarbus, bet neapima viso poveikio.



Rekomendacija: išplėsk analizę į energiją, transportą, medžiagas, tiekėjus, produktą ir naudojimą.

4 sunkumas. Dalyviai nori kompensuoti prieš mažindami

Kompensavimas gali atrodyti kaip greitas sprendimas.

Rekomendacija: paaiškink tvarką: matavimas, mažinimas, papildomas mažinimas, tada patikimas kompensavimas tam, kas lieka.

5 sunkumas. Dalyviai formuluoja nerealius tikslus

Pavyzdžiui, „per 3 mėnesius tapsime carbon neutral“.

Rekomendacija: skatink konkrečius ir realistiškus tikslus: vartojimo mažinimą, pakuočių mažinimą, transporto optimizavimą, duomenų rinkimą.

6 sunkumas. Dalyviai bijo sąnaudų

Kai kurios priemonės gali reikalauti investicijų.

Rekomendacija: pradėkite nuo low-cost veiksmų: stebėsenos, švaistymo stabdymo, pristatymų optimizavimo, pakuočių mažinimo, elgesio pokyčių.

7 sunkumas. Komunikacija rizikuoja tapti greenwashingu

Dalyviai gali norėti greitai komunikuoti, kad yra „žali“ arba „neutralūs“.

Rekomendacija: susiek su 3 modulių. Komunikacija turi būti konkreti, proporcinga ir paremta įrodymais.

L. Dažnai užduodami klausimai mokymų vadovams

1. Ar dalyviai turi tiksliai apskaičiuoti anglies pėdsaką?

Ne šiame modulyje. Tikslas yra suprasti emisijų šaltinius, rinkti bazinius duomenis ir pradėti mažinimą. Pilnas skaičiavimas gali reikalauti priemonių, emisijų faktorių ir papildomos ekspertizės.

2. Kaip paprastai paaiškinti Scope 1, Scope 2 ir Scope 3?

Scope 1 reiškia tiesiogines emisijas iš verslo kontroliuojamų šaltinių. Scope 2 reiškia emisijas iš perkamos energijos. Scope 3 reiškia kitas netiesiogines emisijas vertės grandinėje: tiekėjus, transportą, produktus, atliekas, naudojimą.

3. Ką darome su paslaugų verslais?

Analizuojame energiją, įrangą, keliones, skaitmenines platformas, naudojamą medžiagą, renginius, biurą, klientus ir tiekėjus. Paslaugos taip pat turi pėdsaką.

4. Koks pirmasis žingsnis mažam verslui?



Pagrindinių šaltinių identifikavimas ir paprastų duomenų rinkimas: energija, transportas, pakuotės, atliekos, medžiagos.

5. Ar kompensavimas yra geras sprendimas?

Jis gali turėti vaidmenį, bet neturi pakeisti mažinimo. Pirmiausia mažiname tai, ką galime kontroliuoti. Kompensavimas turi būti naudojamas atsargiai ir per patikimus mechanizmus.

6. Kaip pasirenkame prioritetines priemones?

Naudojame paprastus kriterijus: potencialus poveikis, kaina, įgyvendinimo lengvumas, laikas, klientų ir komandos priėmimas.

7. Kaip komunikuoti pažangą be greenwashing?

Komunikuojame konkrečiai: ką matavome, ką sumažinome, kiek, ką testuojame, kas toliau. Vengiame absoliučių teiginių be įrodymų.

8. Kaip susieti anglies pėdsaką su verslu?

Per efektyvumą, mažesnes sąnaudas, švaistymo mažinimą, reputaciją, pasitikėjimą, pasirengimą reguliavimui, klientų reikalavimus ir ilgalaikį atsparumą.

M. Ryšys su kitais moduliais

9 modulis tiesiogiai siejasi su 1 moduliu – Strateginis planavimas, nes anglies pėdsako mažinimas turi būti integruotas į verslo tikslus ir rodiklius, o ne traktuojamas kaip izoliuotas veiksmas.

Jis siejasi su 2 moduliu – Lyderystė ir komandos valdymas, nes emisijų mažinimas reiškia elgesio pokyčius, aiškias atsakomybes ir žmonių įtraukimą.

Jis siejasi su 3 moduliu – Prekės ženklo kūrimas ir pardavimai, nes bet kokia komunikacija apie emisijas, neutralumą arba poveikį aplinkai turi būti paremta įrodymais ir formuluojama be greenwashing.

Jis siejasi su 4 moduliu – Tvarių produktų vystymas, nes produktas, medžiagos, pakuotės ir gyvavimo ciklas tiesiogiai veikia anglies pėdsaką.

Jis siejasi su 5 moduliu – Tikslinės auditorijos supratimas, nes klientai gali turėti skirtingą susidomėjimo, supratimo ir pasirengimo lygį mažų emisijų sprendimams.

Jis siejasi su 6 moduliu – Įtraukios verslo praktikos, nes emisijų mažinimo priemonės turi būti apgalvotos taip, kad nesukurtų socialinių barjerų arba neteisingų sąnaudų tam tikroms grupėms.

Jis siejasi su 7 moduliu – Socialinis poveikis ir mastelio didinimas, nes anglies pėdsako mažinimas yra išmatuojamo poveikio forma, o mastelio didinimas turi išlaikyti arba gerinti aplinkosauginį veiksmingumą.



Jis siejasi su 8 moduliu – Skaitmeninės priemonės ir automatizavimas, nes skaitmeninės priemonės gali padėti rinkti duomenis, stebėti vartojimą, optimizuoti atsargas, pristatymus ir pažangos ataskaitas.

Jis siejasi su 10 moduliu – Tvaryų sprendimų kūrimas, nes informacija apie anglies pėdsaką tampa pagrindu konkretiems mažinimo ir transformacijos sprendimams kurti.

Jis siejasi su 11 moduliu – Teisinė sistema ir Europos reglamentai, nes klimato, ataskaitų, energijos, pakuočių ir emisijų reglamentai vis labiau veikia verslo aplinką.

Jis siejasi su 12 moduliu – Finansinis tvarumas, nes daugelis mažinimo priemonių gali apimti investicijas, sąnaudų taupymą, tiekėjų keitimą arba naujus pajamų modelius.

Išvada 9 moduliui

Modulis apie ekologinį pėdsaką ir anglies pėdsaką padeda jauniems verslininkams konkrečiau ir matuojamiau suprasti savo verslų poveikį aplinkai. Tema neturi būti traktuojama kaip techninis pratimas, skirtas tik didelėms įmonėms, bet kaip bazinė praktika bet kuriam verslui, norinčiam būti atsakingam ir atspariam.

Mokymų vadovams iššūkis yra paversti tokias sąvokas kaip carbon footprint, GHG emisijos, dekarbonizacija ir neutralumas paprastu procesu: identifikuojame šaltinius, renkame duomenis, pasirenkame prioritetus, mažiname poveikį ir komunikuojame atsakingai. Dalyviai neturi išeiti su tobulu emisijų skaičiavimu, bet su aiškiu poveikio zonų supratimu ir konkrečiu mažinimo planu.

Modulio pabaigoje kiekvienas dalyvis turėtų gebėti identifikuoti pagrindinius emisijų šaltinius savo versle, pasirinkti duomenis, kuriuos turi rinkti, ir suformuluoti bent vieną mažinimo priemonę artimiausioms 90 dienų. Anglies pėdsako mažinimas nėra tik moralinė pareiga arba marketingo žinutė, bet svarbi efektyvaus, patikimo ir ateičiai pasirengusio verslo kūrimo dalis.

17. 10 MODULIS – TVARIŲ SPRENDIMŲ KŪRIMAS

A. Bendras modulio pristatymas

Dešimtas programos SustainABLE modulis nagrinėja tvaryų sprendimų kūrimą, tai yra procesą, per kurį jauni verslininkai paverčia identifikuotas problemas, gerinimo idėjas ir tvarumo tikslus konkrečiais, taikomais ir testuojamais sprendimais. Jei 4 ir 9 moduliai padėjo dalyviams analizuoti produktą, gyvavimo ciklą, ekologinį pėdsaką ir poveikio šaltinius, 10 modulis padeda pereiti nuo analizės prie projektavimo ir įgyvendinimo.

Tvarus sprendimas nėra tik gera idėja arba atsakingas ketinimas. Tai yra realios problemos, aiškos tikslinės auditorijos, vertės klientui, neigiamo poveikio mažinimo, ekonominio įgyvendinamumo ir gebėjimo būti įgyvendintam su turimais ištekliais derinys. Šia prasme modulis veikia kaip tiltas tarp anksčiau aptartų sąvokų ir konkrečių veiksmų, kuriuos dalyviai gali testuoti savo versluose.

Originalus modulis apie tvaryų sprendimų kūrimą akcentuoja tvarumo integravimą į verslo strategiją, žiedinę ekonomiką, gyvavimo ciklo vertinimą, triple bottom line, veiklos rodiklius, tvaryų praktikų įgyvendinimą ir kelią link net zero. Jis pabrėžia perėjimo nuo teorinių žinių prie taikomų strategijų svarbą per darbą komandoje, realius scenarijus, veiksmų planus, išteklių identifikavimą, barjerų numatymą ir sėkmės rodiklių apibrėžimą.



Jauniems verslininkams šis modulis svarbus, nes tvarumas lengvai gali likti diskurso lygmenyje, jei nėra paverčiamas sprendimais. Verslininkas gali suprasti, kad turi per daug pakuočių, kad auditorija prašo daugiau skaidrumo, kad produktas generuoja atliekas arba kad transportas sukuria emisijas, bet kitas žingsnis yra esminis: kokį sprendimą galima konkrečiai testuoti, su kokiais ištekliais, per kokį terminą ir su kokiais rodikliais?

Šis modulis padeda dalyviams dirbti su realiomis problemomis ir kurti įgyvendinamus sprendimus. Sprendimas gali būti pagerintas produktas, nauja paslauga, efektyvesnis operacinis procesas, pakavimo modelis, grąžinimo sistema, bendradarbiavimas su vietiniu tiekėju, skaitmenizuotas procesas, įtrauki praktika, klientų edukavimo kampanija arba verslo modelio pokytis.

Programos dalyviams modulis atsako į tokius klausimus:

- Kokią konkrečią tvarumo problemą noriu spręsti?
- Kam ši problema svarbi?
- Kokie sprendimai galimi?
- Kuris sprendimas dabar yra labiausiai įgyvendinamas?
- Kaip galiu testuoti sprendimą mažu mastu?
- Kokių išteklių ir partnerių man reikia?
- Kokie barjerai gali atsirasti?
- Kaip matuoju, ar sprendimas veikia?
- Kaip galiu išplėsti sprendimą, jei testas sėkmingas?

B. Aktualumas jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams

Jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams šis modulis aktualus, nes konsoliduoja visus ankstesnius modulius ir veda dalyvius į veiksmą. Tai vienas praktiškiausių programos modulių ir gali veikti kaip pasirengimas hackathon tipo veikloms, taikomajai mentorystei arba individualiems vystymo planams.

Mokymų vadovas turi padėti dalyviams išvengti dviejų kraštutinumų. Pirmasis kraštutinis yra per bendra idėja: „noriu būti tvaresnis“, „noriu sumažinti poveikį“, „noriu padėti bendruomenei“. Tai yra ketinimai, ne sprendimai. Antrasis kraštutinis yra per sudėtingas sprendimas, kurio neįmanoma testuoti su esamais ištekliais: visiška tiekimo grandinės transformacija, pažangi technologinė sistema arba naujas verslo modelis, kuriam reikėtų didelių investicijų ir išorinės ekspertizės.

Mokymų vadovo vaidmuo yra atvesti dalyvius į realistišką darbo zoną: gerai apibrėžta problema, pakankamai aiškus sprendimas, mažas testas, rodiklis ir terminas. Šia prasme modulis turi būti labai orientuotas į prototipavimą ir eksperimentą.

Mokymų vadovas turi susieti modulį su ankstesniais dalyvių rezultatais:



- iš 1 modulio: strateginiai tikslai ir suinteresuotos šalys;
- iš 3 modulio: prekės ženklo pažadas ir greenwashing rizika;
- iš 4 modulio: produkto ir gyvavimo ciklo analizė;
- iš 5 modulio: tikslinė auditorija ir priėmimo barjerai;
- iš 6 modulio: įtraukties barjerai;
- iš 7 modulio: pokyčio teorija ir poveikio rodikliai;
- iš 8 modulio: skaitmeniniai procesai ir automatizavimas;
- iš 9 modulio: emisijų šaltiniai ir mažinimo planas.

Taigi 10 modulis ne tik įveda naują temą, bet sujungia programos gijas ir paverčia jas sprendimu. Mokymų vadovui centrinis klausimas yra: kaip padėti dalyviui pasirinkti realią problemą ir sukurti tvarų, matuojamą ir įgyvendinamą eksperimentą?

Šis modulis gali būti įgyvendinamas naudojant design thinking metodus, darbą komandose, scenarijus, greitą prototipavimą, trumpą pitch ir tarpusavio grįžtamąjį ryšį. Svarbu, kad dalyviai neliktų tik analizėje. Modulio pabaigoje kiekvienas turėtų turėti pakankamai aiškią sprendimo idėją, kurią galima testuoti.

C. Mokymosi tikslai

Modulio pabaigoje dalyviai turėtų gebėti:

1. Paaiškinti, ką reiškia tvarus sprendimas ir kuo jis skiriasi nuo paprastos idėjos arba ketinimo.
2. Identifikuoti konkrečią tvarumo problemą savo versle, produkte, paslaugoje, procese arba santykiuose su auditorija.
3. Suformuluoti problemą aiškiai, konkrečiai ir orientuojantis į vartotoją arba suinteresuotą šalį.
4. Generuoti kelias sprendimų galimybes naudojant design thinking, žiedinės ekonomikos ir triple bottom line principus.
5. Vertinti sprendimus pagal tokius kriterijus kaip poveikis, įgyvendinamumas, kaina, laikas, vertė klientui, įtrauktis ir mastelio didinimo potencialas.
6. Pasirinkti prioritetinį sprendimą testavimui.
7. Sukurti paprastą prototipą arba pilotinį planą pasirinktam sprendimui.
8. Identifikuoti išteklius, partnerius ir suinteresuotas šalis, reikalingas įgyvendinimui.
9. Numatyti barjerus ir rizikas sprendimo įgyvendinime.
10. Apibrėžti sėkmės rodiklius sprendimo testavimui.
11. Parengti trumpą, aiškų, patikimą ir įveiksmą orientuotą sprendimo pristatymą.

D. Ugdomos pagrindinės kompetencijos

Modulis ugdo šias kompetencijas:



Problemų sprendimo kompetencijos. Dalyviai mokosi apibrėžti realias problemas ir vengti paviršutiniškų sprendimų.

Tvarių inovacijų kompetencijos. Dalyviai naudoja tvarumo principus naujiems sprendimams arba verslo gerinimams generuoti.

Design thinking kompetencijos. Dalyviai mokosi pradėti nuo vartotojų ir suinteresuotų šalių poreikių, generuoti idėjas, prototipuoti ir testuoti.

Praktinio planavimo kompetencijos. Dalyviai paverčia idėjas žingsniais, ištekliais, terminais ir atsakomybėmis.

Prioritetizavimo kompetencijos. Dalyviai mokosi rinktis įgyvendinamus sprendimus, ne tik teoriškai patrauklius.

Poveikio analizės kompetencijos. Dalyviai vertina sprendimus ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių efektų požiūriu.

Bendradarbiavimo kompetencijos. Modulis skatina darbą komandoje, grįžtamąjį ryšį ir bendrąją.

Komunikacijos ir pitch kompetencijos. Dalyviai mokosi pristatyti sprendimą aiškiai, trumpai ir patikimai.

Matavimo kompetencijos. Dalyviai apibrėžia rodiklius, pagal kuriuos vertinama, ar sprendimas veikia.

E. Pagrindinės sąvokos ir pagrindinė informacija mokymų vadovams

1. Kas yra tvarus sprendimas

Tvarus sprendimas yra veiksmas, produktas, paslauga, procesas arba modelis, kuris atsako į realią problemą ir kuria ekonominę, socialinę bei aplinkosauginę vertę. Jis neapsiriboja neigiamo poveikio mažinimu, bet gali gerinti gyvenimo kokybę, išteklių efektyvumą, prieigą, pasitikėjimą, atsparumą ir ilgalaikį gyvybingumą.

Tvarus sprendimas turi atitikti kelis kriterijus:

- sprendžia konkrečią problemą;
- yra aktualus aiškiai auditorijai arba suinteresuotai šaliai;
- mažina neigiamą poveikį arba kuria teigiamą poveikį;
- gali būti įgyvendintas su realistiškais ištekliais;
- gali būti testuojamas;
- gali būti matuojamas;
- dera su verslo misija ir vertybėmis;



- nesukuria didelių neigiamų efektų kitur.

Mokymų vadovas turi paaiškinti, kad tvarus sprendimas nebūtinai turi būti įspūdingas. Kartais geras sprendimas yra paprastas: pakuotės sumažinimas, pristatymų reorganizavimas, taisymo opcijos įvedimas, medžiagos pakeitimas, aiškus lapas klientui, grįžtamojo ryšio forma arba vietinė partnerystė.

2. Gerai apibrėžta problema

Geras sprendimas prasideda nuo gerai apibrėžtos problemos. Jei problema miglota, sprendimas bus miglotas. Pavyzdžiui, „turime poveikį aplinkai“ yra per platu. Geresnė formuluotė būtų: „kas mėnesį vietiniams pristatymams naudojame apie 500 vienkartinių pakuočių, o klientai neturi grąžinimo arba pakartotinio naudojimo galimybių“.

Mokymų vadovas gali naudoti struktūrą:

Kam [auditorija / suinteresuota šalis], problema yra [konkreči problema], nes [priežastis / kontekstas], o tai lemia [efektas].

Pavyzdys:

„Klientams, kurie užsisako produktus vietoje, problema yra paprastos daugkartinės pakuotės opcijos trūkumas, nes dabartinė sistema naudoja tik vienkartinės pakuotes, o tai didina atliekas ir kuria neatitikimą prekės ženklo vertybėms.“

Ši formuluotė padeda dalyviams suprasti, kas paveiktas ir ką reikia spręsti.

3. Design thinking tvarumui

Design thinking yra naudingas metodas tvariems sprendimams kurti, nes prasideda nuo žmonių, realių problemų ir testavimo. Etapus galima naudoti supaprastintai:

Empatija. Suprantame paveiktus žmones: klientus, komandą, bendruomenę, tiekėjus.

Apibrėžimas. Aiškiai suformuluojame problemą.

Idėjų generavimas. Generuojame kelis galimus sprendimus.

Prototipavimas. Sukuriame paprastą sprendimo versiją.

Testavimas. Tikriname, ar veikia, ir tobuliname.

Tvarumo kontekste design thinking turi būti papildytas aplinkosauginio ir socialinio poveikio analize. Neužtenka, kad sprendimas būtų pageidaujamas kliento; jis turi būti atsakingas ir išteklių, įtraukties bei ilgalaikių efektų požiūriu.

4. Triple bottom line

Triple bottom line yra požiūris, analizuojantis verslo veiksmingumą trimis dimensijomis: ekonomine, socialine ir aplinkosaugine. Jauniems dalyviams mokymų vadovas gali paaiškinti paprastai:



- ekonominė: ar sprendimas gali finansiškai palaikyti verslą?
- socialinė: ar sprendimas geras žmonėms, klientams, komandai arba bendruomenei?
- aplinkosauginė: ar sprendimas mažina poveikį aplinkai arba atsakingiau naudoja išteklius?

Tvarus sprendimas turi būti vertinamas per visas tris perspektyvas. Pavyzdžiui, ekologiškesnė pakuotė gali sumažinti poveikį aplinkai, bet jei ji per brangi ir klientai jos nepriima, sprendimas gali būti ekonomiškai netvarus. Tuo pačiu labai pelningas sprendimas, kuris atskiria tam tikras grupes arba didina atliekas, nėra visapusiškai tvarus.

5. Žiedinė ekonomika kaip sprendimų šaltinis

Žiedinė ekonomika, aptarta ir 4 modulyje, siūlo daug krypčių tvariems sprendimams:

- medžiagų mažinimas;
- pakuočių pakartotinis naudojimas;
- produktų taisymas;
- likučių panaudojimas;
- nuoma vietoj pardavimo;
- priežiūros paslaugos;
- buy-back;
- atliekų pavertimas ištekliais;
- moduliniai produktai;
- bendradarbiavimas su kitais verslais.

Mokymų vadovas gali skatinti dalyvius naudoti klausimą: kaip galime kuo ilgiau išlaikyti išteklių vertę sistemoje?

6. Sprendimo įgyvendinamumas

Tvarus sprendimas turi būti įgyvendinamas. Dalyviai turi analizuoti reikalingus išteklius:

- pinigus;
- laiką;
- žmones;
- kompetencijas;



- tiekėjus;
- technologiją;
- erdvę;
- partnerystes;
- leidimus arba taisykles;
- klientų pasirengimą;
- gamybos pajėgumą.

Įgyvendinamumas nereiškia, kad sprendimą turi būti lengva įgyvendinti be jokio pastangų. Tai reiškia, kad jis gali būti realistiškai testuojamas forma, pritaikyta dabartiniams ištekliams.

Mokymų vadovas turi skatinti pilotavimą. Jei pilnas sprendimas per didelis, dalyvis gali testuoti mažesnę versiją.

7. Prototipas ir pilotas

Prototipas yra supaprastinta sprendimo forma, naudojama mokymuisi. Pilotas yra ribotas testavimas laike, erdvėje arba auditorijoje.

Pavyzdžiai:

- daugkartinės pakuotės testavimas su 20 klientų;
- taisymo opcijos paleidimas vienam mėnesiui;
- grįžtamojo ryšio formos testavimas;
- skaitmeninio proceso įvedimas tik vienai užsakymų kategorijai;
- bendradarbiavimas su vietiniu tiekėju bandomajam produktui;
- bendruomeninės dirbtuvės organizavimas;
- įtraukios pasiūlos testavimas specifinei grupei;
- edukacinės kampanijos paleidimas viename kanale.

Mokymų vadovas turi paaiškinti, kad piloto tikslas nėra įrodyti, jog idėja tobula, bet greitai išmukti, kas veikia ir ką reikia koreguoti.

8. Sėkmės rodikliai

Kiekvienas sprendimas turi turėti rodiklius. Rodikliai gali būti paprasti:



- klientų, naudojančių naują opciją, skaičius;
- sumažintas pakuotės kiekis;
- sumažintos sąnaudos;
- teigiamas grįžtamasis ryšys;
- pataisytų produktų skaičius;
- sutaupytas laikas;
- įvertintas sumažintų emisijų kiekis;
- padidėjęs pakuočių grąžinimo rodiklis;
- klientų pasitenkinimas;
- įtrauktų žmonių skaičius;
- sugeneruoti pardavimai;
- sumažintos atliekos;
- partnerysčių skaičius.

Mokymų vadovas turi padėti dalyviams pasirinkti su problema susijusius rodiklius. Jei problema yra švaistymas, rodiklis turi matuoti švaistymą. Jei problema yra prieiga, rodiklis turi matuoti prieigą. Jei problema yra pasitikėjimas, rodiklis gali apimti grįžtamąjį ryšį, konversijas arba rekomendacijas.

9. Sprendimų įgyvendinimo barjerai

Tvarūs sprendimai gali susidurti su barjeriais:

- didesnės sąnaudos;
- neprieinami tiekėjai;
- duomenų trūkumas;
- klientų pasipriešinimas;
- komandos pasipriešinimas;
- ribotas laikas;
- kompetencijų trūkumas;
- silpna vietinė infrastruktūra;



- teisinės rizikos;
- komunikacijos sunkumai;
- neaiški paklausa.

Mokymų vadovas turi padėti dalyviams numatyti barjerus ne tam, kad jie atsisakytų sprendimo. Barjeras nereiškia, kad sprendimas neįmanomas; jis reiškia, kad sprendimą reikia pritaikyti arba testuoti mažesniu mastu.

10. Sprendimo pitch

Dalyviai turi gebėti aiškiai pristatyti sprendimą. Trumpas pitch gali apimti:

1. Problemą.
2. Kas paveiktas.
3. Sprendimą.
4. Kodėl jis tvarus.
5. Kaip jis bus testuojamas.
6. Kokie rodikliai bus stebimi.
7. Kokių išteklių arba pagalbos reikia.

Šis pratimas ypač naudingas hackathonams, mentorystei ir partnerių pritraukimui.

F. Rekomenduojamas sesijos srutas

Rekomenduojama trukmė: 4 valandos

1. Atidarymas ir susiejimas su ankstesniais moduliais – 15 minučių

Mokymų vadovas paaiškina, kad modulis paverčia analizę veiksmu:

„Identifikavome auditorijas, barjerus, poveikį, skaitmeninius procesus ir anglies pėdsako šaltinius. Dabar pasirenkame konkrečią problemą ir kuriame testuojamą sprendimą.“

Pradinis klausimas:

„Jei per artimiausius 3 mėnesius galėtumėte išspręsti vieną tvarumo problemą savo versle, kokia ji būtų?“

2. Įėjimo veikla: problemos pasirinkimas – 25 minutės

Dalyviai išvardija tris anksčiau identifikuotas tvarumo problemas. Tada pasirenka vieną pagal kriterijus:

- ji svarbi;
- ji konkreti;
- ji veikia klientus / suinteresuotas šalis;



- ją galima testuoti;
- ji susijusi su verslo strategija.

3. Problemos apibrėžimas – 30 minučių

Dalyviai formuluoja problemą naudodami struktūrą:

„Kam [suinteresuota šalis], problema yra [problema], nes [priežastis], o tai lemia [efektas].“

Mokymų vadovas pateikia grįžtamąjį ryšį dėl aiškumo.

4. Idėjų generavimas: 10 galimų sprendimų – 35 minutės

Dalyviai greitai generuoja bent 10 idėjų, jų iš karto nevertindami. Jie gali dirbti individualiai, tada porose.

Įkvėpimo kategorijos:

- mažinimas;
- pakartotinis naudojimas;
- taisymas;
- skaitmenizacija;
- partnerystė;
- įtraukus dizainas;
- tiekėjo keitimas;
- komunikacija;
- klientų edukavimas;
- žiedinis modelis.

5. Pertrauka – 15 minučių

6. Sprendimų vertinimas – 35 minutės

Dalyviai pasirenka 3 idėjas ir vertina jas pagal kriterijus:

- poveikis aplinkai;
- socialinis poveikis;
- įgyvendinamumas;



- kaina;
- vertė klientui;
- įgyvendinimo laikas;
- dermė su prekės ženklu;
- mastelio didinimo potencialas.

Tada pasirenka prioritetinį sprendimą.

7. Prototipas arba pilotas – 40 minučių

Dalyviai sukuria piloto planą:

- ką testuoju;
- su kuo;
- kur;
- kiek laiko;
- kokie ištekliai;
- kokius duomenis renku;
- kokio rezultato tikiuosi;
- kokia rizika egzistuoja.

8. Sėkmės rodikliai – 20 minučių

Dalyviai pasirenka 2–3 piloto rodiklius.

9. Sprendimo pitch – 30 minučių

Kiekvienas dalyvis parengia 2 minučių pitch. Keli pristato bendrai grupei ir gauna grįžtamąjį ryšį.

10. Refleksija ir užbaigimas – 15 minučių

Galutiniai klausimai:

- Ką išsiaiškinau?
- Kokį sprendimą galiu realistiškai testuoti?
- Ką turiu patikrinti prieš tai?



- Kas turi būti įtrauktas?
- Kaip matuosiu, ar veikia?

G. Metodai ir veiklos

1 veikla. Prioritetinės problemos pasirinkimas

Tikslas: pasirinkti problemą, pakankamai aiškią praktiniam darbui.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai pasirenka tris problemas, identifikuotas ankstesniuose moduluose, ir užrašo jas ant lipnių lapelių. Tada greitai jas įvertina:

- kiek ji svarbi?
- kiek ji skubi?
- kiek kontrolės turiu jos atžvilgiu?
- kokį poveikį turėtų jos sprendimas?
- ar ją galima testuoti per 30–90 dienų?

Rezultatas: kiekvienas dalyvis pasirenka prioritetinę problemą.

2 veikla. Problemos performulavimas

Tikslas: paaiškinti problemą iš suinteresuotos šalies perspektyvos.

Trukmė: 30 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai naudoja formulę:

„Kam..., problema yra..., nes..., o tai lemia...“

Pavyzdys:

„Klientams, perkantiems produktus išsinešti, problema yra daugkartinės pakuotės opcijos trūkumas, nes dabartinė sistema naudoja vienkartinius indus, o tai lemia atliekas ir pasikartojančias sąnaudas.“

Mokymų vadovo vaidmuo: pašalinti per plačias arba per abstrakčias formuluotes.

3 veikla. 10 sprendimų per 10 minučių

Tikslas: sugeneruoti kelias idėjas prieš pasirenkant sprendimą.

Trukmė: 20–35 minutės, priklausomai nuo grupės dydžio.



Instrukcijos: Dalyviai užrašo kuo daugiau idėjų be išankstinio vertinimo. Tada jas grupuoja pagal kategorijas.

Taisyklė: pirmoji idėja nebūtinai yra geriausia. Daugiau idėjų didina inovacijos tikimybę.

4 veikla. Poveikio – įgyvendinamumo – vertės klientui matrica

Tikslas: prioritetizuoti sprendimus.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai įvertina 3 galimus sprendimus skalėje nuo 1 iki 5 pagal:

- aplinkosauginį / socialinį poveikį;
- įgyvendinamumą;
- kainą;
- vertę klientui;
- laiką;
- riziką.

Rezultatas: vienas prioritetinis sprendimas testavimui.

5 veikla. Sprendimo prototipavimas

Tikslas: paversti idėją testuojama forma.

Trukmė: 40 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai sukuria paprastą prototipą arba aprašo pilotą. Prototipas gali būti eskizas, srautas, pasiūlymas, žinutė, maketas, procesas, forma arba minimali paslaugos versija.

Gairiniai klausimai:

- Ką testuoju?
- Kas turi egzistuoti testui?
- Ką galiu simuliuoti?
- Ką galiu padaryti rankiniu būdu prieš investuodamas?
- Kas gali suteikti grįžtamąjį ryšį?

6 veikla. 2 minučių pitch



Tikslas: paaiškinti ir komunikuoti sprendimą.

Trukmė: 30 minučių.

Pitch struktūra:

1. Problema.
2. Kas paveiktas.
3. Sprendimas.
4. Kodėl jis tvarus.
5. Kaip jį testuoju.
6. Kokį rodiklį stebiu.
7. Kokios pagalbos man reikia.

Grįžtamasis ryšys: kolegos pateikia grįžtamąjį ryšį apie aiškumą, įgyvendinamumą ir poveikį.

H. Reikalingos medžiagos ir pasirengimas

Šiam moduliui mokymų vadovas turi parengti:

- trumpą pristatymą apie tvarius sprendimus, design thinking, triple bottom line ir pilotavimą;
- problemos pasirinkimo lapą;
- problemos formulavimo šabloną;
- idėjų generavimo lapą;
- poveikio – įgyvendinamumo – vertės klientui matricą;
- prototipo / piloto šabloną;
- sėkmės rodiklių lapą;
- pitch struktūrą;
- paprastų tvarių sprendimų pavyzdžius;
- lipnius lapelius;
- A3 formato lapus;
- markerius;
- rašomąją lentą;
- nešiojamąjį kompiuterį ir vaizdo projektorį.

Naudinga, kad mokymų vadovas parengtų skirtingų sprendimų pavyzdžių: produkto, paslaugos, proceso, komunikacijos, bendradarbiavimo, skaitmenizacijos, emisijų mažinimo, įtraukties arba žiedinės ekonomikos.



I. Praktinė užduotis

Po sesijos dalyviai parengs tvaraus sprendimo kūrimo ir testavimo lapą.

Lapas apims:

1. Pasirinktą konkrečią problemą.
2. Paveiktą suinteresuotą šalį arba auditoriją.
3. Pagrindinę problemos priežastį.
4. Problemos poveikį verslui, klientams, bendruomenei arba aplinkai.
5. Bent tris analizuotus galimus sprendimus.
6. Pasirinktą prioritetinį sprendimą.
7. Pasirinkimo pagrindimą: poveikį, įgyvendinamumą, kainą, vertę klientui ir dermę su strategija.
8. Prototipo arba piloto aprašymą.
9. Reikalingus išteklius.
10. Įtrauktus žmones arba partnerius.
11. Galimas rizikas ir barjerus.
12. Sėkmės rodiklius.
13. 30–90 dienų testavimo kalendorių.
14. Grįžtamojo ryšio rinkimo būdą.
15. Sprendimą, kuris bus priimtas po testo: tęsti, koreguoti, plėsti arba atsisakyti.

Ši užduotis gali būti tiesiogiai naudojama mentorystėje ir hackathon tipo veiklose. Ji taip pat gali tapti kiekvieno dalyvio mini įgyvendinimo plano pagrindu.

J. Refleksijos klausimai

Modulio pabaigoje mokymų vadovas gali naudoti šiuos klausimus:

- Kokia tvarumo problema dabar yra svarbiausia mano verslui?
- Ar problemą suformulavau pakankamai aiškiai?
- Kam ši problema svarbi?
- Koks sprendimas atrodo patrauklus, bet dar nėra įgyvendinamas?
- Kokį sprendimą galiu greitai testuoti?
- Kokius išteklius jau turiu?
- Kokį partnerį arba suinteresuotą šalį reikia įtraukti?
- Kokia rizika gali blokuoti įgyvendinimą?
- Koks rodiklis rodo, kad sprendimas veikia?
- Ką turiu išmokti iš piloto?
- Kaip galiu komunikuoti sprendimą be perdėjimo?



- Kaip sprendimas susijęs su verslo misija?

K. Galimi sunkumai ir rekomendacijos mokymų vadovui

1 sunkumas. Dalyviai renkasi per plačias problemas

Pavyzdžiai: „tarša“, „tvarumo trūkumas“, „švaistymas“, „klientai nesupranta“.

Rekomendacija: prašyk konkretumo. Koks švaistymo tipas? Kur jis atsiranda? Kas paveiktas? Kokie duomenys yra? Ką verslas gali kontroliuoti?

2 sunkumas. Dalyviai iš karto šoka prie sprendimo

Kai kurie pasirenka sprendimą dar nesupratę problemos.

Rekomendacija: sustabdyk procesą ir grįžk prie problemos formulavimo. Geras sprendimas reikalauja gerai apibrėžtos problemos.

3 sunkumas. Sprendimai per sudėtingi

Dalyviai gali siūlyti didelius, brangius arba sunkiai įgyvendinamus projektus.

Rekomendacija: prašyk pilotinės versijos. Klausk: kokia yra mažiausia forma, kuria gali testuoti idėją?

4 sunkumas. Sprendimai nesusiję su klientu

Kai kurios idėjos gali būti tvarios, bet nepatrauklios auditorijai.

Rekomendacija: susiek su 5 modulių. Kokį poreikį turi klientas? Koks barjeras egzistuoja? Kokią vertę jis gauna?

5 sunkumas. Dalyviai nepasirenka rodiklių

Be rodiklių jie negali įvertinti testo.

Rekomendacija: prašyk bent dviejų rodiklių: vieno poveikio ir vieno priėmimo arba įgyvendinamumo rodiklio.

6 sunkumas. Dalyviai bijo testuoti netobulą dalyką

Verslininkai gali norėti laukti, kol sprendimas bus tobulas.

Rekomendacija: paaiškink prototipo vaidmenį. Testavimas nėra galutinis paleidimas, bet kontroliuojamas mokymasis.

7 sunkumas. Dalyviai ignoruoja rizikas

Entuziazmas dėl sprendimo gali padaryti rizikas nematomas.



Rekomendacija: privalomai įtrauk rizikų analizę: sąnaudos, laikas, klientai, tiekėjai, duomenys, teisė, komunikacija, komanda.

L. Dažnai užduodami klausimai mokymų vadovams

1. Kuo skiriasi idėja ir sprendimas?

Idėja yra galimybė. Sprendimas atsako į aiškią problemą, aiškiai auditorijai arba suinteresuotai šaliai, turi įgyvendinimo būdą ir gali būti testuojamas arba matuojamas.

2. Ar sprendimas turi būti visiškai naujas?

Ne. Sprendimas gali būti produkto, proceso, pakuotės, paslaugos, komunikacijos arba santykio su suinteresuotomis šalimis pagerinimas. Tvarumo srityje inkrementiniai pagerinimai gali būti labai vertingi.

3. Ką daryti, jei dalyvis neturi išteklių norimam sprendimui?

Padedame jam sukurti mažesnę pilotinę versiją. Kartais jis gali testuoti rankiniu būdu, su maža klientų grupe arba per partnerystę.

4. Kaip žinome, ar sprendimas tvarus?

Analizuojame tris dimensijas: ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę. Geras sprendimas turi kurti vertę ir neperkelti problemos kitur.

5. Ką daryti, jei sprendimas turi gerą aplinkosauginį poveikį, bet yra per brangus?

Analizuojame alternatyvas, pilotavimą, bendrą kainą, vertę klientui, partnerystes arba laipsnišką įgyvendinimą. Jei dabar jis neįgyvendinamas, gali tapti vidutinės trukmės tikslu.

6. Kaip susieti modulį su hackathonais?

Šis modulis gali parengti hackathonus per tą pačią logiką: problema, suinteresuotos šalys, sprendimas, prototipas, rodikliai, pitch ir grįžtamasis ryšys.

7. Kaip išvengti bendrų sprendimų kopijavimo?

Prašome susieti sprendimą su dalyvio problema, auditorija, ištekliais ir kontekstu. Nukopijuotas sprendimas be pritaikymo gali žlugti.

8. Kaip integruoti klientų grįžtamąjį ryšį?

Per mažą testavimą: interviu, klausimynus, prototipą, landing page, pilotinį pasiūlymą, naudojimo stebėjimą arba pokalbius po testo.

M. Ryšys su kitais moduliais

10 modulis tiesiogiai siejasi su 1 moduliu – Strateginis planavimas, nes tvarūs sprendimai turi būti suderinti su verslo misija, vizija ir tikslais.



Jis siejasi su 2 moduliu – Lyderystė ir komandos valdymas, nes sprendimo įgyvendinimas reikalauja koordinavimo, komunikacijos, atsakomybės ir pokyčių valdymo.

Jis siejasi su 3 moduliu – Prekės ženklo kūrimas ir pardavimai, nes tvarus sprendimas turi būti komunikuojamas aiškiai, patikimai ir be perdėjimų.

Jis siejasi su 4 moduliu – Tvarių produktų vystymas, nes daug sprendimų kyla iš produkto, medžiagų, pakuočių, patvarumo arba gyvavimo ciklo analizės.

Jis siejasi su 5 moduliu – Tikslinės auditorijos supratimas, nes sprendimas turi atsakyti į realų poreikį ir būti priimtas auditorijos.

Jis siejasi su 6 moduliu – Įtraukios verslo praktikos, nes tvarūs sprendimai turi būti prieinami ir vengti tam tikrų grupių atskyrimo.

Jis siejasi su 7 moduliu – Socialinis poveikis ir mastelio didinimas, nes sprendimai turi turėti poveikio logiką ir realistišką augimo arba gilinimo potencialą.

Jis siejasi su 8 moduliu – Skaitmeninės priemonės ir automatizavimas, nes daugelis sprendimų gali būti palaikomi per skaitmenizaciją, duomenis, automatizavimą ir platformas.

Jis siejasi su 9 moduliu – Ekologinis pėdsakas ir anglies pėdsakas, nes sprendimai turi atsakyti į konkrečius anksčiau identifikuotus poveikio šaltinius.

Jis siejasi su 11 moduliu – Teisinė sistema ir Europos reglamentai, nes kai kurie sprendimai apima pakuotes, duomenis, ženklinimą, atskaitas, produkto saugą, vartotojų apsaugą arba kitus teisinius reikalavimus.

Jis siejasi su 12 moduliu – Finansinis tvarumas, nes bet koks sprendimas turi būti analizuojamas sąnaudų, pajamų, investicijų ir ekonominio gyvybingumo požiūriu.

Išvada 10 moduliui

Modulis apie tvarių sprendimų kūrimą padeda jauniems verslininkams paversti analizę veiksmu. Po problemų, suinteresuotų šalių, barjerų, poveikio ir emisijų šaltinių identifikavimo dalyviai mokosi formuluoti konkrečius, testuojamus ir matuojamus sprendimus.

Mokymų vadovams šis modulis turi būti įgyvendinamas kaip praktinio darbo erdvė. Akcentas neturi būti teorija, bet problemos aiškinimas, galimybių generavimas, prioritetizavimas, prototipavimas, rodikliai ir grįžtamasis ryšys. Dalyviai turi būti skatinami testuoti, o ne laukti tobulo sprendimo.

Modulio pabaigoje kiekvienas dalyvis turėtų turėti gerai apibrėžtą problemą, pasirinktą sprendimą, piloto planą ir sėkmės rodiklius. Tvarių sprendimų kūrimas reiškia vertybes paversti sprendimais, sprendimus – veiksmais, o veiksmus – rezultatais, kuriuos galima stebėti, gerinti ir, kai tinkama, didinti jų mastą.

18. 11 MODULIS – TEISINĖ SISTEMA IR EUROPOS REGLAMENTAI

A. Bendras modulio pristatymas



Vienuoiktasis programos SustainABLE modulis nagrinėja teisinę sistemą ir Europos reglamentus, aktualius tvariems verslams. Po to, kai dalyviai dirbo su strategija, lyderyste, prekės ženklu, produktu, tiksline auditorija, įtrauktimi, socialiniu poveikiu, skaitmenizacija, anglies pėdsaku ir tvarių sprendimų kūrimu, šis modulis įveda esminę verslo transformacijos dimensiją: taisyklių, standartų ir įsipareigojimų, kurie vis labiau veikia tai, kaip įmonės veikia, komunikuoja ir vystosi, supratimą.

Tvarumo reglamentai nebėra antrinė arba vien teisinė tema. Jie veikia prieigą prie finansavimo, santykį su klientais, tiekimo grandines, pakuotes, energiją, ataskaitas, produktų saugą, vartotojų teises, orų darbą, skaidrumą ir pasitikėjimą prekės ženklu. Originalus modulis apie Europos teisę ir reglamentus apima tokias temas kaip įvadas į tvarių verslų reglamentavimą, Europos žaliasis kursas, ES taksonomija, Įmonių tvarumo ataskaitų teikimo direktyva, Žiedinės ekonomikos veiksmų planas, Vienkartinių plastikinių gaminių direktyva, atsinaujinančios energijos direktyvos, atitikties iššūkiai, atitikties nauda ir būsimos Europos tvarumo reglamentavimo tendencijos.

Jauniems verslininkams šis modulis neturi būti abstrakti teisės pamoka. Tikslas nėra paversti dalyvių teisininkais arba Europos teisės ekspertais, bet padėti jiems suprasti, kodėl reglamentai svarbūs jų verslui, kaip identifikuoti aktualius įsipareigojimus ir kaip paversti atitiktį strateginiu pranašumu.

Projekto finansavimo paraiška aiškiai mini poreikį pateikti aiškia ir lengvai suprantamą ekologinių ir socialinių verslo aspektų teisės ir reglamentų interpretaciją, įskaitant tokius pavyzdžius kaip aplinkosauginiai mokesčiai arba įmokos už plastikinius maišelius ar darbo saugos ir sveikatos reglamentai. Projektas taip pat siekia sukurti prieinamesnį standartų skaitymą ir įtraukti teisinius ekspertus arba atitinkamas institucijas turinio patikrinimui.

Šis modulis padeda dalyviams suprasti, kad reglamentai neturi būti matomi tik kaip įsipareigojimai, sukuriantys sąnaudas arba biurokratiją. Jie gali kurti ir galimybes: prieigą prie finansavimo, didesnę klientų pasitikėjimą, rizikų mažinimą, inovacijas, prieigą prie naujų rinkų ir geresnę pozicionavimą ekonominėje aplinkoje, kur tvarumas tampa standartu, ne išimtimi. Originalus modulis pabrėžia, kad derėjimas su reglamentais gali gerinti reputaciją, skatinti inovacijas, palengvinti prieigą prie rinkų ir mažinti teisinės bei finansinės rizikas.

Programos dalyviams modulis atsako į tokius klausimus:

- Kokie Europos reglamentai veikia tvarų verslumą?
- Kodėl mažas verslas turi atkreipti dėmesį į tvarumo teisę, net jei ne visi įsipareigojimai jam taikomi tiesiogiai?
- Kas yra Europos žaliasis kursas ir kaip jis veikia rinką?
- Kas yra ES taksonomija ir kodėl ji svarbi finansavimui ir investicijoms?
- Ką reiškia tvarumo ataskaitos ir kodėl jos gali netiesiogiai paveikti ir MVĮ?
- Kokios taisyklės gali atsirasti žiedinės ekonomikos, pakuočių, plastiko, energijos, atliekų arba produktų srityje?
- Kaip jaunas verslininkas gali išlikti informuotas neįsitraukdamas perkrovos?



- Kaip atitiktį paversti konkurenciniu pranašumu?

B. Aktualumas jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams

Jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams šis modulis yra vienas jautriausių programoje, nes nagrinėja techninį ir potencialiai sudėtingą turinį. Dalyviai gali suvokti teisę kaip nuobodžią, sudėtingą, biurokratinę arba nutolusią nuo jų kasdienių problemų. Todėl mokymų vadovo vaidmuo yra paversti temą praktinio orientavimosi įrankiu.

Mokymų vadovas neturi pristatyti savęs kaip teisinio specialisto, nebent turi tokią kvalifikaciją. Jo vaidmuo yra fasilituoti bazinį supratimą, paaiškinti reglamentų logiką ir padėti dalyviams identifikuoti teisingus klausimus. Dėl specifinių detalių, privalomų interpretacijų arba konkrečios atitikties dalyviai turi būti skatinami konsultuotis su ekspertais, institucijomis, buhalteriais, aplinkosaugos konsultantais, teisininkais arba kompetentingomis organizacijomis.

Šis modulis turi būti kuriamas remiantis trimis paprastomis idėjomis.

Pirma idėja yra ta, kad tvarumo reglamentai tampa vis svarbesni. Net jei mikroįmonė arba jaunas verslas nėra tiesiogiai veikiamas visų Europos reikalavimų, jis gali būti paveiktas netiesiogiai per klientus, tiekėjus, finansuotojus, partnerius arba rinkos reikalavimus.

Antra idėja yra ta, kad reglamentų supratimas mažina riziką. Verslas, nežinantis savo įsipareigojimų, gali mokėti baudas, prarasti sutartis, komunikuoti neteisingai arba praleisti galimybes.

Trečia idėja yra ta, kad ankstyvas derėjimas su tvarumo principais gali sukurti pranašumą. Verslas, suprantantis teisės kryptį, gali anksčiau nei konkurentai pritaikyti produktus, procesus ir komunikaciją.

Mokymų vadovas turi vengti perkrovos teisinėmis detalėmis. Dalyviams nereikia įsiminti teisės straipsnių, reglamentų numerių arba sudėtingų procedūrų. Svarbiau suprasti didžiuosius rėmus, jų logiką ir aktualumą savo verslui.

Šis modulis turi būti susietas su ankstesniais moduliais:

- su 3 modulių, nes tvarumo teiginiai turi būti teisingi ir patikrinami;
- su 4 modulių, nes produktas, pakuotė ir medžiagos gali būti veikiami reglamentų;
- su 8 modulių, nes skaitmenizacija apima duomenis ir ataskaitas;
- su 9 modulių, nes anglies pėdsakas ir energija yra vis intensyviau reglamentuojamos temos;
- su 10 modulių, nes tvarūs sprendimai turi būti įgyvendinami ir atitinkantys reikalavimus;
- su 12 modulių, nes reglamentai gali veikti sąnaudas, investicijas ir prieigą prie finansavimo.

Pagrindinė žinutė dalyviui turi būti: nereikia žinoti visko apie teisę, bet reikia žinoti, kas gali tave paveikti, kur ieškoti informacijos ir kada prašyti specializuotos pagalbos.

C. Mokymosi tikslai

Modulio pabaigoje dalyviai turėtų gebėti:

1. Paaiškinti, kodėl teisinė sistema ir Europos reglamentai aktualūs tvariems verslams.
2. Suprasti Europos Sąjungos vaidmenį nustatant kryptį žaliajai pertvarkai, žiedinei ekonomikai, tvarumo ataskaitoms ir atsinaujinančiai energijai.
3. Bendru lygmeniu apibūdinti Europos žaliojo kurso tikslus ir jo poveikį verslo aplinkai.
4. Paaiškinti, kas yra ES taksonomija ir kodėl ji kuria bendrą kalbą tvarioms ekonominėms veikloms.
5. Įvadinio lygmeniu suprasti įmonių tvarumo ataskaitų teikimo direktyvos vaidmenį ir tai, kaip ataskaitų reikalavimai gali netiesiogiai paveikti ir mažus verslus.
6. Identifikuoti reglamentus arba reglamentavimo zonas, aktualias savo verslui: pakuotes, atliekas, vienkartinį plastiką, energiją, produktus, darbą, saugą, duomenis, aplinkosauginę komunikaciją arba ataskaitas.
7. Atpažinti skirtumą tarp tiesioginio teisinio įsipareigojimo, rinkos reikalavimo ir savanoriškos gerosios praktikos.
8. Identifikuoti neatitikties rizikas: baudas, pasitikėjimo praradimą, reputacijos žalą, klientų praradimą arba mažesnę prieigą prie finansavimo.
9. Identifikuoti proaktyvios atitikties naudą: reputaciją, inovacijas, efektyvumą, prieigą prie rinkų, pasirengimą investuotojams ir rizikų mažinimą.
10. Sukurti trumpą savo verslui aktualių įsipareigojimų ir standartų patikros sąrašą.

D. Ugdomos pagrindinės kompetencijos

Modulis ugdo šias kompetencijas:

Bazinės teisinės orientacijos kompetencijos. Dalyviai mokosi suprasti bendrą reglamentų logiką, neįeidami į sudėtingas teisines detales.

Rizikos analizės kompetencijos. Dalyviai mokosi identifikuoti zonas, kuriose verslas gali būti veikiamas neatitikties rizikų.

Strateginio mąstymo kompetencijos. Dalyviai supranta, kad teisė nėra tik apribojimas, bet ir signalas apie rinkos kryptį.

Atsakingos atitikties kompetencijos. Dalyviai mokosi atskirti tiesioginius įsipareigojimus, partnerių reikalavimus ir gerąsias praktikas.

Skaidrios komunikacijos kompetencijos. Dalyviai supranta, kad tvarumo teiginiai turi būti paremti įrodymais ir suderinti su aktualiais reglamentais.

Informacijos paieškos ir tikrinimo kompetencijos. Dalyviai mokosi, kad reikia konsultuotis su oficialiais šaltiniais, ekspertais ir atitinkamomis institucijomis.

Operacinio planavimo kompetencijos. Dalyviai gali paversti identifikuotus reikalavimus ir rizikas veiksmų, atsakomybių ir terminų sąrašu.

Ekonominio tvarumo kompetencijos. Dalyviai supranta, kad prisitaikymas prie reglamentų gali veikti sąnaudas, investicijas, finansavimą ir konkurencingumą.

E. Pagrindinės sąvokos ir pagrindinė informacija mokymų vadovams



1. Kodėl egzistuoja tvarių verslų reglamentai

Tvarių verslų reglamentai skirti mažinti neigiamą poveikį aplinkai, apsaugoti žmones, skatinti skaidrumą ir kurti bendras taisykles ekonominiams veikėjams. Originalus modulis pabrėžia, kad šie reglamentai padeda įmonėms mažinti žalą aplinkai, skatinti socialinį teisingumą ir laikytis etinių valdymo principų. Jie taip pat sukuria rėmą inovacijoms ir derėjimui su globaliais tvarumo tikslais.

Mokymų vadovams paaiškinimas turi būti paprastas: reglamentai atsiranda todėl, kad ekonominiai sprendimai turi poveikį aplinkai, žmonėms ir visuomenei. Be bendrų taisyklių kai kurios įmonės gali perkelti sąnaudas bendruomenei: taršą, atliekas, prastas darbo sąlygas, klaidinančią informaciją arba perteklinį išteklių vartojimą.

Reglamentai nepanaikina verslininko atsakomybės. Jie nustato minimumą. Tvarus verslas gali eiti toliau nei teisinis minimumas, bet negali ignoruoti teisinio pagrindo.

2. Europos žaliasis kursas

Europos žaliasis kursas yra strateginis rėmas, kuriuo Europos Sąjunga siekia transformuoti ekonomiką į tvaresnę ir pasiekti klimato neutralumą iki 2050 m. Originalus modulis pristato jį kaip transformuojantį politinį rėmą, apimantį emisijų mažinimo, ekonomikos augimo ir socialinio teisingumo priemones. Tarp jo tikslų yra klimato neutralumas, biologinės įvairovės apsauga, žiedinė ekonomika, perėjimas prie švarios energijos ir tvarus žemės ūkis.

Jauniems verslininkams Žaliasis kursas svarbus, nes jis nurodo bendrą Europos rinkos kryptį. Net jei jis netaikomas kaip viena tiesioginė pareiga kiekvienam verslui, jis veikia politikas, finansavimą, standartus, vartotojus ir tiekimo grandines.

Mokymų vadovas gali paaiškinti Žaliąjį kursą per klausimą:

Kaip keičiasi Europos ekonomika ir ką tai reiškia mažiems verslams?

Galimi atsakymai:

- didesnė paklausa efektyviems ir tvariems produktams;
- spaudimas mažinti emisijas;
- didesnis susidomėjimas žiedine ekonomika;
- finansavimas žaliosioms inovacijoms;
- aiškesni reikalavimai pakuotėms, atliekoms ir energijai;
- didesni skaidrumo lūkesčiai.

3. ES taksonomija

ES taksonomija yra klasifikavimo sistema, padedanti apibrėžti ekonomines veiklas, laikomas aplinkos požiūriu tvariomis. Originalus modulis paaiškina, kad taksonomija sukuria bendrą



tvarumo kalbą ir padeda nukreipti investicijas į projektus ir verslus, suderintus su ES aplinkosauginiais tikslais.

Taksonomija remiasi šešiais aplinkos tikslais:

- klimato kaitos švelninimas;
- prisitaikymas prie klimato kaitos;
- tvarus vandens ir jūrų išteklių naudojimas bei apsauga;
- perėjimas prie žiedinės ekonomikos;
- taršos prevencija ir kontrolė;
- biologinės įvairovės ir ekosistemų apsauga.

Mokymų vadovams nereikia eiti į techninius kriterijus. Svarbu, kad dalyviai suprastų bazinę idėją: ne kiekviena veikla, kuri save vadina „žalia“, automatiškai yra tvari. Egzistuoja kriterijai, o investuotojai ir finansuotojai vis dažniau prašys aiškumo.

Svarbi sąvoka yra Do No Significant Harm principas, tai yra veikla, kuri prisideda prie vieno aplinkos tikslo, neturi reikšmingai kenkti kitam tikslui. Pavyzdžiui, sprendimas, kuris mažina emisijas, bet sukelia didelę vandens taršą, nėra visapusiškai tvarus.

4. Įmonių tvarumo ataskaitų teikimo direktyva

Įmonių tvarumo ataskaitų teikimo direktyva, žinoma kaip CSRD, išplečia tvarumo ataskaitų teikimo reikalavimus įmonėms. Apskritai ji taikoma didelėms įmonėms ir tam tikroms listinguojamų įmonių kategorijoms, bet gali netiesiogiai paveikti ir mažus verslus. Kodėl? Nes didelės įmonės gali prašyti tiekėjų duomenų apie emisijas, darbo sąlygas, medžiagas, socialines praktikas, valdymą arba poveikį aplinkai.

Originalus modulis įtraukia CSRD kaip vieną pagrindinių skaidrumo ir tvarumo ataskaitų reglamentų.

Jauniems verslininkams žinutė yra tokia: net jei tiesiogiai neataskaitauji pagal CSRD, klientai, partneriai arba finansuotojai gali tavęs klausiti apie tavo praktikas. Todėl naudinga anksti pradėti rinkti paprastus duomenis: vartojimą, pakuotes, tiekėjus, atliekas, energiją, darbo sąlygas, socialinį poveikį.

5. Žiedinės ekonomikos veiksmų planas

Žiedinės ekonomikos veiksmų planas skatina perėjimą nuo linijinio modelio „gaminame – vartojame – išmetame“ prie modelio, kuriame išteklių kuo ilgiau išlaikomi ekonomikoje. Originalus modulis jį sieja su tvarių produktų dizainu, atliekų mažinimu ir išteklių efektyvumu.

Jauniems dalyviams ši tema labai praktiška. Europos reglamentai ir politikos stumia įmones link:

- patvaresnių produktų;



- taisomumo;
- pakartotinio naudojimo;
- perdirbimo;
- pakuočių mažinimo;
- išplėstinės gamintojo atsakomybės;
- aiškesnės informacijos vartotojams;
- švaistymo mažinimo.

Ši tema tiesiogiai siejasi su 4 ir 10 moduliais.

6. Vienkartinių plastikinių gaminių direktyva

Vienkartinių plastikinių gaminių direktyva siekia mažinti tam tikrų plastikinių gaminių poveikį aplinkai. Daugeliui mažų verslų ši tema gali būti aktuali per pakuotes, maitinimo produktus, maišelius, indelius, įrankius, šiaudelius, puodelius, pristatymus arba renginius.

Mokymų vadovas neturi gilintis į nacionalines teisinės detales, nes konkretus taikymas gali skirtis pagal šalį ir nacionalinį perkėlimą. Bet jis gali padėti dalyviams suprasti bazinius klausimus:

- ar naudoju vienkartinius produktus?
- kokias medžiagas naudoju pakavimui?
- ar yra daugkartinių arba perdirbamų alternatyvų?
- ar turiu surinkimo, ženklinimo arba aplinkosauginių įmokų įsipareigojimų?
- ar klientai supranta pakuočių pokyčius?
- ar mano tiekėjai suderinti su dabartiniais reikalavimais?

7. Atsinaujinančios energijos ir energijos efektyvumo direktyvos

Energetinė transformacija yra svarbi Europos žaliojo kurso dalis. Originalus modulis mini Renewable Energy Directive ir Energy Efficiency Directive kaip iniciatyvas, palaikančias švarios energijos diegimą ir vartojimo mažinimą.

Mažiems verslininkams aktualumas atsiranda per:

- energijos sąnaudas;
- energijos tiekėjo pasirinkimą;



- efektyvią įrangą;
- investicijas į atsinaujinančią energiją;
- darbo erdvių efektyvumą;
- vartojimo mažinimą;
- finansavimo galimybes;
- klientų arba partnerių reikalavimus.

Ne visi verslai gali iš karto investuoti į saulės elektrines arba pažangias technologijas. Bet daugelis gali pradėti nuo energijos efektyvumo ir stebėsenos.

8. Socialiniai ir valdymo reglamentai

Tvarumas nėra tik aplinka. Originalus modulis apima ir socialinės atsakomybės bei valdymo komponentus: darbo teises, saugą darbo vietoje, bendruomenės įtraukimą, skaidrumą ir etinius standartus.

Jauniems verslininkams šios temos gali apimti:

- teisingas sutartis;
- saugias darbo sąlygas;
- darbuotojų teisių laikymąsi;
- nediskriminavimą;
- vartotojų apsaugą;
- komunikacijos skaidrumą;
- duomenų apsaugą;
- klaidinančių komercinių praktikų vengimą;
- atsakomybę bendruomenei.

Mokymų vadovas turi paaiškinti, kad tvarus verslas negali ignoruoti žmonių. Jei verslas mažina pakuotes, bet turi problemišką darbo praktiką, tvarumas yra neišsamus.

9. Tiesioginis įsipareigojimas, rinkos reikalavimas ir geroji praktika

Šis skirtumas yra esminis jauniems dalyviams.

Tiesioginis įsipareigojimas reiškia, kad teisė reikalauja, jog verslas ką nors darytų arba nedarytų.



Rinkos reikalavimas reiškia, kad klientas, finansuotojas, partneris arba tiekimo grandinė reikalauja informacijos arba standartų, net jei teisė tiesiogiai netaikoma.

Savanoriška geroji praktika reiškia, kad verslas pasirenka priemonę dėl atsakomybės, efektyvumo, reputacijos arba pasirengimo ateičiai.

Pavyzdys:

Maža įmonė gali nebūti tiesiogiai įpareigota ataskaitauti pagal CSRD, bet didelė įmonė klientė gali prašyti duomenų apie emisijas arba socialines praktikas. Tai tampa rinkos reikalavimu. Jei maža įmonė savanoriškai pradeda rinkti aplinkos duomenis, tai yra geroji praktika.

10. Proaktyvios atitikties nauda

Atitiktis neturi būti pristatoma tik kaip baudų vengimas. Originalus modulis pabrėžia atitikties naudą: reputaciją, inovacijas, prieigą prie rinkų, rizikų mažinimą ir prieigą prie finansavimo galimybių.

Jauniems dalyviams nauda gali būti:

- didesnis klientų pasitikėjimas;
- mažesnė brangių klaidų rizika;
- prieiga prie partnerysčių;
- pasirengimas didelių įmonių reikalavimams;
- prieiga prie žaliųjų finansavimų;
- patikimesnė komunikacija;
- diferenciacija rinkoje;
- operacinis efektyvumas;
- produkto ir proceso inovacijos.

11. Atitikties iššūkiai

Reglamentai gali būti sudėtingi, ypač MVĮ ir jauniems verslams. Originalus modulis mini tokius sunkumus kaip sudėtingų reikalavimų supratimas, operacijų pritaikymas ir atitikties sąnaudų valdymas. Atsakant į šiuos iššūkius, rekomenduojamas švietimas ir mokymai, technologijos naudojimas stebėsenai ir ataskaitoms, taip pat bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis, institucijomis, pramonės grupėmis ir NVO.

Mokymų vadovas turi pripažinti šiuos sunkumus. Nepadedą sakyti, kad teisė paprasta. Naudingiau pateikti metodą:

- identifikuok verslo sritį;



- identifikuok rizikos zonas;
- tikrink oficialius šaltinius;
- prašyk specializuotos pagalbos;
- dokumentuok sprendimus;
- sukurk patikros sąrašą;
- periodiškai peržiūrėk.

12. Būsimos tendencijos

Tvarumo reglamentai plėsis ir taps detalesni. Tikėtinos tendencijos apima:

- daugiau skaidrumo;
- detalesnes ataskaitas;
- standartus aplinkosauginiams teiginiams;
- dėmesį žiedišcumui;
- išplėstinę gamintojo atsakomybę;
- geresnius duomenis apie tiekimo grandines;
- klimato ir energijos reikalavimus;
- didesnę dėmesį žmogaus teisėms ir oriam darbui;
- ataskaitų skaitmenizavimą.

Jauniems verslininkams išvada yra ta, kad tvarumas nėra laikina mada. Tai kryptis, kuria juda ekonomika.

F. Rekomenduojamas sesijos srautas

Rekomenduojama trukmė: 4 valandos

1. Atidarymas ir susiejimas su ankstesniais moduliais – 15 minučių

Mokymų vadovas susieja modulį su visomis iki šiol aptartomis temomis:

„Diskutavome apie strategiją, produktą, poveikį, anglį ir sprendimus. Dabar žiūrime į taisyklių ir standartų sistemą, kuri veikia šiuos sprendimus.“

Pradinis klausimas:



„Kokia taisyklė, mokestis, leidimas, standartas arba pareiga jau veikia jūsų verslą?“

2. Įėjimo veikla: teisė nėra tik didelėms įmonėms – 25 minutės

Dalyviai užrašo zonas, kuriose jų verslas gali būti paveiktas taisyklių:

- pakuotės;
- atliekos;
- energija;
- produktai;
- darbas;
- duomenys;
- komunikacija;
- ženklavimas;
- sauga;
- transportas;
- ataskaitos;
- finansavimas.

Mokymų vadovas grupuoja atsakymus ant rašomosios lentos.

3. Mini pristatymas: kodėl egzistuoja tvarumo reglamentai – 25 minutės

Mokymų vadovas paaiškina reglamentų vaidmenį: apsauga, skaidrumas, bendros taisyklės, inovacijos, rizikų mažinimas.

4. Giduotas pristatymas: didieji Europos reimai – 45 minutės

Mokymų vadovas trumpai pristato:

- Europos žaliajį kursą;
- ES taksonomiją;
- CSRD;
- Žiedinės ekonomikos veiksmų planą;
- Vienkartinio plastiko direktyvą;



- atsinaujinančios energijos ir energijos efektyvumo direktyvas;
- socialinę ir valdymo dimensiją.

Akcentas skiriamas aktualumui mažiems verslams, ne teisinėms detalėms.

5. **Pertrauka – 15 minučių**

6. Veikla: tiesioginis įsipareigojimas, rinkos reikalavimas ar geroji praktika? – 35 minutės

Mokymų vadovas pateikia pavyzdžių, o dalyviai juos priskiria trimis kategorijoms.

Pavyzdžiai:

- nacionalinis mokestis arba įsipareigojimas dėl pakuočių;
- didelis klientas prašo emisijų duomenų;
- verslas savanoriškai pasirenka skelbti mini poveikio ataskaitą;
- tiekėjas prašo laikytis elgesio kodekso;
- produktas turi būti teisingai paženklintas.

7. **Atitikties rizikų žemėlapis – 35 minutės**

Dalyviai pasirenka savo verslą ir užpildo žemėlapi:

- ką parduodu;
- kokias medžiagas naudoju;
- kokias atliekas sukuriu;
- ką komunikuojau apie tvarumą;
- kokius duomenis renku;
- kas dirba su manimi;
- kokius tiekėjus turiu;
- kokie klientai arba partneriai gali prašyti standartų.

Tada identifikuoja 3 zonas, kurias reikia patikrinti.

8. **Trumpas patikros sąrašas savo verslui – 30 minučių**

Dalyviai suformuluoja 8–10 patikros klausimų. Pavyzdžiui:

- Ar turiu įsipareigojimų dėl pakuočių?





- Ar komunikuoju aplinkosauginius teiginius, kuriuos galiu įrodyti?
- Ar turiu informacijos apie savo tiekėjus?
- Ar renku aktualius duomenis apie energiją, atliekas arba emisijas?
- Ar laikosi reikalavimų dėl klientų duomenų?
- Ar man reikia specifinių leidimų?

9. Informacijos ir pagalbos planas – 25 minutės

Dalyviai identifikuoja:

- ko nežino;
- kur gali patikrinti;
- kokį ekspertą arba instituciją reikia konsultuoti;
- kokius dokumentus reikia saugoti;
- kokį veiksmą atliks per artimiausias 30 dienų.

10. Refleksija ir užbaigimas – 10 minučių

Galutiniai klausimai:

- Kuri reglamentavimo zona aktualiausia mano verslui?
- Kokią riziką ignoravome?
- Koks rinkos reikalavimas gali atsirasti?
- Ką reikia patikrinti su ekspertu?

G. Metodai ir veiklos

1 veikla. Kur teisė gali mane paveikti?

Tikslas: suvokti verslo ir reglamentų sąlyčio zonas.

Trukmė: 25 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai užrašo visas zonas, kuriose, jų manymu, jų verslas gali turėti teisinių įsipareigojimų arba rizikų.

Mokymų vadovo vaidmuo: išplėsti perspektyvą už mokesčių ir leidimų: komunikacija, pakuotės, duomenys, darbas, produktai, energija, atliekos, ataskaitos.



2 veikla. Didieji Europos rėmai verslininkams suprantama kalba

Tikslas: bendras aktualių Europos reglamentų supratimas.

Trukmė: 45 minutės.

Instrukcijos: Mokymų vadovas pristato kiekvieną rėmą per daugiausia 5–7 minutes, naudodamas tą pačią struktūrą:

- kas tai yra;
- kodėl egzistuoja;
- ką keičia;
- kaip gali paveikti mažus verslus;
- kokį klausimą turi sau kelti verslininkas.

3 veikla. Tiesioginis įsipareigojimas, rinkos reikalavimas ar geroji praktika?

Tikslas: paaiškinti skirtingus spaudimo / taisyklių tipus.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai gauna pavyzdžius ir priskiria juos trimis kategorijoms.

Aptarimas: Mokymų vadovas pabrėžia, kad ne visi reikalavimai ateina tiesiogiai iš teisės. Kai kurie ateina iš klientų, partnerių arba finansuotojų.

4 veikla. Atitikties rizikų žemėlapis

Tikslas: identifikuoti zonas, kurias reikia patikrinti savo versle.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai užpildo lapą su tokiomis zonomis:

- produktas;
- pakuotė;
- medžiagos;
- energija;
- atliekos;
- komunikacija;



- klientai;
- darbuotojai / bendradarbiai;
- duomenys;
- tiekėjai;
- ataskaitos.

Kiekvienai zonai jie pažymi:

- ką žinau;
- ko nežinau;
- ką reikia patikrinti;
- kas gali padėti.

5 veikla. Verslo patikros sąrašas

Tikslas: paversti informaciją praktiniu įrankiu.

Trukmė: 30 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai sukuria personalizuotą patikros klausimų sąrašą.

Pavyzdys:

- Kokius įsipareigojimus turiu dėl pakuočių?
- Kokius tvarumo teiginius naudoju komunikacijoje?
- Ar turiu jiems įrodymų?
- Kokius poveikio duomenis renku?
- Kokius reikalavimus gali turėti B2B klientai?
- Kokios taisyklės taikomos mano produktui?
- Ar man reikia teisinės arba aplinkosauginės pagalbos?

6 veikla. 30 dienų atitikties planas

Tikslas: pasirinkti konkretų veiksmą.

Trukmė: 25 minutės.



Instrukcijos: Dalyviai suformuluoja trumpą planą:

„Per artimiausias 30 dienų patikrinsiu [zona], naudodamas [šaltinis / ekspertas], kad išsiaiškinčiau [įsipareigojimas / rizika], o rezultatas bus [veiksmas / dokumentas / sprendimas].“

H. Reikalingos medžiagos ir pasirengimas

Šiam moduliui mokymų vadovas turi parengti:

- trumpą pristatymą apie tvarumo reglamentus;
- vizualinę Europos žaliajo kurso santrauką;
- supaprastintą ES taksonomijos santrauką;
- bazinį CSRD paaiškinimą;
- pavyzdžius apie žiedinę ekonomiką, pakuotes ir vienkartinę plastiką;
- pavyzdžius apie atsinaujinančią energiją ir energijos efektyvumą;
- korteles veiklai „tiesioginis įsipareigojimas / rinkos reikalavimas / geroji praktika“;
- atitikties rizikų žemėlapių lapą;
- patikros sąrašo šabloną;
- 30 dienų atitikties plano šabloną;
- nešiojamąjį kompiuterį ir vaizdo projektorį;
- rašomąją lentą;
- markerius;
- lipnius lapelius.

Rekomenduojama, kad mokymų vadovas taip pat parengtų oficialių nacionalinių ir Europos šaltinių sąrašą, pavyzdžiui, Europos Komisijos, ministerijų, aplinkosaugos agentūrų, vartotojų apsaugos institucijų, mokesčių institucijų, prekybos rūmų arba profesinių organizacijų svetaines. Galutinėje vadovo versijoje šie šaltiniai gali būti įtraukti į priedus.

I. Praktinė užduotis

Po sesijos dalyviai parengs savo verslo teisinės ir reglamentavimo sistemos patikros lapą.

Lapas apims:

1. Verslo veiklos sritį.
2. Pagrindinius produktus arba paslaugas.

3. Naudojamas medžiagas, pakuotes arba išteklius.
4. Galimas reglamentavimo zonas: pakuotės, atliekos, energija, produktai, duomenys, darbas, sauga, komunikacija, ataskaitos, transportas, tiekėjai.
5. Tris įsipareigojimus arba rizikas, kurias reikia patikrinti.
6. Atskyrimą tarp tiesioginių įsipareigojimų, rinkos reikalavimų ir savanoriškų gerųjų praktikų.
7. Tvarumo teiginius, naudojamus komunikacijoje, ir esamus jų įrodymus.
8. Tvarumo duomenis, kuriuos verslas jau renka.
9. Duomenis, kuriuos reikėtų rinkti ateičiai.
10. Šaltinius arba ekspertus, kuriuos reikia konsultuoti.
11. Dokumentus, kuriuos reikia saugoti arba sukurti.
12. Konkretų veiksmą artimiausiomis 30 dienų.
13. Riziką, kuri gali atsirasti, jei zona nebus išaiškinta.
14. Potencialią proaktyvios atitikties naudą.

Ši užduotis gali būti naudojama mentorystėje ir susieta su 12 moduliu, nes kai kurios atitikties priemonės turi finansinį poveikį ir turi būti įtrauktos į biudžetą.

J. Refleksijos klausimai

Modulio pabaigoje mokymų vadovas gali naudoti šiuos klausimus:

- Ką naujo supratau apie reglamentų vaidmenį tvarume?
- Kuri reglamentavimo zona aktualiausia mano verslui?
- Koks tiesioginis įsipareigojimas galėtų egzistuoti?
- Koks rinkos reikalavimas gali atsirasti iš klientų, partnerių arba finansuotojų pusės?
- Kokią gerąją praktiką galiu savanoriškai priimti?
- Kokią komunikacijos arba greenwashing riziką reikia patikrinti?
- Kokius duomenis turiu pradėti rinkti?
- Kokį ekspertą arba instituciją reikia konsultuoti?
- Kokius dokumentus turėčiau geriau saugoti?
- Kaip atitiktis gali tapti konkurenciniu pranašumu?
- Kokį konkretų veiksmą atliksiu per artimiausias 30 dienų?

K. Galimi sunkumai ir rekomendacijos mokymų vadovui

1 sunkumas. Dalyviai mano, kad teisė nuobodi arba nutolusi

Kai kurie gali manyti, kad modulis jiems neaktualus.



Rekomendacija: naudok konkrečius pavyzdžius: pakuotes, maišelius, sąskaitas, etiketes, aplinkosauginę komunikaciją, asmens duomenis, sutartis, darbą, B2B klientus, finansavimą.

2 sunkumas. Tema tampa per techninė

Yra rizika perkrauti teisinėmis detalėmis.

Rekomendacija: išlaikyk įvadinį lygį. Paaiškink logiką, aktualumą ir patikros klausimus. Tikslioms interpretacijoms nukreipk į specialistus.

3 sunkumas. Dalyviai mano, kad ES reglamentai jų neveikia

Kai kurie įsipareigojimai tiesiogiai taikomi didelėms įmonėms, bet poveikis gali netiesiogiai pasiekti MVĮ.

Rekomendacija: paaiškink tiekimo grandinę ir rinkos reikalavimus. Didelis klientas arba finansuotojas gali prašyti tvarumo duomenų net jei teisė netaikoma tiesiogiai.

4 sunkumas. Dalyviai išsigąsta atitikties sąnaudų

Atitiktis gali atrodyti brangi.

Rekomendacija: aptarkite prioritetizavimą. Ne visi veiksmai daromi vienu metu. Kai kurie reiškia tik informavimąsi, dokumentavimą, geresnius duomenis arba aiškesnę komunikaciją.

5 sunkumas. Dalyviai prašo tikslų teisinių atsakymų

Mokymų vadovas gali būti pastatytas į situaciją interpretuoti teisę.

Rekomendacija: aiškiai suformuluok vaidmens ribą: vadovas ir sesija suteikia edukacinę orientaciją, ne teisinę konsultaciją. Dėl konkrečių įsipareigojimų dalyviai turi konsultuotis su specialistais arba institucijomis.

6 sunkumas. Dalyviai nežino, kur ieškoti informacijos

Rekomendacija: pateik oficialių šaltinių sąrašą ir rekomendaciją periodiškai tikrinti informaciją. Skatink bendradarbiavimą su buhalteriais, konsultantais, teisininkais ir institucijomis.

7 sunkumas. Reglamentai skiriasi tarp šalių

Projektas europinis, bet taikymas gali būti nacionalinis.

Rekomendacija: paaiškink skirtumą tarp Europos rėmo ir nacionalinio perkėlimo. Dalyviai turi patikrinti savo šalyje taikomą teisę.

L. Dažnai užduodami klausimai mokymų vadovams

1. Ar reikia dėstyti detalią teisę?

Ne. Tikslas yra orientuoti verslininkus, ne rengti juos kaip teisės specialistus. Jie turi suprasti didžiuosius rėmus, rizikas ir kur ieškoti pagalbos.





2. Kaip paaiškinti ES aktualumą mažiems verslams?

Net jei kai kurios taisyklės tiesiogiai taikomos didelėms įmonėms, maži verslai gali būti paveikti per klientus, tiekėjus, finansuotojus, rinkos standartus ir tiekimo grandines.

3. Kas yra Europos žaliasis kursas paprasta kalba?

Tai ES strategija transformuoti ekonomiką į tvaresnę, siekiant klimato neutralumo iki 2050 m. ir apimant priemones dėl energijos, emisijų, žiedinės ekonomikos, biologinės įvairovės, žemės ūkio ir žaliojo finansavimo.

4. Kas yra ES taksonomija?

Tai klasifikavimo sistema, padedanti identifikuoti ekonomines veiklas, laikomas aplinkos požiūriu tvariomis, remiantis bendrais kriterijais.

5. Kodėl CSRD svarbi mažiems verslams?

Net jei ji netaikoma tiesiogiai visiems, ji gali paveikti didelių klientų, investuotojų arba partnerių reikalavimus, kurie gali prašyti tvarumo duomenų.

6. Kaip užkirsti kelią greenwashingui reglamentų požiūriu?

Per aiškius, konkrečius ir įrodomus teiginius. Nenaudojame tokių terminų kaip „zero impact“, „100 % žalias“ arba „carbon neutral“ be tvirtų duomenų ir įrodymų.

7. Ką daryti, jei dalyviai turi verslus skirtingose šalyse?

Dėstome bendrą Europos rėmą ir prašome patikrinti nacionalinę teisę. Kiekviena šalis gali turėti specifines taisykles, institucijas ir procedūras.

8. Kaip paversti atitiktį pranašumu?

Per rizikų mažinimą, pasitikėjimo didinimą, prieigą prie finansavimo, pasirengimą naujoms rinkoms, patikimą komunikaciją ir produktų arba procesų inovacijas.

M. Ryšys su kitais moduliais

11 modulis tiesiogiai siejasi su 1 moduliu – Strateginis planavimas, nes reglamentai ir standartai turi būti įtraukti į rizikų analizę, tikslus ir strateginį verslo planą.

Jis siejasi su 2 moduliu – Lyderystė ir komandos valdymas, nes atitiktis reikalauja aiškių atsakomybių, vidinės komunikacijos ir organizacinės kultūros, orientuotos į etiką ir skaidrumą.

Jis siejasi su 3 moduliu – Prekės ženklo kūrimas ir pardavimai, nes komunikacija apie tvarumą turi būti teisinga, patikrinama ir vengti klaidinančių teiginių.

Jis siejasi su 4 moduliu – Tvarių produktų vystymas, nes produktai, pakuotės, medžiagos, sauga ir gyvavimo pabaiga gali būti veikiami reglamentų.



Jis siejasi su 5 moduliu – Tikslinės auditorijos supratimas, nes vartotojai ir B2B klientai gali turėti lūkesčių dėl skaidrumo, etikos ir atitikties.

Jis siejasi su 6 moduliu – Įtraukios verslo praktikos, nes socialiniai reglamentai, darbo teisės, nediskriminavimas ir prieinamumas yra socialinio tvarumo dalis.

Jis siejasi su 7 moduliu – Socialinis poveikis ir mastelio didinimas, nes komunikuojamas poveikis turi būti dokumentuotas, o mastelio didinimas gali atnešti papildomų teisinių reikalavimų ir standartų.

Jis siejasi su 8 moduliu – Skaitmeninės priemonės ir automatizavimas, nes technologija gali palaikyti stebėseną, dokumentavimą, ataskaitas ir duomenų apsaugą.

Jis siejasi su 9 moduliu – Ekologinis pėdsakas ir anglies pėdsakas, nes klimato politikos ir emisijų reikalavimai veikia tai, kaip verslai matuoja ir mažina poveikį.

Jis siejasi su 10 moduliu – Tvarių sprendimų kūrimas, nes bet koks sprendimas turi būti apgalvotas ir atitiktis, rizikų bei taikomų standartų požiūriu.

Jis siejasi su 12 moduliu – Finansinis tvarumas, nes atitiktis gali reikšti investicijas, operacines sąnaudas, prieigą prie finansavimo ir ekonomines galimybes.

Išvada 11 moduliu

Modulis apie teisinę sistemą ir Europos reglamentus padeda jauniems verslininkams suprasti, kad tvarumas nebėra tik savanoriškas pasirinkimas arba įvaizdžio tema, bet kryptis, vis stipriau atsispindinti taisyklėse, standartuose, rinkos reikalavimuose ir suinteresuotų šalių lūkesčiuose.

Mokymų vadovams iššūkis yra padaryti šią temą prieinamą, praktišką ir aktualią. Dalyviai neturi įsiminti teisės, bet turi suprasti, kokios sritys gali būti aktualios jų verslui, kaip atskirti tiesioginius įsipareigojimus, rinkos reikalavimus ir gerąsias praktikas, kur ieškoti informacijos ir kada prašyti specializuotos pagalbos.

Modulio pabaigoje kiekvienas dalyvis turėtų turėti trumpą savo verslo patikros sąrašą, tris rizikos arba atitikties zonas, kurias reikia išsiaiškinti, ir vieną konkretų veiksmą artimiausioms 30 dienų. Tvarus verslas yra ne tik tas, kuris turi gerų ketinimų, bet ir tas, kuris veikia atsakingai, skaidriai ir pasirengęs nuolat besikeičiančiai ekonominei bei teisei aplinkai.

19. 12 MODULIS – FINANSINIS TVARUMAS TVARIEMS VERSLAMS

A. Bendras modulio pristatymas

Dvyliktasis programos SustainABLE modulis nagrinėja verslo finansinį tvarumą. Po to, kai dalyviai perėjo tokias temas kaip strategija, lyderystė, prekės ženklo kūrimas, produktas, tikslinė auditorija, įtrauktis, socialinis poveikis, skaitmenizacija, anglies pėdsakas, tvarūs sprendimai ir Europos reglamentai, šis modulis grįžta prie fundamentalaus klausimo: kaip verslas gali išlikti finansiškai gyvyingas, kartu siekdamas socialinių ir aplinkosauginių tikslų?

Finansinis tvarumas yra sąlyga, leidžianti verslui tęstis. Verslas gali turėti stiprią misiją, atsakingą produktą, aiškų socialinį poveikį ir autentiškas vertybes, bet jei neturi pakankamų



pajamų, valdomų sąnaudų, kontroliuojamo pinigų srauto ir gebėjimo prisitaikyti, jis negalės ilgalaikėje perspektyvoje išlaikyti šių rezultatų. Tuo pačiu metu pelningas verslas, ignoruojantis aplinką, žmones arba reglamentus, negali būti laikomas iš tikrųjų tvariu.

Originalus modulis apie finansų valdymą ir finansinį tvarumą pabrėžia, kad jauniems verslininkams reikia bazinių finansinių kompetencijų, kad jie galėtų kurti gyvybingus verslus. Aptariamos tokios temos kaip pagrindinės finansinės sąvokos, biudžetavimas, prognozavimas, cash-flow, finansavimo šaltiniai, sąnaudų mažinimas, pajamų diversifikavimas, finansinės technologijos, tvarumo integravimas į finansinę strategiją, veiklos stebėseną ir rizikų valdymas.

Jauniems verslininkams šis modulis labai svarbus, nes daugelis jaunų verslų žlunga ne tik dėl idėjų arba klientų trūkumo, bet dėl nepakankamo pinigų supratimo: neįvertintų sąnaudų, neteisingai apskaičiuotų kainų, pinigų rezervo trūkumo, per ankstyvų investicijų, priklausomybės nuo vieno pajamų šaltinio, įplaukų stebėsenos trūkumo arba painiavos tarp apyvartos ir pelno.

Tvarumo kontekste finansų valdymas tampa dar svarbesnis. Atsakingi sprendimai gali reikšti investicijas: geresnes medžiagas, etiškus tiekėjus, daugkartines pakuotes, energijos efektyvumą, skaitmenizaciją, sertifikatus, konsultacijas, įtraukias adaptacijas arba poveikio duomenų rinkimą. Verslininkas turi suprasti, kaip šios sąnaudos planuojamos, kaip jos pagrindžiamos, kaip virsta verte klientui ir kaip gali prisidėti prie verslo atsparumo.

Šis modulis padeda dalyviams matyti finansus ne kaip atskirą nuo tvarumo sritį, bet kaip įrankį, kuris leidžia tvarumui egzistuoti. Finansiškai tvarus verslas geba padengti savo sąnaudas, atsakingai investuoti, valdyti rizikas, diversifikuoti pajamas ir palaikyti poveikį ilgalaikėje perspektyvoje.

Programos dalyviams modulis atsako į tokius klausimus:

- Kokios yra realios mano verslo sąnaudos?
- Kaip nustatyti teisingą ir tvarią kainą?
- Kuo skiriasi pajamos, pelnas ir cash-flow?
- Kaip susikurti paprastą biudžetą?
- Kaip planuoti investicijas į tvarumą?
- Kaip galiu mažinti sąnaudas nekompromituodamas kokybės arba vertybių?
- Kaip diversifikuoti pajamas?
- Kokius finansavimo šaltinius galiu naudoti?
- Kaip galiu naudoti skaitmenines priemones finansų valdymui?
- Kaip matuoti, ar verslas yra finansiškai tvarus?

B. Aktualumas jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams



Jaunimo darbuotojams ir mokymų vadovams šis modulis yra esminis, nes atveda programą į labai praktinę zoną. Daugelis jaunų verslininkų gali būti entuziastingi, kūrybiški ir orientuoti į poveikį, bet gali turėti sunkumų suprasti pagrindinius finansinius rodiklius. Tuo pačiu metu kai kurie gali jausti pasipriešinimą finansinei diskusijai, nes ji atrodo sudėtinga arba todėl, kad jie sieja pinigus su sritimi, priešinga socialinėms arba aplinkosauginėms vertybėms.

Mokymų vadovo vaidmuo yra normalizuoti kalbėjimą apie finansus. Pelnas nėra tvarumo priešingybė. Atsakingas pelnas yra tai, kas leidžia verslui tęstis, teisingai mokėti žmonėms, investuoti į geresnius produktus, mažinti poveikį aplinkai, inovuoti ir atlaikyti sudėtingus laikotarpius. Problema nėra pats pelnas, bet pelnas, gaunamas išorines sąnaudas perkeliant aplinkai, darbuotojams, tiekėjams arba bendruomenei.

Mokymų vadovas turi aiškiai paaiškinti, kad finansinis tvarumas reiškia pusiausvyrą. Verslas turi būti ekonomiškai gyvybingas, bet ne bet kokia kaina. Programoje SustainABLE dalyviai skatinami finansinius sprendimus mąstyti santykyje su trimis tvarumo dimensijomis: ekonomine, socialine ir aplinkosaugine.

Šis modulis turi būti fasilituojamas prieinamai. Jo nereikia paversti apskaitos kursu. Dalyviai neturi tapti finansų ekspertais, bet turi suprasti minimalias sąvokas, kurios leidžia priimti geresnius sprendimus:

- ką gaunu;
- ką išleidžiu;
- kas lieka;
- kada pinigai įeina;
- kada pinigai išeina;
- kokios sąnaudos yra fiksuotos;
- kokios sąnaudos auga su apimtimi;
- kokią kainą turiu nustatyti;
- kokia investicija verta;
- kokia finansinė rizika egzistuoja;
- kokį rezervą turiu turėti.

Mokymų vadovas turi naudoti paprastus pavyzdžius ir praktines priemones: biudžeto lentelę, produkto savikainos skaičiavimą, break-even analizę, mėnesinį pinigų srautą, pajamų šaltinių sąrašą, sąnaudų mažinimo planą, optimistinį / realistinį / pesimistinį scenarijus.

Šis modulis siejasi su visais kitais. Strategijai reikia išteklių. Lyderystė reiškia teisingą žmonių apmokėjimą ir atsakomybių valdymą. Prekės ženklas ir pardavimai veikia pajamas. Tvarus produktas turi sąnaudas ir kainas. Įtrauktis gali reikalausti pritaikymų. Socialinis poveikis turi būti finansiškai palaikomas. Skaitmenizacija gali reikalausti investicijų, bet mažinti sąnaudas.



Anglies pėdsako mažinimas gali sukurti sutaupymų arba pradinių sąnaudų. Teisinė atitiktis gali reikšti biudžetus ir rizikas.

Mokymų vadovams pagrindinė žinutė yra ši: tvariam verslui reikia atsakingai, skaidriai ir strategiškai valdomų pinigų.

C. Mokymosi tikslai

Modulio pabaigoje dalyviai turėtų gebėti:

1. Paaiškinti, ką reiškia finansinis tvarumas tvaraus verslo kontekste.
2. Atskirti pajamas, sąnaudas, pelną, pinigų srautą ir investicijas.
3. Identifikuoti savo verslo fiksuotas ir kintamas sąnaudas.
4. Apskaičiuoti supaprastintą produkto arba paslaugos savikainą.
5. Suprasti ryšį tarp kainos, vertės klientui, sąnaudų ir maržos.
6. Parengti paprastą 3–6 mėnesių biudžetą.
7. Suprasti pinigų srauto svarbą ir rizikas, kurias sukelia vėluojančios įplaukos arba neplanuoti mokėjimai.
8. Identifikuoti esamus ir galimus pajamų šaltinius, įskaitant pasikartojančias pajamas, partnerystes, prenumeratas, papildomas paslaugas arba finansavimą.
9. Analizuoti investicijas į tvarumą sąnaudas ir naudą.
10. Identifikuoti finansines rizikas ir jų mažinimo priemones.
11. Naudoti paprastas skaitmenines priemones pajamoms, sąnaudoms ir pinigų srautui stebėti.
12. Suformuluoti mini finansinio tvarumo planą artimiausioms 90 dienų.

D. Ugdomos pagrindinės kompetencijos

Modulis ugdo šias kompetencijas:

Bazinės finansinės kompetencijos. Dalyviai supranta pagrindines finansines sąvokas, reikalingas mažam verslui valdyti.

Biudžetavimo kompetencijos. Dalyviai mokosi planuoti pajamas, išlaidas ir investicijas.

Sąnaudų analizės kompetencijos. Dalyviai mokosi identifikuoti fiksuotas, kintamas, tiesiogines ir netiesiogines sąnaudas.

Kainodaros kompetencijos. Dalyviai supranta, kaip nustatoma kaina santykyje su sąnaudomis, verte, rinka ir tvarumu.

Pinigų srauto valdymo kompetencijos. Dalyviai mokosi stebėti pinigų įplaukas ir išlaidas, ne tik teorinį pelną.

Investicijų planavimo kompetencijos. Dalyviai analizuoja investicijas į tvarumą sąnaudų, naudos ir atsipirkimo laikotarpio požiūriu.

Rizikų mažinimo kompetencijos. Dalyviai mokosi identifikuoti finansinius pažeidžiamumus ir kurti rezervus arba alternatyvas.



Skaitmeninės kompetencijos. Dalyviai mokosi naudoti paprastas priemones finansams stebėti.

Strateginio tvarumo kompetencijos. Dalyviai supranta, kad socialinis ir aplinkosauginis poveikis turi būti palaikomas gyvybingo ekonominio modelio.

E. Pagrindinės sąvokos ir pagrindinė informacija mokymų vadovams

1. Finansinis tvarumas

Finansinis tvarumas reiškia verslo gebėjimą padengti savo sąnaudas, generuoti pakankamas pajamas, valdyti pinigų srautą, atsakingai investuoti ir ilgą laiką tęsti veiklą be perteklinės priklausomybės nuo nestabilių šaltinių.

Tvariame versle finansinis tvarumas nėra atskirtas nuo misijos. Jis palaiko misiją. Be finansinio stabilumo verslas negali išlaikyti darbo vietų, kokybės, poveikio, investicijų į aplinką arba paslaugų bendruomenei.

Mokymų vadovas gali naudoti paprastą apibrėžimą:

Verslas yra finansiškai tvarus tada, kai gali toliau kurti vertę neatsakingai neieškodamas savo išteklių, žmonių, aplinkos arba finansinio kapitalo.

2. Pajamos, sąnaudos, pelnas ir pinigų srautas

Šios sąvokos turi būti paaiškintos aiškiai.

Pajamos yra pinigai, kuriuos verslas gauna iš produktų arba paslaugų pardavimo ir iš kitų šaltinių.

Sąnaudos yra pinigai, išleidžiami produktui ar paslaugai sukurti, pristatyti, reklamuoti ir verslui palaikyti.

Pelnas yra skirtumas tarp pajamų ir sąnaudų per tam tikrą laikotarpį.

Pinigų srautas yra realus pinigų judėjimas: kada pinigai įeina ir kada išeina. Verslas gali būti pelningas popieriuje, bet turėti problemų, jei pinigai įplaukia per vėlavimus, o mokėjimus reikia atlikti iš karto.

Paprastas pavyzdys:

Verslas per mėnesį parduoda produktų už 10 000 lei ir turi 7 000 lei sąnaudų. Popieriuje pelnas yra 3 000 lei. Bet jei klientai sumoka po 60 dienų, o tiekėjams reikia mokėti dabar, verslas gali patirti pinigų krizę.

Jauniems verslininkams pinigų srauto supratimas yra gyvybiškai svarbus.

3. Fiksuotos ir kintamos sąnaudos



Fiksuotos sąnaudos yra sąnaudos, kurios atsiranda nepriklausomai nuo pardavimų apimtys: nuoma, prenumeratos, fiksuoti atlyginimai, buhalterija, internetas, bazinės komunalinės paslaugos, draudimas.

Kintamos sąnaudos didėja arba mažėja priklausomai nuo gamybos arba pardavimų: medžiagos, pakuotės, komisiniai, pristatymas, žaliavos, su gamyba susijusi energija, sąnaudos vienam užsakymui.

Mokymų vadovas gali paprašyti dalyvių padalyti savo sąnaudas į šias dvi kategorijas. Ši analizė padeda suprasti riziką. Jei verslas turi dideles fiksuotas sąnaudas, jam reikia pastovių pajamų, kad išgyventų. Jei jis turi dideles kintamas sąnaudas, reikia atidžiai stebėti maržą vienam produktui.

4. Tikroji produkto arba paslaugos savikaina

Daugelis verslininkų nepakankamai įvertina tikrąją produkto savikainą. Jie įtraukia medžiagas, bet pamiršta darbo laiką, pakuotę, pristatymą, reklamą, komisinius, nuostolius, grąžinimus, mokesčius, nuomą, įrangą arba administracinį laiką.

Supaprastinta produkto savikaina gali apimti:

- žaliavas;
- pakuotę;
- darbo laiką;
- energiją;
- pristatymą;
- komisinius;
- nuostolius arba broką;
- reklamą;
- paskirstytas administracines sąnaudas;
- norimą maržą.

Paslaugoms savikaina gali apimti:

- paslaugos teikimo laiką;
- pasirengimą;
- komunikaciją su klientu;
- naudojamą priemones;



- keliones;
- subrangovus;
- mokesčius;
- follow-up laiką;
- netiesiogines sąnaudas.

Mokymų vadovas turi pabrėžti, kad kaina negali būti nustatoma tik pagal konkurenciją arba pagal tai, „kiek atrodo priimtina“, nesuprantant sąnaudų.

5. Kaina ir vertė

Kaina yra suma, kurią moka klientas. Vertė yra kliento suvokiama nauda. Tvariems produktams kaina gali būti didesnė, bet ji turi būti paaiškinta realia verte: kokybe, patvarumu, kilme, mažesniu poveikiu, etiška gamyba, ilgalaikė ekonomija, saugumu, dizainu, palaikymu, taisomumu arba skaidrumu.

Mokymų vadovas turi susieti šią temą su 3 ir 5 moduliais. Jei auditorija nesupranta vertės, kaina atrodys didelė. Jei vertė aiški, kainą lengviau priimti.

Naudingi klausimai:

- Ką apima mano kaina?
- Kokią realią vertę gauna klientas?
- Kokias tvarumo sąnaudas reikia paaiškinti?
- Su kokia alternatyva klientas lygina mano produktą?
- Ar mano produktas ilgainiui taupo pinigus?
- Kokį įrodymą galiu pateikti dėl kokybės arba patvarumo?

6. Break-even point

Break-even taškas yra pardavimų lygis, kuriame pajamos padengia sąnaudas, o verslas nėra nei nuostolingas, nei pelningas. Tai naudinga sąvoka norint suprasti, kiek produktų arba paslaugų reikia parduoti, kad būtų padengtos sąnaudos.

Supaprastinta formulė:

Break-even = fiksuotos sąnaudos / marža vienetui

Jei verslas turi 5 000 lei mėnesinių fiksuotų sąnaudų ir uždirba 50 lei maržą iš vieno produkto, jis turi parduoti 100 produktų, kad padengtų fiksuotas sąnaudas.



Mokymų vadovas neturi eiti į sudėtingus skaičiavimus, bet gali padėti dalyviams suprasti logiką: jei nežinai, kiek pardavimų reikia išgyvenimui, sprendimai tampa intuityvūs ir rizikingi.

7. Biudžetavimas

Biudžetas yra finansinis planas. Jis rodo, kokių pajamų tikimasi, kokios išlaidos planuojamos ir kokie ištekliai prieinami. Mažiems verslams paprastas 3 arba 6 mėnesių biudžetas pradžioje gali būti pakankamas.

Paprastas biudžetas apima:

- numatomas pajamas;
- fiksuotas sąnaudas;
- kintamas sąnaudas;
- marketingo sąnaudas;
- personalo arba bendradarbių sąnaudas;
- investicijas;
- mokesčius ir įsipareigojimus;
- rezervą;
- mėnesio pabaigoje turimus pinigus.

Mokymų vadovas turi paaiškinti, kad biudžetas nėra garantija, o orientavimosi priemonė. Jis turi būti periodiškai peržiūrimas.

8. Investicijos į tvarumą

Investicijos į tvarumą gali apimti:

- energiją taupančią įrangą;
- atsakingesnes medžiagas;
- daugkartines pakuotes;
- skaitmenizaciją;
- sertifikatus;
- auditus;
- konsultacijas;



- komandos mokymus;
- pritaikymus prieinamumui;
- duomenų rinkimą;
- atliekų mažinimo sistemas;
- taisymo paslaugas;
- etiškus tiekėjus.

Šios investicijos turi būti analizuojamos finansiškai, bet ne tik per tiesioginę kainą. Kai kurios gali ilginiui mažinti sąnaudas, didinti klientų lojalumą, mažinti neatitikties riziką, gerinti prekės ženklą arba atverti prieigą prie naujų rinkų.

Mokymų vadovas gali naudoti klausimus:

- Kiek kainuoja investicija?
- Kokią problemą ji sprendžia?
- Kokias sutaupyta sąnaudas ji gali sukurti?
- Kokias naujas pajamas ji gali generuoti?
- Kokią riziką ji mažina?
- Kokį socialinį arba aplinkosauginį poveikį ji turi?
- Per kiek laiko ji gali atsipirkti?
- Kas nutinka, jei neinvestuojame?

9. Pajamų diversifikavimas

Priklausomybė nuo vieno pajamų šaltinio yra rizikinga. Finansiškai tvarus verslas gali turėti kelis pajamų šaltinius.

Pavyzdžiai:

- produktų pardavimas;
- papildomos paslaugos;
- prenumeratos;
- priežiūra;
- taisymas;



- konsultacijos;
- dirbtuvės;
- skaitmeniniai produktai;
- licencijavimas;
- partnerystės;
- corporate packages;
- grantai;
- rėmimas;
- crowdfunding;
- membership;
- komisiniai;
- marketplace;
- nuoma vietoj pardavimo.

Tvarams verslams diversifikavimas gali palaikyti poveikį. Pavyzdžiui, verslas, parduodantis daugkartinius produktus, gali pridėti edukacines dirbtuves, taisymo paslaugas arba atsakingų vartojimo priemonių prenumeratas.

10. Finansavimo šaltiniai

Jauni verslininkai gali pasiekti skirtingus finansavimo šaltinius:

- asmeninės santaupos;
- reinvestuotos pajamos;
- paskolos;
- mikrofinansavimas;
- grantai;
- programos verslininkams;
- crowdfunding;
- investuotojai;



- business angels;
- komercinės partnerystės;
- rėmimas;
- Europos finansavimas;
- prizai ir konkursai;
- išankstiniai užsakymai;
- prenumeros.

Mokymų vadovas turi paaiškinti, kad kiekvienas šaltinis turi privalumų ir rizikų. Grantai gali palaikyti investicijas, bet yra riboti ir ateina su taisyklėmis. Investuotojai gali atnešti kapitalą, bet reikalauja augimo ir dalies verslo. Paskolos gali pagreitinti vystymą, bet didina riziką. Išankstiniai užsakymai gali patvirtinti paklausą, bet sukuria įsipareigojimus klientams.

11. Sąnaudų mažinimas nekompromituojant vertybių

Sąnaudų mažinimas neturi reikšti kokybės mažinimo, žmonių išnaudojimo arba žalingesnių medžiagų pasirinkimo. Tvarus verslas ieško atsakingo efektyvumo.

Pavyzdžiai:

- švaistymo mažinimas;
- atsargų optimizavimas;
- derybos su tiekėjais;
- pristatymų grupavimas;
- kai kurių procesų skaitmenizavimas;
- energijos vartojimo mažinimas;
- įrangos taisymas;
- išteklių dalijimasis;
- vietinės partnerystės;
- nereikalingų prenumeratų atsisakymas;
- pirkimų planavimas;
- grąžinimų mažinimas per aiškesnę komunikaciją.



Ši tema tiesiogiai siejasi su 8 ir 9 moduliais.

12. Finansinės rizikos

Finansinės rizikos gali apimti:

- vėluojančias įplaukas;
- nenumatytas sąnaudas;
- medžiagų kainų augimą;
- priklausomybę nuo vieno kliento;
- sezoniškumą;
- per dideles skolas;
- užstrigusias atsargas;
- per mažas kainas;
- nepakankamas maržas;
- rezervo trūkumą;
- teisės pokyčius;
- valiutos kursą;
- investicijas be validacijos;
- per greitą mastelio didinimą.

Mokymų vadovas turi padėti dalyviams identifikuoti 3–5 pagrindines rizikas ir jų mažinimo priemones.

13. Skaitmeninės priemonės finansų valdymui

Skaitmeninės priemonės gali padėti:

- išrašyti sąskaitas;
- stebėti įplaukas;
- valdyti išlaidas;
- stebėti pinigų srautą;
- rengti pardavimų ataskaitas;



Co-funded by
the European Union





- kurti biudžetus;
- priimti mokėjimus internetu;
- valdyti atsargas;
- valdyti prenumeratas;
- integruotis su e-commerce;
- kurti paprastus dashboardus.

Mažiems verslininkams pradžioje gali užtekti gerai parengtos lentelės. Verslui augant gali būti naudingos sąskaitų išrašymo, apskaitos, POS, CRM arba integruotos e-commerce programos.

F. Rekomenduojamas sesijos srautas

Rekomenduojama trukmė: 4 valandos

1. Atidarymas ir susiejimas su programa – 15 minučių

Mokymų vadovas paaiškina finansų vaidmenį tvarume:

„Diskutavome apie poveikį, produktą, anglį, įtrauktį ir reglamentus. Visa tai reikalauja išteklių. Šiandien kalbame apie tai, kaip padaryti, kad verslas galėtų finansiškai palaikyti šiuos tikslus.“

Pradinis klausimas:

„Koks šiuo metu yra didžiausias finansinis iššūkis jūsų versle?“

2. Įėjimo veikla: ką reiškia finansinis tvarumas? – 20 minučių

Dalyviai individualiai užrašo tris finansiškai tvaraus verslo požymius. Mokymų vadovas grupuoja atsakymus: pajamos, sąnaudos, pinigų srautas, rezervas, investicijos, stabilumas, prisitaikymas.

3. Mini pristatymas: bazinės finansinės sąvokos – 30 minučių

Mokymų vadovas paaiškina pajamas, sąnaudas, pelną, pinigų srautą, fiksuotas sąnaudas, kintamas sąnaudas ir investicijas, naudodamas paprastus pavyzdžius.

4. Pratimas: mano verslo sąnaudos – 35 minutės

Dalyviai išvardija savo verslo sąnaudas ir padalija jas į fiksuotas ir kintamas. Tada pažymi su tvarumu susijusias sąnaudas ir sąnaudas, kurios gali būti sumažintos per efektyvumą.

5. Pratimas: kaina ir vertė – 30 minučių

Dalyviai pasirenka produktą arba paslaugą ir analizuoja:



- realią savikainą;
- dabartinę kainą;
- vertę klientui;
- numatomą maržą;
- tvarumo elementus, pagrindžiančius vertę;
- per mažos kainos riziką.

6. Pertrauka – 15 minučių

7. Paprastas biudžetas ir pinigų srautas – 40 minučių

Mokymų vadovas pristato paprastą 3 mėnesių biudžeto modelį. Dalyviai užpildo supaprastintą savo verslo versiją: numatomos pajamos, fiksuotos sąnaudos, kintamos sąnaudos, investicijos, turimi pinigai.

8. Investicijos į tvarumą – 30 minučių

Dalyviai pasirenka galimą investiciją: pakuotę, skaitmenizaciją, energijos efektyvumą, tiekėją, prieinumą, duomenų rinkimą. Jie ją analizuoja pagal kainą, naudą, riziką, poveikį ir atsipirkimo laikotarpį.

9. Pajamų diversifikavimas ir finansinės rizikos – 30 minučių

Dalyviai identifikuoja bent du naujus arba papildomus pajamų šaltinius ir tris esamas finansines rizikas.

10. 90 dienų finansinis planas – 25 minutės

Dalyviai suformuluoja mini planą:

- vieną sąnaudą, kurią reikia analizuoti;
- vieną mažinimo priemonę;
- vieną investiciją, kurią reikia įvertinti;
- vieną finansinį rodiklį;
- vieną veiksmą pajamoms didinti;
- vieną riziką, kurią reikia valdyti.

11. Refleksija ir užbaigimas – 10 minučių

Galutiniai klausimai:

- Kokios sąnaudos man nebuvo pakankamai aiškos?



- Kokia finansinė rizika yra svarbiausia?
- Kokią investiciją į tvarumą verta analizuoti?
- Kokį rodiklį stebėsiu kas mėnesį?

G. Metodai ir veiklos

1 veikla. Finansiškai tvaraus verslo požymiai

Tikslas: paaiškinti sąvoką.

Trukmė: 20 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai parašo tris finansiškai stabilaus verslo požymius. Mokymų vadovas grupuoja atsakymus.

Aptarimas: Finansiškai tvarus verslas nėra tik tas, kuris parduoda, bet tas, kuris supranta savo pinigų, valdo rizikas ir gali investuoti į ateitį.

2 veikla. Sąnaudų žemėlapis

Tikslas: identifikuoti fiksuotas ir kintamas sąnaudas.

Trukmė: 35 minutės.

Instrukcijos: Dalyviai išvardija visas žinomas sąnaudas ir suskirsto jas į kategorijas:

- fiksuotos;
- kintamos;
- tiesioginės;
- netiesioginės;
- su tvarumu susijusios sąnaudos;
- paslėptos sąnaudos;
- sąnaudos, kurios gali būti sumažintos per efektyvumą.

Mokymų vadovo vaidmuo: padėti dalyviams nepamiršti darbo laiko, nuostolių, transporto, komisinių, mokesčių ir administracinių sąnaudų.

3 veikla. Tikroji produkto kaina

Tikslas: suprasti ryšį tarp savikainos, kainos ir maržos.

Trukmė: 30 minučių.



Instrukcijos: Dalyviai pasirenka produktą arba paslaugą ir užpildo:

- tiesiogines sąnaudas;
- numatomas netiesiogines sąnaudas;
- darbo laiką;
- pakuotės / pristatymo sąnaudas;
- dabartinę kainą;
- numatomą maržą;
- klientui komunikuojamą vertę.

Refleksijos klausimas: Ar dabartinė kaina palaiko verslą ir jo vertybes?

4 veikla. 3 mėnesių biudžetas

Tikslas: paprastas finansinis planavimas.

Trukmė: 40 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai užpildo supaprastintą biudžetą:

1 mėnuo / 2 mėnuo / 3 mėnuo:

- numatomos pajamos;
- fiksuotos sąnaudos;
- kintamos sąnaudos;
- investicijos;
- mokesčiai;
- rezervas;
- likę pinigai.

Aptarimas: Mokymų vadovas paaiškina, kodėl biudžetas turi būti periodiškai peržiūrimas.

5 veikla. Investicijos į tvarumą analizė

Tikslas: įvertinti atsakingą investiciją.

Trukmė: 30 minučių.



Instrukcijos: Dalyviai pasirenka investiciją ir atsako:

- kiek ji kainuoja?
- kokią problemą sprendžia?
- kokias sutaupytas sąnaudas arba pajamas gali generuoti?
- kokį socialinį / aplinkosauginį poveikį turi?
- kokią riziką mažina?
- per kiek laiko gali duoti naudą?
- kas nutinka, jei jos nedarau?

6 veikla. Pajamų diversifikavimas

Tikslas: sumažinti priklausomybę nuo vieno pajamų šaltinio.

Trukmė: 20 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai išvardija dabartines pajamas ir sugeneruoja 3 papildomų pajamų idėjas. Tada pasirenka vieną realistišką testavimui.

Pavyzdžiai:

- prenumerata;
- corporate package;
- dirbtuvės;
- taisymo paslauga;
- skaitmeninis produktas;
- konsultacijos;
- išankstinis užsakymas;
- partnerystė.

7 veikla. Finansinės rizikos

Tikslas: identifikuoti pažeidžiamumus.

Trukmė: 20 minučių.

Instrukcijos: Dalyviai pasirenka tris finansines rizikas ir kiekvienai suformuluoja priemonę.



Pavyzdys:

Rizika: priklausomybė nuo vieno kliento.

Priemonė: trijų naujų klientų paieška arba pasiūlymo kitam segmentui kūrimas.

H. Reikalingos medžiagos ir pasirengimas

Šiam moduliui mokymų vadovas turi parengti:

- trumpą pristatymą apie bazines finansines sąvokas;
- lapą „Sąnaudų žemėlapis“;
- supaprastinto produkto / paslaugos savikainos skaičiavimo šabloną;
- 3 mėnesių biudžeto modelį;
- supaprastintą pinigų srauto modelį;
- investicijos į tvarumą analizės lapą;
- pajamų diversifikavimo lapą;
- finansinių rizikų lapą;
- finansinių skaitmeninių priemonių sąrašą;
- skaičiuotuvą;
- nešiojamąjį kompiuterį ir vaizdo projektorį;
- A3 formato lapus;
- markerius;
- rašomąją lentą.

Svarbu, kad mokymų vadovas parengtų pavyzdžius su paprastais skaičiais. Net jei vertės fiktyvios, jos padeda dalyviams suprasti logiką.

I. Praktinė užduotis

Po sesijos dalyviai parengs savo verslo finansinio tvarumo lapą.

Lapas apims:

1. Pagrindinius dabartinius pajamų šaltinius.
2. Pagrindines fiksuotas sąnaudas.
3. Pagrindines kintamas sąnaudas.
4. Supaprastintą vieno produkto arba paslaugos savikainos skaičiavimą.

5. Dabartinės kainos analizę santykiyje su savikaina ir siūloma verte.
6. Supaprastintą 3 mėnesių biudžetą.
7. Trumpą pinigų srauto analizę: kada pinigai įeina ir kada išeina.
8. Galimą investiciją į tvarumą ir jos pagrindimą.
9. Dvi atsakingo sąnaudų mažinimo priemonės.
10. Dvi pajamų diversifikavimo idėjas.
11. Tris finansines rizikas.
12. Tris finansinius rodiklius, kurie bus stebimi kas mėnesį.
13. Konkretų veiksmą artimiausiomis 30 dienų.
14. Finansinį sprendimą, kurį reikia aptarti su buhalteriu, konsultantu arba mentoriumi.

Ši užduotis gali būti naudojama mentorystėje ir tapti supaprastinto finansinio plano pagrindu kitam verslo etapui.

J. Refleksijos klausimai

Modulio pabaigoje mokymų vadovas gali naudoti šiuos klausimus:

- Ką naujo supratau apie savo verslo pinigus?
- Kokias sąnaudas nepakankamai įvertinau?
- Kuo skiriasi mano teorinis pelnas ir realus pinigų srautas?
- Ar mano kaina palaiko verslo vertybes ir sąnaudas?
- Kokią investiciją į tvarumą verta analizuoti?
- Kokias sąnaudas galiu mažinti nekompromituodamas kokybės arba etikos?
- Kokį naują pajamų šaltinį galiu testuoti?
- Kokia finansinė rizika yra skubiausia?
- Kokį finansinį rodiklį stebėsiu kas mėnesį?
- Kokio sprendimo neturėčiau priimti be duomenų?
- Kaip finansinis tvarumas susijęs su socialiniu ir aplinkosauginiu poveikiu?

K. Galimi sunkumai ir rekomendacijos mokymų vadovui

1 sunkumas. Dalyviai vengia kalbėti apie pinigus

Kai kuriems gali būti nepatogu arba finansai gali atrodyti sudėtingi.

Rekomendacija: normalizuok temą. Paaiškink, kad finansai yra aiškumo priemonės, ne vertinimas. Nereikia viešai atskleisti jautrių skaičių.

2 sunkumas. Dalyviai painioja pajamas su pelnu



Didelis pardavimas automatiškai nereiškia pelno.

Rekomendacija: naudok paprastus pavyzdžius su įtrauktomis sąnaudomis. Parodyk skirtumą tarp įplaukų, sąnaudų ir pelno.

3 sunkumas. Dalyviai neįtraukia savo laiko kaip išteklius

Daugelis verslininkų neskaičiuoja savo laiko.

Rekomendacija: paklausk, kiek laiko jie skiria produktui arba paslaugai ir kokia to laiko vertė. Neapmokamas laikas yra paslėpta sąnauda.

4 sunkumas. Dalyviai nepakankamai įvertina tvarumo sąnaudas

Geresnės medžiagos, sertifikavimas arba duomenys gali kainuoti.

Rekomendacija: įtraukite šias sąnaudas į biudžetą ir analizuokite investiciją. Tvarumas turi būti finansiškai planuojamas.

5 sunkumas. Dalyviai mano, kad mažesnė kaina automatiškai pritraukia daugiau klientų

Per maža kaina gali sunaikinti maržą ir paveikti kokybę.

Rekomendacija: aptarkite vertę, tikslinę auditoriją, pozicionavimą, realias sąnaudas ir minimalią gyvybingą kainą.

6 sunkumas. Dalyviai nestebi pinigų srauto

Gali būti vėluojančių įplaukų ir skubių mokėjimų.

Rekomendacija: įvesk paprastą mėnesinę lentelę su pinigais, kurie įeina, ir pinigais, kurie išeina. Pinigų srautą reikia tikrinti nuolat.

7 sunkumas. Dalyviai renkasi investicijas be validacijos

Jie gali pirkti įrangą arba priemones prieš patikrindami paklausą.

Rekomendacija: susiek su 10 modulių. Testuok mažu mastu prieš dideles investicijas.

L. Dažnai užduodami klausimai mokymų vadovams

1. Ar šis modulis yra apskaitos kursas?

Ne. Tai finansinės orientacijos modulis verslininkams. Dėl apskaitos, mokesčių ir specifinių įsipareigojimų dalyviai turi dirbti su buhalteriu arba konsultantu.

2. Kaip paprastai paaiškinti finansinį tvarumą?

Tai verslo gebėjimas tęsti veiklą, padengti sąnaudas, valdyti rizikas ir investuoti į ateitį nekompromituojant savo vertybių.



3. Kodėl pinigų srautas toks svarbus?

Nes verslas apmoka sąskaitas turimais pinigais, ne teoriniu pelnu. Jei pinigai įeina per vėlavimą, problemos gali atsirasti net tada, kai verslas atrodo pelningas.

4. Kaip kalbėti apie tvarių produktų kainas?

Apskaičiuojame realias sąnaudas ir komunikuojame vertę. Kaina turi palaikyti kokybę, darbą, poveikį ir verslo gyvybingumą.

5. Ar blogai siekti pelno poveikį kuriančiame versle?

Ne. Atsakingas pelnas leidžia tęstinumą, teisingus atlyginimus, investicijas ir ilgalaikį poveikį. Problema atsiranda tada, kai pelnas gaunamas perkeltant sąnaudas žmonėms arba aplinkai.

6. Kokią finansinę priemonę rekomenduoti pradžioje?

Pradžioje gali pakakti paprastos lentelės: pajamos, fiksuotos sąnaudos, kintamos sąnaudos, įėję pinigai, išėję pinigai, likę pinigai. Verslui augant galima pridėti specializuotas programas.

7. Kaip vertiname investiciją į tvarumą?

Analizuojame kainą, naudą, galimas sutaupyti sąnaudas, poveikį, sumažintas rizikas, vertę klientui ir atsipirkimo laikotarpį.

8. Kaip susieti finansus su socialiniu poveikiu?

Poveikiui reikia išteklių. Finansiškai nestabilus verslas negali išlaikyti poveikio. Tuo pačiu finansiniai sprendimai turi gerbti socialinę ir aplinkosauginę misiją.

M. Ryšys su kitais moduliais

12 modulis tiesiogiai siejasi su 1 moduliu – Strateginis planavimas, nes strateginiai ir tvarumo tikslai turi būti palaikomi finansiniais ištekliais ir realistiškais biudžetais.

Jis siejasi su 2 moduliu – Lyderystė ir komandos valdymas, nes finansiniai sprendimai veikia žmones, atsakomybes, motyvaciją ir įgyvendinimo pajėgumą.

Jis siejasi su 3 moduliu – Prekės ženklo kūrimas ir pardavimai, nes pajamos priklauso nuo pozicionavimo, pasitikėjimo, vertės komunikavimo ir gebėjimo parduoti etiška.

Jis siejasi su 4 moduliu – Tvarių produktų vystymas, nes medžiagos, dizainas, pakuotės ir gyvavimo ciklas veikia sąnaudas ir kainą.

Jis siejasi su 5 moduliu – Tikslinės auditorijos supratimas, nes auditorija veikia kainą, pajamų modelį, pardavimo kanalus ir pasirengimą mokėti.

Jis siejasi su 6 moduliu – Įtraukios verslo praktikos, nes prieinamumas, kainos, produktų pritaikymas ir įtrauktis turi būti apgalvoti ir finansiškai.





Jis siejasi su 7 moduliu – Socialinis poveikis ir mastelio didinimas, nes poveikiui ir mastelio didinimui reikia stabilaus ekonominio modelio, rodiklių ir išteklių.

Jis siejasi su 8 moduliu – Skaitmeninės priemonės ir automatizavimas, nes skaitmenizacija gali mažinti sąnaudas, gerinti pinigų srautą, automatizuoti sąskaitų išrašymą ir didinti efektyvumą.

Jis siejasi su 9 moduliu – Ekologinis pėdsakas ir anglies pėdsakas, nes emisijų mažinimas gali reikšti investicijas, bet ir operacines santaupas.

Jis siejasi su 10 moduliu – Tvaryų sprendimų kūrimas, nes bet koks sprendimas turi būti testuojamas ir finansiškai vertinamas prieš įgyvendinimą arba mastelio didinimą.

Jis siejasi su 11 moduliu – Teisinė sistema ir Europos reglamentai, nes atitiktis gali reikšti sąnaudas, rizikas, investicijas, bet ir finansavimo bei rinkų galimybes.

Išvada 12 moduliui

Modulis apie finansinį tvarumą užbaigia mokymo programą esmine tema: verslo gebėjimų tęstis. Ekonominis tvarumas nėra atskirtas nuo socialinio ir aplinkosauginio tvarumo, bet yra viena iš sąlygų, leidžiančių jiems egzistuoti.

Mokymų vadovams šis modulis turi būti dėstomas praktiškai, aiškiai ir be nereikalingo apskaitos žargono. Dalyviai turi suprasti sąnaudas, kainas, pinigų srautą, biudžetus, rizikas ir investicijas į tvarumą. Tikslas nėra paversti juos finansų specialistais, bet padėti užduoti teisingus klausimus ir naudoti paprastas priemones geresniems sprendimams priimti.

Modulio pabaigoje kiekvienas dalyvis turėtų turėti aiškesnį vaizdą apie savo verslo pajamas, sąnaudas, rizikas ir reikalingas investicijas. Tvarus verslas yra ne tik verslas, kuris daro gera, bet ir verslas, kuris gali toliau daryti gera, nes atsakingai valdo finansinius išteklius, žmones ir poveikį.

PARTE V. ĮGYVENDINIMO, MENTORYSTĖS IR VERTINIMO PRIEMONĖS

Baigus 12 modulių, SustainABLE programa neturi būti suprantama kaip uždara mokymo sesijų seka, bet kaip platesnis mokymosi, taikymo, testavimo, palaikymo ir vertinimo procesas. Modulių turinys suteikia edukacinį pagrindą, bet reali transformacija atsiranda tada, kai dalyviai pritaiko tai, ką išmoko, savo versluose, gauna grįžtamąjį ryšį, testuoja sprendimus, koreguoja planus ir stebi savo pažangą.

Ši vadovo dalis suteikia mokymų vadovams, jaunimo darbuotojams ir mentoriams praktines priemones programos įgyvendinimui palaikyti. Aptariamas mentorystės vaidmuo, praktinių užduočių naudojimas, vizitų į tvarys verslus organizavimas, hackathon tipo veiklos, dalyvių pažangos vertinimas, grįžtamojo ryšio rinkimas ir rezultatų dokumentavimas.

Šios dalies tikslas – padėti programą įgyvendinančioms komandoms paversti curriculumą nuosekliu, matuojamu ir pritaikomu procesu.

20. MENTORYSTĖ SUSTAINABLE PROGRAMOJE

20.1 Mentorystės vaidmuo



Co-funded by
the European Union





Mentorystės vaidmuo yra padėti dalyviams perkelti mokymąsi iš mokymų erdvės į savo verslo realybę. Jei moduliai suteikia turinį, metodus, pratimus ir analizės sistemas, mentorystė padeda dalyviui atsakyti į klausimą: ką konkrečiai, mano atveju, darau su tuo, ką išmokau?

Jauniems verslininkams ši komponentė yra esminė. Dirbtuvės gali sukurti aiškumą, įkvėpimą ir idėjas, bet įgyvendinimas vyksta tarp sesijų ir po programos pabaigos. Ten atsiranda sudėtingi klausimai: neturiu pakankamai duomenų, nežinau, kokį sprendimą pasirinkti, neturiu biudžeto, klientai nereaguoja taip, kaip tikėjau, tiekėjai negali pasiūlyti norimos alternatyvos, komanda nesupranta pokyčio, komunikacija nėra aiški arba nežinau, kaip matuoti pažangą.

Mentorius neturi priimti sprendimų už dalyvį. Jo vaidmuo yra aiškinti, kelti klausimus, teikti grįžtamąjį ryšį, padėti prioritetizuoti ir palaikyti dalyvio atsakomybę už savo tikslus. Mentorystė neturi tapti direktyvia konsultacija, kurioje mentorius tiksliai pasako, ką reikia daryti, bet turi būti giduojamas procesas, per kurį verslininkas mokosi aiškiau mąstyti ir priimti geresnius sprendimus.

SustainABLE programoje mentorystė gali turėti kelias funkcijas:

- palaiko praktinių užduočių iš modulių taikymą;
- padeda dalyviams išsiginčinti tvarumo tikslus;
- palaiko idėjų pavertimą konkrečiais veiksmais;
- padeda identifikuoti blokavimus ir išteklius;
- skatina duomenų rinkimą ir pažangos matavimą;
- suteikia grįžtamąjį ryšį dėl siūlomų sprendimų;
- palaiko pasirengimą hackathonams arba pitch pristatymams;
- palaiko dalyvių motyvaciją programos metu;
- padeda pritaikyti turinį prie realios kiekvieno verslo situacijos.

Mentorystė ypač svarbi todėl, kad dalyviai nepradedą iš tos pačios pozicijos. Kai kurie jau turi veikiančius verslus, kiti yra testavimo etape. Kai kurie turi komandą, kiti dirba vieni. Kai kurie parduoda fizinius produktus, kiti – paslaugas. Kai kurie turi duomenų, kiti nieko nematuoja. Mentorystė leidžia pritaikyti programą prie šios įvairovės.

20.2 Mentorius profilis

SustainABLE programos mentorius turi derinti verslumo supratimą su jautrumu tvarumui, neformaliajam ugdymui ir jaunimo vystymuisi. Nebūtina, kad mentorius būtų visų 12 programos temų ekspertas, bet jis turi suprasti bendrą curriculumo logiką ir gebėti nukreipti dalyvį į išteklius arba ekspertus, kai tema viršija jo kompetenciją.

Tinkamas mentorius turi šias savybes:

- supranta mažų verslų ir jaunų verslininkų iššūkius;



- geba klausytis neteisdamas;
- formuluoja aiškius ir naudingus klausimus;
- teikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį;
- padeda dalyviui prioritetizuoti;
- supranta bazinius tvarumo principus;
- gali sujungti dalyvį su ištekliais arba specialistais;
- gerbia konfidencialumą;
- vengia primesti savo sprendimus;
- palaiko dalyvio autonomiją.

Mentorius turi turėti subalansuotą stilių. Jei jis per daug direktyvus, dalyvis gali tapti priklausomas nuo jo atsakymų. Jei jis per pasyvus, dalyvis gali likti užstrigęs. Geras mentorius žino, kada klausti, kada provokuoti, kada pateikti pavyzdžių ir kada pasakyti, kad reikia specializuotos pagalbos.

Teisinėse, mokestinėse, techninėse arba pažangaus emisijų skaičiavimo temose mentorius turi būti atsargus ir neteikti interpretacijų, kurių negali profesionaliai pagrįsti. Jis gali padėti dalyviui identifikuoti teisingus klausimus ir rasti kompetentingus šaltinius, bet neturi pakeisti teisinės, apskaitos arba techninės ekspertizės.

20.3 Rekomenduojama mentorystės proceso struktūra

Mentorystės procesas gali būti organizuojamas lanksčiai, priklausomai nuo programos trukmės, mentorių prieinamumo ir dalyvių profilio. Rekomenduojama struktūra apima bent tris susitikimų tipus:

Pradinis susitikimas, kuriame aiškinamasi dalyvio profilis, verslas, lūkesčiai, tikslai ir pagrindiniai iššūkiai.

Tarpiniai susitikimai, kuriuose dirbama su modulių taikymu, praktinėmis užduotimis, blokavimais ir veiksmų planais.

Galutinis susitikimas, kuriame analizuojama pažanga, pasiekti rezultatai, išmoktos pamokos ir kiti žingsniai.

Paprasta 60 minučių mentorystės susitikimo struktūra gali būti tokia:

- 5 minutės: susijungimas ir susitikimo tikslo paaiškinimas;
- 10 minučių: kas įvyko nuo paskutinio susitikimo;
- 15 minučių: pagrindinio iššūkio analizė;



- 15 minučių: galimybės, sprendimai, ištekliai;
- 10 minučių: konkrečių žingsnių nustatymas;
- 5 minutės: apibendrinimas ir atsakomybės.

Kiekvienas susitikimas turi baigtis aiškiu žingsniu. Pavyzdžiui:

- užpildau stakeholderių žemėlapi;
- dvi savaites renku duomenis apie pakuotes;
- susisiekiu su dviem alternatyviais tiekėjais;
- testuoju prekės ženklo žinutę;
- kalbuosi su 5 klientais;
- apskaičiuoju tikrąją produkto savikainą;
- suformuluoju SMART tikslą;
- parengiu tvaraus sprendimo piloto planą.

Mentorystė be konkrečių veiksmų rizikuoja tapti bendra diskusija. Veiksmai neturi būti dideli, bet turi būti aiškūs.

20.4 Naudingi klausimai mentoriams

Mentoriai gali naudoti pasikartojančius klausimus mokymosi procesui palaikyti. Klausimai turi padėti dalyviui paaiškinti problemą, suprasti galimybes ir priimti sprendimus.

Bendrų klausimų pavyzdžiai:

- Kokia yra pagrindinė problema, kurią dabar nori išspręsti?
- Ką jau bandei?
- Kokius duomenis turi?
- Ką manai, bet dar nepatikrinai?
- Kas paveiktas šio sprendimo?
- Kokius išteklius jau turi?
- Kokių išteklių tau trūksta?
- Koks mažiausias žingsnis, kurį gali testuoti?



- Kaip žinosi, kad padarei pažangą?
- Kokią riziką reikia valdyti?
- Kas gali tave palaikyti?
- Kas nutinka, jei nieko nedarai?

Klausimai strategijai:

- Kaip šis sprendimas susijęs su verslo misija?
- Kokį tvarumo tikslą jis palaiko?
- Ar tikslas pakankamai aiškus ir matuojamas?
- Kokią suinteresuotą šalį reikia įtraukti?

Klausimai produktui:

- Kuri gyvavimo ciklo stadija turi didžiausią poveikį?
- Kokią medžiagą, procesą arba pakuotę galima pagerinti?
- Ką galima testuoti mažu mastu?

Klausimai tikslinei auditorijai:

- Kam skirtas šis sprendimas?
- Kokį barjerą turi auditorija?
- Koks įrodymas padidintų pasitikėjimą?
- Kokį grįžtamąjį ryšį surinkai?

Klausimai poveikiui:

- Kokią pokytį kuria verslas?
- Kas gauna naudą?
- Koks rodiklis gali parodyti pokytį?
- Kokį poveikį tik manai turintis?

Klausimai angliai:

- Kokie yra pagrindiniai emisijų šaltiniai?



- Kokius duomenis gali rinkti iš karto?
- Koks mažinimas realistiškas per artimiausias 90 dienų?

Klausimai finansams:

- Kokia tikroji savikaina?
- Kaip tai veikia pinigų srautą?
- Kokios investicijos reikia?
- Kokias pajamas arba sutaupymus ji gali generuoti?
- Kokia finansinė rizika atsiranda?

20.5 Mentorstės dokumentavimas

Programos kokybei mentorstė turi būti paprastai dokumentuojama. Dokumentavimas neturi būti biurokratinis, bet turi leisti stebėti pažangą.

Kiekvienam dalyviui mentorius gali užpildyti trumpą lapą, kuriame yra:

- dalyvio vardas;
- verslas arba verslo idėja;
- pagrindiniai tvarumo tikslai;
- aptartos temos;
- nustatyti veiksmai;
- pastebėta pažanga;
- atsiradę blokavimai;
- reikalingas papildomas palaikymas;
- kiti žingsniai.

Svarbu, kad dokumentavimas gerbtų konfidencialumą. Jautri informacija apie verslą, pajamas, tiekėjus arba vidines problemas neturi būti dalijama be dalyvio sutikimo.

Dokumentavimas padeda ir galutiniam programos vertinimui. Komanda gali matyti, kurios temos buvo sunkiausios, kokio tipo pagalbos reikėjo ir kokie realūs pokyčiai atsirado dalyvių versluose.

21. Praktinės užduotys ir dalyvio portfelis

21.1 Praktinių užduočių vaidmuo





Praktinės užduotys yra mechanizmas, per kurį dalyviai perkelia mokymąsi į savo verslą. Kiekvienas modulis turi baigtis taikomąja užduotimi, o šios užduotys turi būti tarpusavyje susietos. Programos pabaigoje dalyvis turėtų turėti darbo portfelį, kuris parodo jo pažangą.

Praktinės užduotys neturi būti suvokiamos kaip mokyklinės namų užduotys, bet kaip verslumo priemonės. Jos turi būti naudingos dalyviui ir po programos pabaigos. Pavyzdžiui, tikslinės auditorijos analizės lapas gali būti naudojamas marketingui. Anglies pėdsako žemėlapis gali būti naudojamas sąnaudoms mažinti. Socialinio poveikio lapas gali padėti komunikacijai arba paraiškoms dėl finansavimo. 3 mėnesių biudžetas gali tapti realia darbo priemone.

Praktinės užduotys turi būti:

- aiškios;
- taikomos savo verslui;
- realistiškos laiko požiūriu;
- susietos su modulio tikslais;
- lengvai aptariamoms mentorystėje;
- pakankamai lanksčios skirtingiems verslams;
- orientuotos į veiksmą.

21.2 Dalyvio portfelis

Dalyvio portfelis gali apimti 12 modulių praktinius rezultatus. Jis veikia kaip tvaraus verslo vystymo dosjė.

Rekomenduojama portfelio struktūra:

1. Tvaraus verslo strateginis lapas.
2. Lyderystės ir bendradarbiavimo lapas.
3. Tvaraus prekės ženklo ir pardavimo lapas.
4. Tvaraus produkto arba paslaugos gerinimo lapas.
5. Tikslinės auditorijos analizės lapas.
6. Įtraukaus verslo gerinimo lapas.
7. Socialinio poveikio ir mastelio didinimo lapas.
8. Skaitmenizacijos ir automatizavimo lapas.
9. Anglies pėdsako analizės ir mažinimo lapas.
10. Tvaraus sprendimo kūrimo ir testavimo lapas.
11. Teisinės ir reglamentavimo sistemos patikros lapas.
12. Finansinio tvarumo lapas.
13. Galutinis veiksmų planas artimiausioms 90 dienų.

Portfelis neturi būti tobulas. Jis turi parodyti mąstymo procesą, sprendimus, hipotezes ir veiksmų žingsnius. Dalyviai turi būti skatinami peržiūrėti lapus mokymosi metu. 1 modulyje užpildytas lapas gali būti pagerintas po 5 arba 12 modulio.



21.3 Galutinis veiksmų planas

Programos pabaigoje kiekvienas dalyvis turėtų suformuluoti veiksmų planą artimiausioms 90 dienų. Jis turi būti trumpas, aiškus ir realistiškas.

Planas gali apimti:

- pagrindinį tvarumo tikslą;
- prioritetinę problemą;
- konkretų veiksmą;
- reikalingus išteklius;
- įtrauktus žmones;
- terminą;
- pažangos rodiklius;
- rizikas;
- reikalingą palaikymą;
- peržiūros būdą.

Paprastas modelis:

Tikslas: sumažinti vienkartinį pakuočių vartojimą 25 % per 90 dienų.

Veiksmas: daugkartinių pakuočių sistemos testavimas vietiniams užsakymams.

Testavimo auditorija: 30 pasikartojančių klientų.

Ištekliai: daugkartinių indų tiekėjas, aiškinamoji žinutė, grįžtamojo ryšio forma.

Rodikliai: klientų, priimančių opciją, skaičius; išvengtų pakuočių skaičius; sąnauda vienam užsakymui; klientų grįžtamasis ryšys.

Rizika: klientai negrąžina pakuočių.

Priemonė: grąžinama garantija arba priminimų sistema.

Peržiūra: po 30 dienų ir po 90 dienų.

Šis galutinis planas gali būti pristatytas paskutinėje sesijoje arba pitch tipo renginyje.

22. Vizitai į tvarius verslus



22.1 Vizitų vaidmuo

Vizitai į tvarius verslus padeda dalyviams pamatyti, kaip tvarumas atrodo praktikoje. Jie papildoma teorinį turinį ir mokymo pratimus stebint realius pavyzdžius.

Gera organizuotas vizitas gali parodyti:

- kaip verslas integruoja tvarumą į strategiją;
- su kokiais sunkumais susidūrė;
- kokius sprendimus testavo;
- kokius kompromisus darė;
- kaip komunikuoja tvarumą;
- kaip matuoja pažangą;
- kaip dirba su tiekėjais, klientais ir bendruomene;
- kokias klaidas padarė ir ko išmoko.

Svarbu, kad vizitai nepristatytų tvarių verslų kaip tobulų modelių. Dalyviams reikia realistiškų pavyzdžių, ne idealizuotų istorijų. Tvarus verslas vis dar turi problemų, ribų, sąnaudų, apribojimų ir sudėtingų sprendimų. Būtent šie aspektai gali būti labai naudingi mokymuisi.

22.2 Vizito parengimas

Prieš vizitą mokymų vadovas turi parengti dalyvius. Be pasirengimo vizitas gali likti bendro įspūdžio lygmenyje. Su aiškiais klausimais jis tampa mokymosi patirtimi.

Pasirengimas gali apimti:

- lankomo verslo pristatymą;
- vizito tikslo paaiškinimą;
- ryšį su pereinamais moduliais;
- stebėjimo klausimų nustatymą;
- dalyvių suskirstymą į stebėjimo komandas;
- elgesio ir konfidencialumo taisyklių paaiškinimą.

Dalyviai gali gauti stebėjimo lapą, kuriame yra:

- kokią problemą sprendžia verslas;
- kokie tvarumo elementai matomi;



- kokias aplinkosaugines praktikas naudoja;
- kokias socialines arba įtraukias praktikas naudoja;
- kaip komunikuoja su klientais;
- kokius duomenis arba rodiklius stebi;
- kokius iššūkius mini;
- ką galima pritaikyti savo versle.

22.3 Klausimai vizito šeimininkui

Mokymų vadovas gali parengti klausimus verslininkui arba lankomo verslo atstovui:

- Kaip atsirado verslo idėja?
- Kada pradėjote integruoti tvarumą?
- Koks buvo pirmasis konkretus pokytis?
- Kas buvo sunkiausia?
- Kokios sąnaudos atsirado?
- Kokia nauda atsirado?
- Kaip reagavo klientai?
- Kokius duomenis stebite?
- Ką darytumėte kitaip, jei pradėtumėte dabar?
- Kokią rekomendaciją turite jauniems verslininkams?
- Kokius kompromisus dar valdote?
- Kaip vengiate greenwashing?
- Kaip bendradarbiaujate su tiekėjais?
- Kaip ruošiatės reglamentams?
- Kaip išlaikote finansinį tvarumą?

Klausimus reikia nusiųsti šeimininkui iš anksto, kad vizitas būtų nuoseklus.

22.4 Aptarimas po vizito



Aptarimas yra privalomas. Be jo mokymasis gali likti fragmentiškas. Po vizito mokymų vadovas gali fasilituoti 30–45 minučių diskusiją.

Aptarimo klausimai:

- Kas jus nustebino?
- Kokia praktika pasirodė aktualiausia?
- Koks sunkumas buvo paminėtas?
- Kokį sprendimą galėtumėte pritaikyti savo versle?
- Kas netiktų jūsų kontekstui?
- Koks klausimas liko atviras?
- Kokią pamoką pasiimate iš šio vizito?
- Kokiam konkrečiam veiksmui jis jus įkvepia?

Dalyviai gali užpildyti ir trumpą lapą:

Idėja, kurią galiu pritaikyti:

Klaida, kurios noriu išvengti:

Klausimas, kurį turiu paaiškinti:

Konkretus žingsnis mano verslui:

23. Hackathonai ir bendradarbiavimo veiklos

23.1 Hackathonų vaidmuo

Hackathonas yra intensyvi komandinio darbo veikla, kurioje dalyviai per ribotą laiką kuria sprendimus konkrečioms problemoms. SustainABLE programoje hackathonai gali būti naudojami kūrybiškumui, bendradarbiavimui ir praktiniam tvarumo žinių taikymui skatinti.

Hackathonas neturi būti suprantamas tik kaip konkursas. Jo edukacinė vertė slypi procese:

- problemos apibrėžimas;
- suinteresuotų šalių supratimas;
- idėjų generavimas;
- sprendimo kūrimas;
- greitas hipotezių testavimas;



- pitch parengimas;
- grįžtamojo ryšio gavimas;
- proceso refleksija.

Hackathonas gali dirbti su tokiais iššūkiais:

- švaistymo mažinimas mažame versle;
- daugkartinės pakuotės;
- sprendimai klientams, skeptiškai žiūrintiems į tvarumą;
- prieinamesni produktai nepakankamai aptarnaujamoms grupėms;
- pristatymų emisijų mažinimas;
- proceso skaitmenizavimas klaidoms mažinti;
- skaidrumo didinimas prekės ženklo komunikacijoje;
- žiediniai modeliai vietiniams produktams;
- bendruomenės įtraukimas į tvarius sprendimus.

23.2 Rekomenduojama hackathono struktūra

Hackathonas gali trukti kelias valandas, visą dieną arba kelias dienas. Paprasta vienos dienos hackathono struktūra gali būti:

Atidarymas ir iššūkio pristatymas – 30 minučių

Mokymų vadovai pristato tikslą, temą, kriterijus, taisykles ir darbotvarkę.

Komandų formavimas – 20 minučių

Dalyviai suskirstomi į subalansuotas komandas.

Problemos apibrėžimas – 45 minutės

Komandos išsiaiškina problemą, suinteresuotas šalis ir kontekstą.

Idėjų generavimas – 60 minučių

Komandos generuoja galimus sprendimus.

Sprendimo pasirinkimas – 30 minučių

Komandos pasirenka idėją pagal kriterijus: poveikis, įgyvendinamumas, vertė auditorijai, kaina, tvarumas.



Prototipavimas – 90 minučių

Komandos sukuria eskizą, srautą, maketą, pristatymą arba pilotinį modelį.

Pitch parengimas – 45 minutės

Komandos parengia galutinį pristatymą.

Pitch ir grįžtamasis ryšys – 60–90 minučių

Kiekviena komanda pristato. Komisija arba grupė suteikia grįžtamąjį ryšį.

Galutinė refleksija – 30 minučių

Dalyviai aptaria, ką išmoko ir kaip gali pritaikyti savo versluose.

23.3 Hackathono vertinimo kriterijai

Kriterijai turi būti komunikuojami nuo pradžių. Jie gali apimti:

- problemos aiškumą;
- aktualumą tvarumui;
- socialinį ir / arba aplinkosauginį poveikį;
- įgyvendinamumą;
- vertę tikslinei auditorijai;
- įtrauktį;
- inovaciją;
- finansinį tvarumą;
- testavimo galimybę;
- pitch kokybę;
- sėkmės rodiklius.

Svarbu, kad komisija apdovanotų ne tik įspūdingas idėjas, bet ir aiškius, realistiškus bei atsakingus sprendimus. Paprastas, bet gerai apgalvotas sprendimas gali būti vertingesnis nei ambicinga, bet neįgyvendinama idėja.

23.4 Aptarimas po hackathono

Aptarimas yra esminis, kad hackathonas būtų mokymosi patirtis, ne tik konkursas. Dalyviai turi reflektuoti procesą.



Naudingi klausimai:

- Kaip apibrėžėte problemą?
- Ką išmokote apie darbą komandoje?
- Kas buvo sunkiausia?
- Kokią hipotezę padarėte jos nepatikrinę?
- Koks grįžtamasis ryšys buvo naudingiausias?
- Ką keistumėte, jei tęstumėte sprendimą?
- Ką galite pritaikyti savo versle?
- Ką išmokote apie tvarumą?

Ši refleksija gali būti susieta su mentoryste ir galutiniu veiksmų planu.

24. Dalyvių pažangos vertinimas

24.1 Kodėl vertinimas reikalingas

Vertinimas padeda įgyvendinimo komandai suprasti, ar programa kuria mokymąsi ir pokytį. Jis neturi būti matomas kaip formali ataskaitų procedūra, bet kaip tobulinimo priemonė.

Vertinimas gali stebėti kelis lygmenis:

- dalyvių pasitenkinimą;
- žinių augimą;
- kompetencijų vystymą;
- nuostatų pokytį;
- taikymą versle;
- pažangą pagal individualius tikslus;
- konkrečius testuotų sprendimų rezultatus;
- poveikį dalyvaujantiems verslams.

Vertinimas turi būti proporcingas programai. Nereikia labai sudėtingos sistemos, bet svarbu turėti pakankamai duomenų, kad būtų galima suprasti, kas pasikeitė.

24.2 Pradinis vertinimas



Pradinis vertinimas atliekamas prieš programos pradžią arba pirmoje sesijoje. Jis nustato pradinį tašką.

Jis gali apimti klausimus apie:

- tvarumo supratimo lygį;
- verslumo patirtį;
- verslo stadiją;
- pagrindinius iššūkius;
- finansines žinias;
- skaitmeninių priemonių naudojimą;
- tikslinės auditorijos supratimą;
- poveikio matavimą;
- aplinkos duomenų rinkimą;
- dalyvio tikslus.

Savęs vertinimo klausimų pavyzdžiai skalėje nuo 1 iki 5:

- Suprantu, ką reiškia tvarus verslumas.
- Galiu suformuluoti SMART tikslus savo verslui.
- Pažįstu savo verslo tikslinę auditoriją.
- Galiu komunikuoti tvarumą be greenwashing.
- Suprantu tikrąsias savo produkto arba paslaugos sąnaudas.
- Renku duomenis apie vartojimą, atliekas arba poveikį.
- Naudoju skaitmenines priemones verslo organizavimui.
- Galiu identifikuoti socialinį savo verslo poveikį.
- Suprantu pagrindines teises arba atitikties rizikas.
- Turiu paprastą finansinį planą artimiausiems mėnesiams.

Ta pati skalė gali būti naudojama ir pabaigoje palyginimui.

24.3 Nuolatinis vertinimas



Nuolatinis vertinimas vyksta programos metu. Jis gali būti labai paprastas:

- trumpas grįžtamasis ryšys kiekvieno modulio pabaigoje;
- mokymų vadovų pastebėjimai;
- praktinių užduočių pažanga;
- diskusijos mentorystėje;
- refleksijos lapai;
- dalyvavimas veiklose;
- veiksmų planų kokybė.

Kiekvieno modulio pabaigoje dalyviai gali atsakyti į tris klausimus:

1. Ką supratau aiškiausiai?
2. Kas lieka neaišku?
3. Ką pritaikysiu savo versle?

Šie atsakymai padeda mokymų vadovams pritaikyti kitus modulius.

24.4 Galutinis vertinimas

Galutinis vertinimas turi parodyti, kas pasikeitė po programos. Jis gali apimti:

- pradinio savęs vertinimo pakartojimą;
- dalyvio portfelio analizę;
- galutinio veiksmų plano pristatymą;
- mentorių grįžtamąjį ryšį;
- trumpus interviu;
- galutinį klausimyną;
- įgyvendintų pokyčių pavyzdžius.

Galimi rodikliai:

- dalyvių, užbaigusių portfelį, skaičius;
- verslų su suformuluotais tvarumo tikslais skaičius;
- pasiūlytų pilotinių sprendimų skaičius;



- testuotų sprendimų skaičius;
- dalyvių, identifikavusių anglies pėdsako šaltinius, skaičius;
- dalyvių, surinkusių bazinius duomenis, skaičius;
- dalyvių, pagerinusių prekės ženklo komunikaciją, skaičius;
- dalyvių, sukūrusių paprastą biudžetą, skaičius;
- dalyvių, identifikavusių įtraukties barjerus, skaičius;
- vidutinis savęs vertinamų kompetencijų augimas.

Svarbu, kad galutinis vertinimas apimtų ir kokybinius pavyzdžius. Skaičiai rodo mastą, bet istorijos rodo pokyčio gylį.

24.5 Follow-up po programos

Kai kurie rezultatai atsiranda po mokymų pabaigos. Todėl rekomenduojamas follow-up po 1–3 mėnesių nuo programos pabaigos.

Follow-up gali stebėti:

- kokie veiksmai buvo įgyvendinti;
- kokie sprendimai buvo testuoti;
- kokie duomenys buvo surinkti;
- kokie sunkumai atsirado;
- kokios pagalbos dar reikia;
- kokie konkretūs rezultatai yra;
- kokie pokyčiai buvo išlaikyti.

Trumpas follow-up klausimynas gali apimti:

- Kokį veiksmą iš 90 dienų plano įgyvendinote?
- Kokį rezultatą pastebėjote?
- Kokį rodiklį stebėjote?
- Kokia kliūtis atsirado?
- Ką pakoregavote?



- Kokia pagalba būtų naudinga toliau?
- Kokią rekomendaciją turite programos gerinimui?

Follow-up padeda suprasti realų programos poveikį ir tobulinti būsimas laidas.

25. Programos įgyvendinimo rodikliai

Programą įgyvendinančioms organizacijoms naudinga turėti tiek proceso, tiek rezultatų rodiklius.

25.1 Proceso rodikliai

Proceso rodikliai rodo, ar veiklos buvo įgyvendintos pagal planą.

Pavyzdžiai:

- įgyvendintų modulių skaičius;
- mokymo valandų skaičius;
- užsiregistravusių dalyvių skaičius;
- programą užbaigusius dalyvių skaičius;
- mentorystės sesijų skaičius;
- organizuotų vizitų skaičius;
- hackathonų arba bendradarbiavimo veiklų skaičius;
- užbaigtų praktinių užduočių skaičius;
- dalyvavimo moduluose lygis;
- dalyvių pasitenkinimo lygis.

25.2 Rezultatų rodikliai

Rezultatų rodikliai rodo, ką dalyviai pasiekė.

Pavyzdžiai:

- dalyvių, suformulavusių SMART tvarumo tikslą, skaičius;
- dalyvių, analizavusių tikslinę auditoriją, skaičius;
- dalyvių, identifikavusių emisijų šaltinius, skaičius;
- dalyvių, pasiūliusių tvarų sprendimą, skaičius;



- dalyvių, parengusių paprastą biudžetą, skaičius;
- dalyvių, identifikavusių įtraukties barjerą, skaičius;
- dalyvių, pasirinkusių poveikio rodiklius, skaičius;
- dalyvių, testavusių pokytį savo versle, skaičius.

25.3 Potencialaus poveikio rodikliai

Juos sunkiau matuoti ir jiems gali reikėti follow-up.

Pavyzdžiai:

- išteklių vartojimo sumažėjimas dalyvaujančiuose versluose;
- pakuočių arba atliekų sumažėjimas;
- pajamų arba finansinio stabilumo augimas;
- tvarių produktų klientų skaičiaus augimas;
- komunikacijos ir skaidrumo pagerėjimas;
- prieigos didėjimas nepakankamai aptarnaujamoms grupėms;
- vietinių partnerysčių vystymas;
- žiedinių modelių testavimas;
- skaitmeninių priemonių, mažinančių klaidas arba švaistymą, diegimas;
- poveikio ataskaitų rengimo gebėjimų gerėjimas.

Šie rodikliai turi būti vertinami realistiškai. Programa gali prisidėti prie pokyčio, bet ne visi pokyčiai gali būti priskirti vien tik mokymams. Todėl naudinga derinti kiekybinius duomenis su kokybiniais pavyzdžiais.

Išvada V daliai

Ši vadovo dalis rodo, kad SustainABLE programa nesibaigia 12 modulių įgyvendinimu. Mokymas yra tik viena komponentė. Kad dalyviai paverstų mokymąsi realiu pokyčiu, jiems reikia mentorystės, praktinių užduočių, portfelio, vizitų, hackathonų, grįžtamojo ryšio, vertinimo ir follow-up.

Jaunimo darbuotojų ir mokymų vadovų vaidmuo yra sukurti rėmą, kuriame dalyviai gali mokytis, taikyti, testuoti ir koreguoti. Neužtenka, kad jauni verslininkai suprastų tvarumo sąvokas. Jie turi jas paversti sprendimais, produktais, procesais, žinutėmis, rodikliais ir finansiniais planais.



Kita vadovo dalis gali apimti priedus ir darbo priemones: lapus kiekvienam moduliui, vertinimo modelius, mentorystės šablonus, hackathono vertinimo lenteles, vizitų stebėjimo lapus ir veiksmų planų modelius.

PARTE VI. PRIEDAI IR DARBO PRIEMONĖS

Ši dalis sujungia praktines priemones, kurias gali naudoti mokymų vadovai, jaunimo darbuotojai, mentoriai ir dalyviai įgyvendindami SustainABLE programą. Priedai yra sukurti kaip pritaikomi modeliai. Jie neturi būti taikomi griežtai, bet koreguojami pagal šalį, kalbą, dalyvių profilį, programos trukmę, verslumo patirties lygį ir įtrauktų verslų tipus.

Lapai gali būti naudojami sesijų metu, kaip praktinės užduotys, mentorystėje arba kaip dalyvio portfelio dalis. Jų vaidmuo yra paversti vadovo turinį konkrečiais darbo žingsniais.

26. Pradinis dalyvio profilio lapas

Priemonės tikslas

Šis lapas padeda mokymų komandai suprasti, kas yra dalyviai, kokiame etape yra jų verslai ir kokių poreikių jie turi. Jis gali būti naudojamas prieš programos pradžią arba pirmoje sesijoje.

Bendrieji duomenys

Dalyvio vardas:

Amžius:

Šalis / vietovė:

El. paštas / telefonas:

Verslo arba verslo idėjos pavadinimas:

Veiklos sritis:

Verslo stadija:

- idėja;
- prototipas;
- neseniai pradėta veikla;
- veikiantis verslas;
- augantis verslas;
- kita situacija.

Verslo aprašymas



1. Trumpai aprašyk savo verslą arba verslo idėją.
2. Kokį produktą arba paslaugą siūlai?
3. Kas yra tavo pagrindiniai klientai arba naudos gavėjai?
4. Kokią pagrindinę problemą tavo verslas bando spręsti?
5. Kas tave motyvuoja dalyvauti SustainABLE programoje?

Patirtis ir poreikiai

6. Kokią patirtį turi verslumo srityje?
7. Kokią patirtį turi tvarumo srityje?
8. Kokie šiuo metu yra trys didžiausi tavo verslo iššūkiai?
9. Ką norėtum pagerinti per artimiausius 3 mėnesius?
10. Kokius lūkesčius turi programai?

Pradinis savęs vertinimas

Įvertink savo dabartinį lygį nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „labai žemas“, o 5 reiškia „labai aukštas“.

Kompetencija / darbo sritis	1	2	3	4	5
Suprantu tvarų verslumą					
Galiu formuluoti aiškius strateginius tikslus					
Suprantu savo verslo tikslinę auditoriją					
Galiu patikimai komunikuoti tvarumą					
Suprantu savo produkto / paslaugos sąnaudas					
Renku duomenis apie poveikį arba vartojimą					
Efektyviai naudoju skaitmenines priemones					
Galiu identifikuoti socialinį savo verslo poveikį					
Žinau aktualias teises rizikas					
Turiu paprastą finansinį planą					

Pastabos mokymų vadovui / mentoriui

Prioritetinės pagalbos sritys:

Galimos jautrios temos:

Moduliai, kuriems reikia ypatingo dėmesio:

Pastabos:

27. Darbo lapai 12 modulių

27.1 1 modulio lapas – Strateginis planavimas tvariems verslams

1. Verslo misija



Ką daro mano verslas?

Kam jis kuria vertę?

Kokią problemą sprendžia?

Kokį socialinį, ekonominį arba aplinkosauginį indėlį gali turėti?

Performuluota misija:

2. Verslo vizija

Kaip noriu, kad mano verslas atrodytų po 3 metų?

Kokį pokytį noriu sukurti rinkoje, bendruomenėje arba aplinkoje?

Kokiu verslu noriu tapti?

Performuluota vizija:

3. Pagrindinės suinteresuotosios šalys

Stakeholderis	Kaip daro įtaką verslui?	Kaip yra paveikiamas?	Kaip gali palaikyti tvarumą?

4. SMART tvarumo tikslas

Bendra intencija:

SMART tikslas:

Iki _____ datos mes _____, nuo _____ iki _____, per _____, matuodami pažangą pagal _____.

5. Tvari SWOT analizė

Stiprybės Silpnybės

Galimybės Rizikos / grėsmės

6. Mini veiksmų planas

Veiksmas Atsakingas asmuo Reikalingi ištekliai Terminas Rodiklis



27.2 2 modulio lapas – Lyderystė ir komandos valdymas

1. Mano komanda arba bendradarbiavimo tinklas

Kas prisideda prie verslo veikimo?

Įtrauk darbuotojus, bendradarbius, tiekėjus, šeimą, mentorius, partnerius, freelancerius.

Asmuo / grupė Vaidmuo Įsitraukimo lygis Kas veikia gerai? Ką reikia paaiškinti?

2. Mano lyderystės stilius

Kada suteikiu aiškią kryptį?

Kada klausausi ir palaikau?

Kada deleguoju?

Kada per daug kontroliuoju?

Kada vengiu sudėtingų sprendimų?

Kokį lyderystės elgesį noriu pagerinti?

3. Komandos dinamika

Pasirink etapą, kuris geriausiai apibūdina tavo komandą / bendradarbiavimą:

- formavimasis;
- įtampa;
- normalizavimasis;
- veikimas aukštu lygiu.

Kodėl pasirinkai šį etapą?

Ko dabar reikia tavo komandai arba tinklui?

4. Konfliktas arba įtampa, kurią reikia valdyti

Kokia yra įtampa?

Kas yra įtraukti?



Kokius interesus turi kiekviena pusė?

Koks pokalbis turi įvykti?

Koks yra pirmasis konstruktyvus žingsnis?

5. Bendradarbiavimo gerinimo veiksmas

Problema Veiksmas Įtraukti asmenys Terminas Rodiklis

27.3 3 modulio lapas – Prekės ženklo kūrimas ir pardavimai tvariems verslams

1. Prekės ženklo pažadas

Ką mano prekės ženklas žada klientams?

Koks įrodymas palaiko šį pažadą?

Pažadas Konkretus įrodymas

2. Prekės ženklo istorija 5 sakiniiais
3. Pastebėjau, kad...
4. Ši problema svarbi, nes...
5. Mano verslas atsako per...
6. Tai darome atsakingai per...
7. Norime prisidėti prie...

3. Greenwashing rizika

Kokį tvarumo teiginį naudoju arba norėčiau naudoti?

Kas šiame teiginyje neaišku arba rizikinga?

Kokį įrodymą turiu?

Kaip galiu jį performuluoti patikimiau?

4. Pardavimo žinutė

Produktas / paslauga:

Kliento problema:



Funkcinė nauda:

Emocinė nauda:

Tvarumo nauda:

Įrodymas:

Tikėtinas prieštaravimas:

Atsakymas į prieštaravimą:

5. Kontaktiniai taškai su klientu

Kontaktinis taškas	Ar žinutė nuosekli?	Ką reikia pagerinti?
Website / social media puslapis		
Pakuotė		
Tiesioginės žinutės / el. paštas		
Pristatymas / kliento patirtis		

27.4 4 modulio lapas – Tvarių produktų vystymas

1. Analizuojamas produktas arba paslauga

Produktas / paslauga:

Kokią problemą sprendžia:

Kam:

2. Gyvavimo ciklo žemėlapis

Etapas	Kas vyksta?	Galimas poveikis	Turimi duomenys	Galimas pagerinimas
Žaliavos / ištekliai				
Gamyba / parengimas				
Pakavimas				
Distribucija / pristatymas				
Naudojimas				
Taisymas / pakartotinis naudojimas				
Gyvavimo pabaiga				

10 eco-design klausimų



Ar galiu sumažinti medžiagų kiekį?

Ar galiu naudoti mažesnio poveikio medžiagas?

Ar galiu sumažinti pakuotę?

Ar galiu padidinti patvarumą?

Ar produktą galima taisyti?

Ar produktą galima naudoti pakartotinai?

Ar produktą galima perdirbti?

Ar galiu sumažinti transportą?

Ar galiu sumažinti švaistymą?

Ar galiu paversti produktą paslauga arba žiediniu modeliu?

4. Prioritetinis gerinimo sprendimas

Pasirinktas pagerinimas:

Kodėl jis svarbus:

Reikalingi ištekliai:

Rizikos:

Rodikliai:

Pirmasis žingsnis:

27.5 5 modulio lapas – Tikslinės auditorijos supratimas

1. Dabartinė auditorija ir norima auditorija

Kas dabar perka arba naudoja produktą / paslaugą?

Kas turėtų būti prioritetinga auditorija?

2. Auditorijos segmentavimas

Segmentas	Demografinis	Geografinis	Psichografinis	Elgsenos
1 segmentas				
2 segmentas				

3. Kliento persona



Fiktyvus vardas:

Amžius:

Kontekstas:

Pagrindinis poreikis:

Motyvacija:

Vertybės:

Barjerai:

Informacijos kanalai:

Koks įrodymas padidina pasitikėjimą:

Tinkama žinutė:

4. Priėmimo barjerai

Barjeras	Kaip pasireiškia?	Kaip galiu jį sumažinti?
Kaina		
Pasitikėjimas		
Patogumas		
Informacijos trūkumas		
Prieiga		

5. Grįžtamasis ryšys, kurį reikia surinkti

Kokią prielaidą noriu patikrinti?

Kaip rinksiu grįžtamąjį ryšį?

Iš ko?

Iki kada?

27.6 6 modulio lapas – Įtraukios verslo praktikos

1. Kas gali būti neįtrauktas?

Kas dabar naudoja produktą / paslaugą?

Kam jos galėtų reikėti, bet kas neturi prieigos?

Kas neatpažįsta savęs mano komunikacijoje?

2. Įtraukties žemėlapis

Sritis	Kas įtrauktas?	Kas gali būti neįtrauktas?	Barjeras	Galimas pagerinimas
Komanda bendradarbiai /				
Produktas / paslauga				
Komunikacija / kanalai				
Bendruomenė stakeholderiai /				

3. Prioritetinis barjeras

Identifikuotas barjeras:

Ką jis paveikia:

Galima priežastis:

Mažinimo veiksmas:

Kas turi būti konsultuojamas:

Rodiklis:

Terminas:

4. Įtraukios komunikacijos patikra

- Ar kalba aiški?
- Ar yra stereotipų?
- Kas trūksta vaizduose arba pavyzdžiuose?
- Ar žinutė prieinama?
- Ar yra įrodymų komunikuojamoms vertybėms?
- Ar reprezentacija autentiška?

27.7 7 modulio lapas – Socialinis poveikis ir mastelio didinimas



1. Sprendžiama problema

Kokią socialinę, ekonominę, bendruomeninę arba aplinkos problemą sprendžiu?

Kas yra paveiktas?

Kodėl ši problema svarbi?

2. Supaprastinta pokyčio teorija

Elementas Atsakymas

Problema

Paveikta grupė

Veikla

Output

Outcome

Poveikis

Rodikliai

Hipotezės

Rizikos

3. Poveikio rodikliai

Rodiklis Tipas: kiekybinis / kokybinis Kaip renku duomenis? Kaip dažnai?

4. Mastelio didinimas

Koks mastelio didinimo tipas dabar tinkamas?

- horizontalus;
- vertikalus;
- į gylį.

Kodėl?

Kokia rizika atsiranda didinant mastelį?

Kaip apsaugau poveikio vientisumą?

27.8 8 modulio lapas – Skaitmeninės priemonės ir automatizavimas

1. Kur prarandu laiką?

Pasikartojanti užduotis	Kiek laiko sunaudoja?	Gali būti pašalinta / supaprastinta / skaitmenizuota / automatizuota?
-------------------------	-----------------------	---



Co-funded by
the European Union





2. Dabartinio proceso žemėlapis

Pasirinktas procesas:

Žingsnis Kas daro? Naudojama priemonė Problema Ar galima pagerinti?

3. Siūlomas automatizavimas

Kai įvyksta:

Priemonė padaro:

Aš patikrinu:

Kas lieka žmogiška:

Rizika:

Sėkmės rodiklis:

4. 30 dienų testavimo planas

Elementas	Atsakymas
Testuojama priemonė	
Procesas	
Trukmė	
Rodikliai	
Sėkmės kriterijus	
Sprendimas po testo	

27.9 9 modulio lapas – Ekologinis pėdsakas ir anglies pėdsakas

1. Galimi poveikio šaltiniai

Sritis	Tikėtinas poveikis	Turimi duomenys	Duomenys, kuriuos reikia rinkti	Galima priemonė
Energija				
Transportas				
Medžiagos				
Pakuotės				
Atliekos				
Tiekėjai				
Skaitmeninė sritis				



2. Duomenys, kuriuos reikia rinkti per artimiausias 30 dienų
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
8. **90 dienų mažinimo planas**

Pagrindinis poveikio šaltinis:

Mažinimo veiksmas:

Ištekliai:

Terminas:

Rodiklis:

Rizika:

Kaip komunikuoju pažangą:

27.10 10 modulis lapas – Tvarių sprendimų kūrimas

1. Prioritetinė problema

Kam:

Problema yra:

Nes:

Tai lemia:

2. Galimi sprendimai

Sprendimas Poveikis Įgyvendinamumas Kaina Vertė klientui Bendras balas

3. Pasirinktas sprendimas

Aprašymas:

Kodėl jis tvarus:

Kas gauna naudą:

Kokie ištekliai reikalingi:

Kokios rizikos atsiranda:

4. Pilotas / prototipas

Elementas	Atsakymas
Ką testuoju	
Su kuo	
Trukmė	
Ištekliai	
Rodikliai	
Surinktas grįžtamasis ryšys	
Sprendimas po testo	

27.11 11 modulio lapas – Teisinė sistema ir Europos reglamentai

1. Mano verslui aktualios sritys

Sritis	Aktualumas verslui	Ką reikia patikrinti?	Kas gali padėti?
Pakuotės			
Atliekos			
Energija			
Produktai / ženklavimas			
Asmens duomenys			
Darbas / bendradarbiai			
Tvarumo komunikacija			
Ataskaitos / B2B klientai			

2. Tiesioginė prievolė, rinkos reikalavimas arba gera praktika

Aspektas	Tiesioginė prievolė	Rinkos reikalavimas	Gera praktika	Reikalingas veiksmas

3. 30 dienų veiksmas

Ką tikrinu:

Kur tikrinu:

Su kuo konsultuojuosi:

Kokį dokumentą reikia išsaugoti / sukurti:



Terminas:

27.12 12 modulio lapas – Finansinis tvarumas

1. Pajamų šaltiniai

Pajamų šaltinis Numatoma mėnesio vertė Stabilumas Pastabos

2. Fiksuotos ir kintamos sąnaudos

Sąnauda Fiksuota / kintama Numatoma vertė Ar galima atsakingai sumažinti?

3. Produkto arba paslaugos savikaina

Produktas / paslauga:

Sąnaudų komponentas	Vertė
Medžiagos / ištekliai	
Darbo laikas	
Pakuotė / pristatymas	
Reklama / komisiniai	
Netiesioginės sąnaudos	
Bendra numatoma savikaina	
Dabartinė kaina	
Numatoma marža	

4. Supaprastintas 3 mėnesių biudžetas

Elementas	1 mėnuo	2 mėnuo	3 mėnuo
Numatomos pajamos			
Fiksuotos sąnaudos			
Kintamos sąnaudos			
Investicijos			
Likę pinigai			

5. 90 dienų finansinis planas

Sąnauda, kurią reikia analizuoti:

Atsakingo mažinimo priemonė:



Investicija, kurią reikia įvertinti:

Mėnesinis finansinis rodiklis:

Naujas pajamų šaltinis testavimui:

Pagrindinė finansinė rizika:

Konkretus veiksmas:

28. Mentorystės lapas

28.1 Pirmojo susitikimo lapas

Dalyvis:

Verslas:

Mentorius:

Data:

1. Kontekstas

Verslo stadija:

Pagrindiniai produktai / paslaugos:

Tikslinė auditorija:

Pagrindiniai iššūkiai:

2. Tikslai

Ką dalyvis nori gauti iš programos?

Kokie yra trys pagrindiniai darbo tikslai?

- 1.
- 2.
- 3.
4. **Prioritetai**

Prioritetinė tema artimiausioms 30 dienų:

Kodėl ji svarbi:

Kokie duomenys arba ištekliai jau yra:

Ko trūksta:



4. Nustatyti veiksmi

Veiksmas Atsakingas asmuo Terminas Rodiklis

28.2 Tarpinių susitikimų lapas

Dalyvis:

Mentorius:

Data:

1. Pažanga nuo paskutinio susitikimo

Kokie veiksmi buvo atlikti?

Kokie rezultatai atsirado?

Kas nevyko pagal planą?

2. Pagrindinis iššūkis

Koks iššūkis šiandien aptariamas?

Kokios galimybės yra?

Kokios rizikos atsiranda?

Kokius išteklius galima naudoti?

3. Sprendimai ir kiti žingsniai

Kitas žingsnis Terminas Reikalingas palaikymas Rodiklis

4. Mentorius pastabos

Aiškumo lygis:

Motyvacijos lygis:

Blokavimai:

Rekomendacijos:

28.3 Galutinio mentorystės susitikimo lapas

Dalyvis:



Mentorius:

Data:

1. Bendra pažanga

Kas pasikeitė nuo programos pradžios?

Kokios priemonės buvo naudingiausios?

Kokie veiksmai buvo įgyvendinti?

Kokius rezultatus galima stebėti?

2. Išmoktos pamokos

Ką dalyvis išmoko apie savo verslą?

Ką darytų kitaip?

Kokie iššūkiai lieka?

3. 90 dienų planas

Pagrindinis tikslas:

Veiksmai:

Rodikliai:

Rizikos:

Reikalingas palaikymas:

4. Galutinės rekomendacijos

Mentoriaus rekomendacijos:

Naudingi ištekliai:

Kitas žingsnis:

29. Stebėjimo lapas vizitams į tvarius verslus

Bendrieji duomenys

Lankomas verslas:

Sritis:



Vizito data:

Dalyvis:

Stebėjimas

1. Kokią problemą verslas bando spręsti?
2. Kokios tvarumo praktikos matomos?
3. Kokie aplinkosauginiai elementai atsiranda verslo veikloje?
4. Kokie socialiniai arba įtraukūs elementai atsiranda?
5. Kaip verslas komunikuoja tvarumą?
6. Kokius duomenis arba rodiklius naudoja?
7. Kokie sunkumai buvo paminėti?
8. Kokie kompromisai atsiranda tarp sąnaudų, poveikio ir įgyvendinamumo?
9. Kokia pamoka aktuali mano verslui?
10. Kokią idėją galiu pritaikyti?

Po vizito

Praktika, kurią galiu pritaikyti:

Klaida, kurios noriu išvengti:

Likęs atviras klausimas:

Konkretus žingsnis, įkvėptas vizito:

30. Hackathono vertinimo ir darbo sistema

30.1 Komandų darbo lapas

Komandos pavadinimas:

Tema / iššūkis:

Nariai:

1. Problema

Kokią problemą sprendžiame?

Kas yra paveiktas?

Kodėl tai svarbu?

Kokius įrodymus turime?

2. Sprendimas

Koks siūlomas sprendimas?

Kaip jis veikia?

Kodėl jis tvarus?

Kuo jis skiriasi?

3. Tikslinė auditorija ir stakeholderiai



Kas naudoja sprendimą?

Kas gauna naudą?

Kas turi būti įtrauktas?

4. Įgyvendinamumas

Kokie ištekliai reikalingi?

Kokie partneriai būtų naudingi?

Kokios rizikos atsiranda?

Kaip galima greitai testuoti?

5. Poveikis

Kokį socialinį arba aplinkosauginį poveikį gali sukurti?

Kokius rodiklius galima stebėti?

6. Pitch

Problema vienu sakiniu:

Sprendimas vienu sakiniu:

Poveikis vienu sakiniu:

Kokio palaikymo reikia:

30.2 Vertinimo lentelė komisijai

Kriterijus	Balas 1–5	Pastabos
Problemos aiškumas		
Aktualumas tvarumui		
Socialinis / aplinkosauginis poveikis		
Įgyvendinamumas		
Vertė tikslinei auditorijai		
Įtrauktis		
Inovacija		
Finansinis tvarumas		
Testavimo potencialas		
Pitch kokybė		

Bendras balas:

Rekomendacijos komandai:

31. Vertinimo priemonės

31.1 Pradinis savęs vertinimo klausimynas

Įvertink savo dabartinį lygį nuo 1 iki 5.



Co-funded by
the European Union



Teiginys	1	2	3	4	5
Suprantu tvaraus verslumo sąvoką					
Galiu suformuluoti aiškią misiją ir viziją					
Galiu formuluoti SMART tikslus					
Suprantu lyderystės vaidmenį pokytyje					
Galiu komunikuoti tvarumą be greenwashing					
Suprantu produkto gyvavimo ciklą					
Žinau savo verslo tikslinę auditoriją					
Galiu identifikuoti įtraukties barjerus					
Galiu apibūdinti socialinį savo verslo poveikį					
Naudoju skaitmenines priemones efektyvumui					
Galiu identifikuoti emisijų arba aplinkos poveikio šaltinius					
Galiu sukurti testuojamą tvarų sprendimą					
Suprantu aktualias teises rizikas					
Suprantu pajamas, sąnaudas ir pinigų srautą					

31.2 Galutinis savęs vertinimo klausimynas

Naudojama ta pati lentelė kaip pradiniam vertinime, kad būtų galima palyginti. Pabaigoje pridedami atviri klausimai:

1. Koks yra svarbiausias pokytis tavo požiūryje į savo verslą?
2. Kuri programos priemonė buvo naudingiausia?
3. Kokį konkretų veiksmą įgyvendinai arba įgyvendinsi?
4. Kokius duomenis arba rodiklius pradėjai stebėti?
5. Kokio palaikymo tau dar reikia?
6. Ką pagerintum programoje?

31.3 Grįžtamasis ryšys po kiekvieno modulio

Modulis:

Data:

1. Kuri idėja tau buvo naudingiausia?
2. Kas liko neaišku?
3. Ką gali pritaikyti savo versle?
4. Kaip vertini modulio naudingumą nuo 1 iki 5?
5. Kokią rekomendaciją turi sesijai pagerinti?

31.4 Follow-up po 1–3 mėnesių nuo programos pabaigos

1. Kokį veiksmą iš 90 dienų plano įgyvendinai?
2. Kokį rezultatą pastebėjai?
3. Kokį rodiklį stebėjai?
4. Kokia kliūtis atsirado?
5. Ką pakoregavai?



6. Koks palaikymas būtų naudingas toliau?
7. Kokią pamoką išmokai po programos pabaigos?
8. **Galutinio 90 dienų veiksmų plano modelis**

Bendrieji duomenys

Dalyvis:

Verslas:

Data:

1. Pagrindinis tikslas

SMART tvarumo tikslas:

Iki _____ datos aš / mes _____, nuo _____ iki _____, per _____, matuodamas / matuodami pažangą pagal _____.

2. Prioritetinė problema

Problema:

Kas yra paveiktas:

Kodėl tai svarbu:

3. Veiksmai

Veiksmas Atsakingas asmuo Išteklių Terminas Rodiklis

4. Rodikliai

Rodiklis Pradinė vertė Tikslas Kaip renku duomenis?

5. Rizikos ir priemonės

Rizika Tikimybė Poveikis Prevencinė priemonė

6. Reikalingas palaikymas

Mentorius:

Ekspertas:

Partneris:



Ištekliai:

7. Peržiūra

1 peržiūros data:

2 peržiūros data:

Ką analizuosiu:

33. Rekomendacijos priemonių pritaikymui

Šios dalies priemonės gali būti pritaikomos pagal kontekstą. Mokymų vadovai gali sumažinti klausimų skaičių pradedančioms grupėms arba pridėti papildomų skyrių pažengusioms grupėms. Geriau, kad dalyviai užpildytų mažiau lapų, bet juos realiai naudotų, negu gautų per daug dokumentų ir traktuotų juos formaliai.

Grupėms, turinčioms mažiau patirties, rekomenduojama:

- paprastesni klausimai;
- užpildyti pavyzdžiai;
- darbas porose;
- daugiau laiko aiškinimui;
- dėmesys 1–2 konkretiems veiksams.

Pažengusioms grupėms galima pridėti:

- detalesnius rodiklius;
- sudėtingesnes finansines analizes;
- tikslesnius aplinkos duomenis;
- mastelio didinimo planus;
- tiekimo grandinės analizę;
- konsultacijas su stakeholderiais;
- ataskaitų modelius.

Online pristatymui lapai gali būti paversti Google Forms, bendrinamais dokumentais, Miro lentomis arba Notion šablonais. Pristatymui gyvai galima naudoti A3 lapus, post-it lapelius ir vizualinį darbą.

Svarbu, kad priemonės išliktų gyvos. Jos nėra dekoratyviniai priedai, bet parama sprendimams, veiksmui ir mokymuisi.

Išvada VI daliai

Priedai ir darbo priemonės paverčia SustainABLE vadovą taikomu gidu. Jie padeda mokymų vadovams nuosekliai vesti sesijas, mentoriams stebėti pažangą, o dalyviams žingsnis po žingsnio kurti savo tvaraus verslo vystymo planą.

Kiekvienas lapas yra kvietimas aiškintis ir veikti. Kartu jie sudaro portfelį, kuris gali lydėti dalyvį už programos ribų: nuo misijos ir produkto iki poveikio, skaitmenizacijos, anglies, reglamentų ir finansinio tvarumo.



Co-funded by
the European Union





Vadovas gali būti užbaigtas bendra išvada, kuri apibendrina viso proceso logiką ir jo vaidmenį remiant jaunos verslininkus.

BENDRA VADOVO IŠVADA

SustainABLE vadovas buvo sukurtas kaip praktinė priemonė jaunimo darbuotojams, mokymų vadovams, mentoriams ir organizacijoms, norinčioms padėti jauniems verslininkams kurti tvaresnius, atsakingesnius ir atsparesnius verslus. Tai nėra tik sąvokų apie tvarumą rinkinys, bet išsami metodologinė sistema, kuri paverčia idėjas mokymosi procesais, taikomaisiais pratimais, praktinėmis užduotimis, mentoryste ir veiksmų planais.

Vadovo atspirties taškas yra mintis, kad tvarus verslumas negali būti sumažintas iki vienos dimensijos. Tvarus verslas nėra tik „žalias“ verslas, taip pat nėra tik pelningas verslas arba tik socialinį poveikį kuriantis verslas. Jis turi būti suprantamas kaip sistema, kurioje ekonominė, socialinė ir aplinkosauginė dimensijos tarpusavyje veikia viena kitą. Sprendimas dėl produkto gali paveikti sąnaudas, prekės ženklą, klientus, emisijas, įtrauktį ir teisinę atitiktį. Finansinis sprendimas gali paveikti gebėjimą teisingai mokėti žmonėms, mažinti švaistymą, investuoti į geresnes medžiagas arba testuoti naujus sprendimus. Komunikacijos sprendimas gali kurti pasitikėjimą arba generuoti greenwashing riziką.

Dėl šios priežasties vadovas siūlo integruotą kelią. 12 modulių neturi būti matomi kaip izoliuotos temos, bet kaip to paties verslumo vystymo proceso etapai. Strateginis planavimas suteikia kryptį. Lyderystė padeda mobilizuoti žmones. Prekės ženklo kūrimas ir pardavimai paverčia vertę patikima komunikacija. Produkto vystymas įveda tvarumą į dizainą ir procesus. Tikslinės auditorijos supratimas sujungia verslą su realiais žmonių poreikiais. Įtrauktis išplečia klausimą į tuos, kurie gali būti neįtraukti arba nepakankamai aptarnaujami. Socialinis poveikis ir mastelio didinimas paaiškina pokytį, kurį kuria verslas. Skaitmeninės priemonės ir automatizavimas palaiko efektyvumą ir atsakingą augimą. Ekologinis ir anglies pėdsakas padaro aplinkos poveikį matomą. Tvarių sprendimų kūrimas paverčia analizę veiksmu. Teisinė sistema ir Europos reglamentai suteikia orientaciją ir atsakomybę. Finansinis tvarumas užtikrina verslo gebėjimą tęstis.

Vadovas nuolat pabrėžia, kad jauni verslininkai neturi pradėti nuo tobulumo. Tvarumas yra laipsniškas procesas, prasidedantis nuo teisingų klausimų, paprastų duomenų, realistiškų tikslų ir testuojamų veiksmų. Ne kiekvienas verslas galės nuo pradžių visiškai išmatuoti anglies pėdsaką. Ne kiekvienas dalyvis turės pažangią finansinę strategiją. Ne kiekvienas produktas per naktį taps žiedinis. Tačiau kiekvienas verslininkas gali identifikuoti konkrečią problemą, rinkti bazinius duomenis, sumažinti vieną švaistymo formą, komunikuoti skaidriau, konsultuotis su stakeholderiu, testuoti sprendimą ir matuoti pažangą.

Mokymų vadovų ir jaunimo darbuotojų vaidmuo šiame procese yra esminis. Jie nėra tik turinio perdavėjai, bet pokyčio fasilitatoriai. Jie kuria mokymosi erdves, kuriose dalyviai gali kritiškai analizuoti, atvirai diskutuoti, gauti grįžtamąjį ryšį ir paversti sąvokas sprendimais. Dėl to vadovas siūlo ne tik pagrindinę informaciją, bet ir sesijų srautus, veiklas, refleksijos klausimus, galimus sunkumus ir metodologines rekomendacijas.

Mentorystė, vizitai, hackathonai ir dalyvio portfelis papildo patį mokymą. Jie leidžia dalyviams dirbti su savo verslais, testuoti idėjas, mokytis iš realių pavyzdžių ir kurti veiksmų planus. Vertinimas savo ruožtu nėra traktuojamas kaip paprasta ataskaita, bet kaip mokymosi ir nuolatinio tobulinimo priemonė.



SustainABLE vadovas gali būti pritaikytas skirtingiems kontekstams: gyvoms, online arba blended sesijoms; pradedančioms grupėms arba labiau pažengusiems verslininkams; produktų, paslaugų, socialinės iniciatyvos arba hibridinio modelio verslams. Lankstumas yra svarbus, bet pagrindinė logika turi būti išlaikyta: kiekviena tema turi būti susieta su dalyvių realybe ir paversta veiksmu.

Galiausiai vadovo tikslas yra prisidėti prie jaunosios verslininkų kartos formavimo – kartos, kuri supranta, kad tvarumas nėra įvaizdžio priedas, bet būdas mąstyti ir kurti verslus ateičiai. Rytojaus verslams reikės strateginio aiškumo, atsakomybės aplinkai, įtraukties, skaidrumo, finansinio atsparumo, skaitmeninių gebėjimų ir drąsos inovuoti. Šis vadovas suteikia sistemą, per kurią šios kompetencijos gali būti ugdomos, praktikuojamos ir taikomos.

SustainABLE iš esmės siūlo perspektyvos pokytį: nuo verslų, kurie tik parduoda produktus arba paslaugas, prie verslų, kurie kuria ilgalaikę vertę; nuo deklaruojamo tvarumo prie planuojamo, testuojamo ir matuojamo tvarumo; nuo gerų intencijų prie konkrečių veiksmų; nuo augimo be krypties prie atsakingos plėtros.

Toks yra vadovo vaidmuo: palaikyti šį kelią žingsnis po žingsnio, aiškiai, praktiškai ir pritaikomai.