

TURINYS

IVADAS.....	6
1. SOCIALINIO DIALOGO TURINYS IR JO VIETA VADYBINĖSE TEORIJOSE	9
1.1. Socialinio dialogo užuomazgos klasikinėje vadybos teorijoje.....	12
1.2. Socialinio dialogo formavimasis žmogiškųjų santykių teorijoje	18
1.3. Socialinio dialogo sklaida naujų ir šiuolaikinių vadybos teorijų kontekste.....	21
1.4. Sėkmingo vadovavimo personalui teorijos ir darbuotojų motyvavimo svarba organizacijoje.....	22
2. SOCIALINIO DIALOGO REALIZAVIMO EUROPOS SAJUNGOJE INSTRUMENTAI.....	29
2.1. Teisinė bazė: Europos Sąjungos Bendrovių teisė.....	29
2.2. Socialinio dialogo realizavimo formos ES ir jas įtakojančios galimybės.....	34
2.3. Darbuotojų ir darbdavių dialogas ES socialinės politikos kontekste.....	45
3. EUROPOS SOCIALINIO DIALOGO NUOSTATŲ TAIKYMO LIETUVOJE GALIMYBIŲ ANALIZĖ.....	50
3.1. LR įstatymų atitikimo ES teisės aktams vertinimas.....	50
3.2. Institucijų veiklos vertinimas.....	56
3.3. Atliktų tyrimų rezultatų ir verslo atstovų ir ekspertų nuomonių analizė.....	66
3.4. Empirinis socialinio dialogo reiškinio Lietuvos įmonėse tyrimas.....	71
IŠVADOS.....	77
LITERATŪRA.....	80
PAPILDOMI INTERNETINIAI ŠALTINIAI.....	84
PRIEDAI.....	85

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įvairių vadybos teorijų požiūris į personalo vadybą	11
2 lentelė. G. Emerson metodika maksimaliam darbo efektyvumui pasiekti.	15
3 lentelė. Vadovavimo stiliai pagal X ir Y teorijų nuostatas	20
4 lentelė. Klasikinės ir žmogiškųjų santykių mokyklų pagrindinės koncepcijos	21
5 lentelė. Sėkmingo vadovavimo supratimo požiūriai	24
6 lentelė. Bendradarbiavimo susitarimų principai	38
7 lentelė. Interviu su organizacijų darbuotojais ir vadovais	72
1 paveikslas. Vadovo elgesio aspektai	26
2 paveikslas. SET sistema: darbuotojų saugumas, įtraukimas į valdymą ir apmokymai	49

IVADAS

Temos aktualumas

Socialinis dialogas – būtina demokratinės visuomenės gyvavimo sąlyga, laikoma itin svarbiu geros valstybinės vadybos elementu. Dažnai tvirtinama, kad daugelis smulkių, kasdienių klausimų, šiuo metu sprendžiamų su darbdaviu, tiesiog išnyktų išsprendus juos kolektyvinėje sutartyje. Socialinio dialogo sampratai įtakos turi konkretus socialinių darbo santykių tipas. Jį lemia rinkos ekonomika ir globalizacijos procesai, suvokimas, kad globalizaciją sudaro tiesioginės užsienio investicijos, dėl kurių didėja tarptautinių bendrovių vaidmuo ir sąlyginė jų reikšmė, taip pat finansų rinkų internacionalizavimas, valstybinio reguliavimo mažinimas ir liberalizavimas, valstybinio sektoriaus privatizavimas. Todėl vis aktualesnis darosi tinkamas darbo srities valdymas, žmogaus teisių gynimas ir privalomų darbo sąlygų standartų užtikrinimas.

Organizacijose socialinis darbdavių ir darbuotojų dialogas, siekiant užtikrinti darbuotojų reiškiamus lūkesčius ar poreikius, natūraliai plėtotūsi itin komplikuotai, sunkiai surandant abiems šalims priimtina sprendimą. Todėl socialinis įmonės vadovybės ir darbuotojų dialogas yra teisiškai reguliuojamas, tai, savo ruožtu, kelia aršias diskusijas, kaip rasti optimalaus reguliavimo modelį, priimtina abiems šalims. Ypač gali nukentėti darbuotojo interesai, nes darbo santykiuose paprastai darbdavys ir darbuotojas yra nelygiaverčiai derybininkai – darbdavys visada turi stipresnes startines pozicijas, tad darbuotojų teises būtina ginti papildomais įstatymų saugikliais.

Regis, papildomų garantijų suteikia ir Europos Sąjunga, kurios privalomojo pobūdžio teisės aktai, veikdami nacionalinėse organizacijose darbo santykius, siekia apsaugoti darbuotojų teises ir interesus. Todėl pravartu analizuoti, kaip užtikrinama socialinė partnerystė ir realizuojamas darbdavių ir darbuotojų dialogas, reguliaciniais mechanizmais įsikišant tiek Europos Sąjungos, tiek nacionalinės valdžios institucijoms.

Reikšminga analizuoti patį darbuotojų ir darbdavių dialogą, jo formas, nes konstruktyviai nukreipta komunikacija, tenkinanti abi puses – tai raktas ne tik į organizacijos sklandų funkcionavimą, bet ir į padidėjusį veiklos rezultatyvumą, produktyvumą ir konkurencingumą. Tokią efektyvumo būklę organizacija gali pasiekti tik tinkamai įtraukdama visus organizacijos narius į įmonės valdymą ir veiklos tobulinimą. Tad tik sudarant darbuotojams sąlygas savirealizacijai, siekiant įgyvendinti „aukštesnius“ organizacijos tikslus, gali pastūmėti įmonę į visapusišką sėkmę. Taigi šiame darbe yra sprendžiama mokslinė ir praktinė problema, kokios yra galimybės Lietuvos įmonėse taikyti Europos teisinius standartus, stiprinant socialinio dialogo sklaidą organizacijose.

Tyrimo objektas: socialinis darbdavių ir darbuotojų dialogas Lietuvoje.

Tiriamas dalykas: Europos socialinio dialogo praktikos, darančios socialinio darbdavių ir darbuotojų dialogo organizacijose sklaidą, paplitimas Lietuvos įstaigose.

Darbo tikslas – išanalizuoti socialinio darbdavių ir darbuotojų dialogo Lietuvos įmonėse galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti socialinio dialogo svarbą įvairiose vadybinėse teorijose;
2. Nustatyti Europos Sąjungoje taikomus instrumentus socialiniam dialogui realizuoti;
3. Ištirti Europos socialinio dialogo praktikos taikymo galimybes, plėtojant socialinį dialogą Lietuvos įmonėse.

Medžiaga ir metodai:

- 1) mokslinės literatūros analizė (monografijos, vadovėliai, straipsniai);
- 2) teisiniai dokumentai (sutartys, įstatymai);
- 3) statistiniai duomenys;
- 4) ES ir Lietuvos vyriausybės dokumentai;
- 5) kokybinio tyrimo metodas – interviu su įstaigų darbuotojais ir darbdaviais.

Teorinė vertė: Nuosekli vadybos teorijų, pradedant klasikinėmis ir baigiant šiuolaikinėmis, raidos analizė leidžia atskleisti socialinio dialogo organizacijose kintantį turinį ir jam priskirtą vietą vadybos teoretikų darbuose. Toks retrospektyvus žvilgsnis į vadybos teorijas leidžia nustatyti socialinio dialogo plėtojimuisi palankias ir nepalankias aplinkybes, į kurias galima atsižvelgti vystant socialinį dialogą realioje organizacijų praktinėje veikloje.

Praktinė vertė: Tiek Europos Sąjungos, tiek Lietuvos Respublikos nacionalinių teisės aktų analizė leidžia įvertinti socialinio dialogo plėtojimosi organizacijose galimybes. Darbe susisteminta vadybos ekspertų tyrimų ir atlikto kokybinio tyrimo rezultatų analizė leidžia atskleisti Lietuvos organizacijose dominuojančias socialinio dialogo formas ir atspindėti patį jo turinį. Be to, kokybinis tyrimas leidžia nustatyti Europos socialinio dialogo praktikos realią įtaką Lietuvos organizacijoms, plėtojant socialinį įstaigos darbuotojų ir darbdavių dialogą.

Darbo struktūra. Siekiant įgyvendinti šio darbo tikslą ir jį patikslinančius uždavinius, darbo analizei skiriamos trys dalys. Pirmoje dalyje, kuri skirta teorinės literatūros analizei, atskleidžiamas socialinio dialogo turinys ir jo vieta klasikinėse ir šiuolaikinėse vadybinėse teorijose. Antroje darbo dalyje analizuojamas Europos Sąjungos įtakos kontekstas socialinio dialogo Lietuvos įmonėse realizavimui, pasireiškiantis per teisinį reguliavimą. Be to, šioje dalyje ES socialinės politikos kontekste analizuojamos darbuotojų ir darbdavių dialogo raiškos formos ir darbuotojų įtraukimo į organizacijos valdymą galimybės. Trečiojoje darbo dalyje pateikiama Lietuvos Respublikos teisinės bazės, veikiančios Europos socialinio dialogo praktikos, nuostatų analizė, veikianti socialinio dialogo Lietuvos organizacijose sklaidą. Galiausiai, šioje dalyje išryškintos kokybinio tyrimo metu nustatytos problemos, stabdančios socialinio dialogo plėtrą Lietuvos organizacijose.

Darbo rezultatai. Darbe yra išanalizuotas socialinis darbuotojų ir darbdavių dialogas ir jo aspektai įmonėse, visų pirma, remiantis egzistuojančiomis vadybinėmis teorijomis, Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisiniais dokumentais, ir nagrinėjant taikymo galimybes praktikoje, pateikiant atlikto kokybinio tyrimo Lietuvos įmonėse analizę ir išvadas.

1. SOCIALINIO DIALOGO TURINYS IR JO VIETA VADYBINĖSE TEORIJOSE

Organizacijos – istorinių laikų ir socialinės santvarkos ir vietos sąlygų padiktuotos žmonių organizuotos socialinės struktūros. Todėl vadybos teorijos raidą įmanoma suvokti kaip žmonių mėginimus sutvarkyti socialinius santykius ir organizuotus susivienijimus atitinkamu istorijos laikotarpiu. Pirmosios valdymo mokslo užuominos randamos senovės mąstytojų veikaluose – Sokrato, Aristotelio, Platono. Pagal to meto situaciją jie ieškojo idealaus valstybės valdymo būdo. Jie sakė, kad „...visų blogybių priežastis – santykiai tarp žmonių...“. Todėl tik užtikrinus konstruktyvų visų organizacijos narių dialogą, galima būtų pasiekti optimalų valdymą.

Geras valdymas, savo ruožtu, organizacijoje gali būti realizuojamas vadovui suvokiant, kaip svarbu užmegzti su darbuotojais deramus darbo santykius. Vadovo darbo efektingumas priklauso nuo to, kaip operatyviai ir giliai įsigilina į darbuotojų poreikius. Beje, kai kurie šių dienų organizaciniai valdymo iššūkiai panašūs į tuos, su kuriais vadovai susidurdavo XX amžiaus pradžioje.

Pereinant prie teorinės analizės, ankstyvosios vadybos teorijos pateikia daugybę scenarijų ir pasiūlymų, kaip geriau pažinti XIX a. pabaigos ir XX a. pradžios Europos ir JAV pramoninio gyvenimo naujus organizuotus darinius.

Kai kurių mokslininkų tyrinėjimų kryptys, mokslininkų ir jų šalininkų darbai, žengimas į priekį pagal bendruosius organizacinėje aplinkoje darbo požymius, leidžia sugrupuoti jų mokslinį indėlį, įskaitant tam tikras mokyklas, vadybos teorijas, turinčias bendrąsias koncepcijas, strategijas ir nuostatas.

Todėl galima išskirti dvi pagrindines vadybos teorijas, turėjusias įtakos vėliau suformuotoms vadybinėms paradigmoms ar teorijoms. Tai mokslinė vadybos, arba klasikinė, teorija, kurios pagrindą sukūrė F. Taylor, ir žmonių santykių teorija, kurią sukūrė Elton Mayo. Šių teorijų pagrindu ir vykstant polemikai tarp šių dviejų mokyklų, taip pat bandant sintetinti jų išvadas, pritaikant jas naujoms situacijoms ir panaudojant gretutinių mokslo šakų laimėjimus, formavosi kitos vadybos teorijos ir mokyklos.

Už praeito šimtmečio pabaigoje ir XX a. pradžioje gamyboje plačiai buvo taikomas akordinis darbo užmokestis. Bet šis primityvus metodas sparčiai plečiantis pramonei jau negalėjo patenkinti gamybos vadovų. Atsirado poreikis tobulinti valdymą.

O vadybos ir valdymo evoliuciją gana plačiai nagrinėjo Richard Scott iš Stenford universiteto, kuris išskiria keturias vadybos raidos eras. Be to, R. Scott nagrinėjo vadybos mokslo raidą dviem aspektais – remdamasis organizacinės sistemos atvirumo (uždaroji ir atviroji) pagrindu ir organizacinės sistemos racionalumo ir socialinių veiksnių pagrindu. Organizacinės sistemos atvirumą jis traktavo kaip sugebėjimą reaguoti į išorinės aplinkos pokyčius. Racionalumo veiksnys atiduoda

prioritetą grynai techniniams aspektams ir žmogų traktuoja kaip gamybinio proceso mechanizmą, o socialinis veiksnys – kaip pagrindinį gamybinio proceso elementą. (Stoškus S., 2002).

Pirmuosius šešiasdešimt praėjusio amžiaus metų vadybos teoretikai nekreipė dėmesio į mus supantį pasaulį, aplinką, konkurenciją ir rinką. Nagrinėjo tik pačias įmones ir ignoravo viską, kas joms nepriklausė. Laikėsi „uždarosios sistemos ir racionalumo“ požiūrio į pasaulį. Grįžtant prie R. Scott apibrėžtų vadybos raidos erų, fiksuojama, kad pirmoji - apima laikotarpį nuo 1890 iki 1930 metų. Pagrindiniai šios eros teoretikai buvo F. Taylor ir Max Weber.

Atkreipus dėmesį į išorinių jėgų poveikį organizacijos vidaus procesams, prasidėjo „uždarosios sistemos – socialinio veiksnio“ era. Ji tęsėsi nuo 1930 iki 1960 metų. Pagrindiniai jos teoretikai Elton Mejo, Dougl McGregor, Chester Barnard ir Philip Selznick.

Tuo tarpu trečiasis etapas (1960 – 1970 metai) buvo kartu žingsnis į priekį ir žingsnis atgal. Teoretikai ėmė žiūrėti į įmonę kaip sudėtinę konkurencinės rinkos dalį, kurios formą ir pobūdį lemia išorinės jėgos. Bet teorija žengė žingsnį ir atgal, nes grįžo prie „mechanistinių“ prielaidų apie žmogų.

Ketvirtasis etapas prasidėjo apie 1970 metus ir tęsiasi iki dabar. Žymiausių dabartinių teoretikų pastangomis pateikiama daug patikslinimų, susijusių su valdymu. Naujos teorijos aspektai – tai pavyzdinių, klestinčių kompanijų analizės duomenys. Pirmųjų dviejų erų valdymo principai buvo pagrįsti uždarytų sistemų, t.y. teoretikus ir praktikus vadovus mažai domino veiksmai už įmonės ribų. Įmonių darbas buvo nagrinėjamas tik įvertinant vidinius veiksnius ir sąlygas. Bet, tobulėjant visuomenei, produkcijai tampant sudėtingesnei, plečiantis mokslui imlioms gamyboms ir visuomenei tampant vis atviresnei, vadybos mokslas pradeda tirti išorinės aplinkos poveikį įmonių veiklai. Buvo suprasta, kad išorinė aplinka turi didelį poveikį įmonėms. *Plėtojantis vadybos mokslui, buvo prieita prie nuomonės, kad didinti gamybos efektyvumą galima tik tada, kai sutampa įmonių ir darbuotojų tikslai.* Tai paskatino iš dalies atsisakyti racionalizmo principų ir daugiau orientuotis į žmogiškąjį faktorių. (Stoškus S., 2002). Savo ruožtu, tai tapo savotišku akstinu užmegzti tampresnius darbuotojų ir darbdavių organizacijose ryšius.

Vadybai skirtoje literatūroje pateikiama nemažai skirtingų personalo vadybos sampratos formuluočių. Skirtingų autorių darbuose vartojamų terminų įvairovė („žmogiškųjų išteklių vadyba“, „personalo vadyba“, „personalo valdymas“, „darbuotojų vadyba“ ir kt.) patvirtina tai, jog nevienodas reikšmes turintys terminai pabrėžia tam tikrus istoriškai susiklosčiusius požiūrius į personalo vadybos specifiką:

- Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas (Griffin, 1990) – tai visuma veiklų, užtikrinančių reikiamos darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą.

- Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas (Armstrong, 2002, 1996) – tai valdymo proceso dalis, susijusi su tokiu žmonių santykių palaikymu ir darbuotojų fizinės gerovės užtikrinimu, kuris daro maksimalią įtaką efektyviam darbui.

- Personalo valdymas (Torrington, Hall, 1995) – tai veiksmų visuma, kuri pirmiausia leidžia darbuotojui ir organizacijai, naudojančiai jo įgūdžius, sudaryti sutartį dėl santykių tarp jų prigimties ir tikslų ir kontroliuoti, kad ši sutartis būtų vykdoma.

- Personalo valdymas (Ivancevich, Glueck, 1990) – tai organizacijoje atliekama funkcija, padedanti efektyviausiai panaudoti žmones, siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų.

- Personalo vadyba (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001) – tai procedūra, kurios paskirtis – aprūpinti organizaciją tinkamais žmonėmis tinkamoms pareigoms tinkamu laiku.

- Personalo vadybos tikslas (Calhoon, 1963) – įsisavinti, vystyti, panaudoti ir išsaugoti darbo jėgos efektyvumą.

- Personalo valdymas (Wendel French, 1965) – tai vadybos funkcija, kurios tikslas numatyti, planuoti, koordinuoti ir kontroliuoti visumą tarpusavyje susijusių ir nepriklausomų procesų ir kuri turi būti nukreipta ne tik į efektyvų personalo panaudojimą, bet ir užtikrinti sėkmingą įmonės, kaip socialinės grupės, pasiduodančios spaudimui ir išorinių ir vidinių veiksnių įtakai, veiklą.

- Personalo vadyba (Leonienė, 2001) – tai sistema, kuri sukuria potencialą, reikalingą organizacijos tikslams įgyvendinti ir tolesniam jos gyvybingumui palaikyti.

Teoretikė I. Bakanauskienė pateikia išvadą, jog personalo vadybos sampratų skirtingą traktavimą lemia vadybos teorijų ir koncepcijų įvairovė ir skirtingas pagrindinių nuostatų poveikis pačiai sampratai ir jos turiniui. Mano manymu, tokia personalo vadybos sampratų įvairovė rodo šios srities kompleksiskumą, vienareikšmiškai nenustatant žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumų. (Bakanauskienė I., 2008)

Galiausiai, grįžtant prie personalo vadybos teorinių įžvalgų, kiekvienoje vadybos teorijoje (vadybos mokykloje) susiformavo tam tikras jai būdingas požiūris į personalo valdymą (žr. 1 lent.), kurį lėmė ne tik kiekviename vadybos teorijų plėtojimo etape susiklostę bendro valdymo principai ir valdymo atsakomybės pasidalijimo kriterijai, bet ir kitų vadybos mokslo sričių (tokių kaip visuotinės kokybės vadyba) susikūrimas ir jų siūlomų valdymo principų taikymo personalo vadyboje galimybių įvertinimas. (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006).

1 lentelė. Įvairių vadybos teorijų požiūris į personalo vadybą

Vadybos teorija	Teorijai būdingas požiūris į personalo valdymą	Žymiausi teorijos atstovai
Klasikinė vadybos teorija	Darbuotojai – vienas iš įmonės išteklių normaliam gamybos vyksmui užtikrinti. Personalo valdymas leidžia pasiekti, kad įmonė būtų aprūpinama darbuotojais, kurių kiekis ir kvalifikacija leidžia įgyvendinti	F. Teyloras, A. Fayolis, M. Vėberis

	organizacijos tikslus.	
Žmogiškųjų santykių teorija	Darbuotojai – ypatingas organizacijos išteklius. Personalo valdymo paskirtis – sudaryti sąlygas, kurios leistų siekiant organizacijos tikslų kiekvienam darbuotojui atskleisti, efektyviai panaudoti ir plėtoti savo potencialą.	E. Mayo, A. Maslowas, D. McGregoras
Situacinė vadybos teorija	Valdant Darbuotojus reikia vadovautis praktikų parengtomis rekomendacijomis, kurios konkrečioje situacijoje, nulemtose daugelio veiksmų, leidžia tikėtis geresnių rezultatų.	V. Ouchis
Socialinių sistemų vadybos teorija	Darbuotojai valdomi įvertinant organizacijos tikslus ir glaudžiai sąveikaujant su kitų objektų, esančių organizacijoje ir už jos ribų, valdymu. Personalo vadyba – tai sistema, sudaryta iš susijusių ir vienas kitą veikiančių elementų.	Č. Bernardas, G. Saimonas
Visuotinės kokybės vadybos teorija	Valdžios, žinių ir išteklių suteikta galia skatina darbuotojus savarankiškai priimti sprendimus, garantuojančius, kad bus kokybiškai atliktos darbo užduotys ir nuolatos vis geriau tenkinami vartotojų poreikiai.	E. Demingas, J. Juranas, A. Ishikava

(Stankevičienė A., Lobanova L., 2006)

1.1. Socialinio dialogo užuomazgos klasikinėje vadybos teorijoje

Mokslinio valdymo koncepcija – istoriškai pirmoji valdymo teorijos tobulinimo kryptis yra gavusi klasikinės mokyklos pavadinimą. Ši tradicinė teorija daro įtaką ir šiuolaikinėms valdymo teorijų kryptims. Formuojant ir plėtojant mokslinio valdymo teoriją, svarbūs fundamentalūs amerikiečių F Taylor ir G. Emerson, prancūzo H. Fayol, anglo L. Urwick, vokiečio M. Weber ir kitų darbai. Šios teorijos pagrindas yra:

- maksimaliai padalinti darbą, užtikrinti maksimalų darbų specializavimą;
- apriboti vykdytojo darbą kuo paprastesnėmis operacijomis;

- garantuoti maksimalų darbo užmokestį;
- Apriboti darbininko veiklos sferą tik darbo operacijomis, nereikalaujant iš jo spręsti darbo ir gamybos organizavimo klausimų.

Daugelio autorių nuomone, klasikinę vadybos mokyklą suformavo mokslinio valdymo teorija ir administracinė valdymo teorija. (Stoškus S., 2002).

Mokslinio valdymo teorija ir jo ribotumas

Mokslinio valdymo teorija atsirado iš dalies dėl to, kad iškilo poreikis didinti darbo našumą. XX amžiaus pradžioje JAV labai trūko kvalifikuotos darbo jėgos. Vienintelis būdas padidinti darbo našumą – pakelti darbininkų darbo efektyvumą. Todėl F. Taylor, H. L. Gantt, Frank ir Lilian Gilberth sukūrė principų visumą, kurie atsispindėjo mokslinio valdymo teorijoje.

Vienas iš klasikinės vadybos teorijos kūrėjų yra valdymo mokslo pionierius, JAV inžinierius, tyrinėtojas ir mokslininkas - Frederik Taylor (1856 – 1915). Jis pirmasis jau praėjusio šimtmečio pradžioje pradėjo sistemingai tirti darbo organizavimo ir vadybos problemas, naudoti analitinius metodus. 1910 metais F. Taylor įvedė sąvoką „taisyklinga organizacija ir valdymas“ (angl. „*scientific organization and management*“). Pirmuosius darbus įgyvendino mechaninėse dirbtuvėse, o plačiai išgarsėjo tada, kai jo metodai buvo pritaikyti JAV geležinkeliuose.

Klasikinės mokyklos pagrindinės koncepcijos, kurias suformulavo F. Taylor, rodė to meto gamybos organizavimo ir valdymo poreikius. Jis nuosekliai įgyvendino koncepciją, pagal kurią darbo našumas negali būti didinamas, jeigu gamybos vadovai remsis tik darbininkų iniciatyva. Darbo našumas gali didėti tik mokslinių tyrimų pagrindu, ieškant ir išaiškinant kiekvieno darbinio elemento optimalų atlikimo būdą ir visišką vadovų atsakomybę, diegiant šiuos metodus į gamybą. Neabejotinas F. Taylor nuopelnas – valdymo funkcijų išskyrimas ir funkcinės valdymo struktūros sudarymas. Su F. Taylor vardu susijusios tokios kapitalistinės gamybos naujovės kaip valdymo funkcijų diferencijavimas, darbo procesų tyrimas, jų skaidymas į elementus, darbo veiksmų chronometražas, darbo užmokesčio diferencijavimas ir kt. (Stoškus S., 2002).

Pirmasis klasikinės mokyklos žingsnis buvo turinio analizė ir jo pagrindinių komponentų nustatymas. F. Taylor vykdytojus traktavo kaip mechanizmus, o darbininkus sulygino su mechaniniu mokslinių instrukcijų vykdymu. Jo nuomone, tik priverstinės darbo metodų standartizacijos ir priverstinio bendradarbiavimo keliu galima pasiekti bendrą tempų augimą. Būtent administracijos pareiga yra priversti darbininkus laikytis standartų ir bendradarbiauti. Negalima siekiant darbo našumo augimo remtis darbininkų iniciatyva, jis gali didėti tik mokslinių tyrimų pagrindu, sukuriant kiekvienos darbo operacijos racionaliausią atlikimo metodą, išmokant darbininkus juo naudotis ir nustatant vadovų atsakomybę už šių metodų diegimą.

Pagrindinė F. Taylor nuostata buvo organizuoti darbą taip, kad daugybė sukurtų taisyklių, įstatymų ir formulių pakeistų asmenines individualių darbuotojų nuostatas ir kurios galėtų būti

sėkmingai panaudotos tik atlikus jų veiksmo statistinę apskaitą, atitinkamus matavimus ir t.t. F. Taylor nuomone, vykdytojai negali aprėpti gamybinio proceso visumos, juo labiau, kad tai nuolat kintantis veiksmas. Gamybos vadovui buvo skirta spręsti, ką darys vykdytojas, kaip darys ir kokia apimtimi, t.y. jis visiškai reglamentavo vykdytojo darbą. Įgyvendindamas savo idėją F. Taylor visą vykdytojų darbą padalijo į sudedamąsias dalis ir atlikdavo visų atskirų darbo veiksmų chronometražą, o darbo dieną aprašydavo sekundėmis. Taip jis vykdė ir darbo proceso racionalizaciją – parinkdavo geriausiai tinkamus darbo įrankius, darbo metodus, įvedė racionalų darbo ir poilsio santykį. Tokiu būdu buvo surandama ta darbo apimtis, kurią atlikdamas darbininkas galėjo racionaliausiai panaudoti savo darbo jėgą. F. Taylor, diegdamas savo darbo organizavimo metodus, kartu taikė ir diferencijuotą darbo apmokėjimo sistemą. Didėjant atliekamų darbų apimtims, didėdavo ir darbo užmokestis, t.y. racionaliai panaudodami savo darbo jėgą, darbininkai gaudavo didesnę darbo užmokestį. (Stoškus S., 2002).

F. Taylor grindžia savo filosofiją keturiais pagrindiniais principais:

1. Tikro vadybos mokslo sukūrimas, kad būtų galima nustatyti geriausią kiekvienos užduoties atlikimo būdą.
2. Darbininkų parinkimas moksliniais pagrindais, t.y. taip, kad kiekvienas darbuotojas būtų atsakingas už užduotį, kuriai jis labiausiai tinka.
3. Mokslinis darbininkų lavinimas ir tobulinimas.
4. Glaudūs ir draugiški ryšiai tarp administracijos ir darbininkų.

Teorinius F. Taylor darbus pagrindė Max Weber. Šis vokiečių sociologas tyrinėjo organizacijos principus ir suformulavo idealios administracinės organizacijos tipą. M. Weber idealią organizaciją traktuoja kaip normų sistemą. Nukrypimai nuo jos yra sistemos efektyvumą mažinantis dezorganizavimas. Būtent jam priklauso nuostata – labiausiai efektyvus darbo metodas yra griežta tvarka, paremta tam tikromis taisyklėmis. M. Weber nagrinėjo ne tik darbininkų, bet ir tarnautojų darbą. Jis toliau plėtojo klasikinės teorijos nuostatas – kūrė savo taisykles, reglamentus, galvodamas, kad gali valdyti procesą. M. Weber manė, kad visą organizaciją galima padalyti į sudedamąsias dalis ir kiekvienos jų darbą normuoti. (Stoškus S., 2002). Toks darbo pasidalijimas specializuoja personalą ir formuoja linijinę organizacinę struktūrą – kiekvienas atlieka savo darbą ir yra atsakingas savo tiesioginiam vadovui. Buvo bandoma reglamentuoti tarnautojų atliekamas funkcijas ir tarnautojų skaičių. M. Weber, plėtodamas F. Taylor darbus, pradėjo tirti psichologinius reiškinius, kurie veikė žmogaus darbą, sudarė prielaidas reikštis žmogaus kūrybiniais gabumams ir t.t. Taigi tokia hierarchizuotame M. Weber klasikinės organizacijos fone eiliniams darbininkams sudarytos ribotos galimybės įsitraukti į valdymą priimant sprendimus, nes tai labiau vadovų prerogatyva, kurie „stovi“ organizacijose hierarchizuotų laiptelių viršūnėje.

F. Taylor, F. Gilberth, H. Ford, L. Gantt į gamybos ir darbo organizavimą žiūrėjo siaura technine prasme. Visiškai kitaip darbo organizavimą vertino G. Emerson, nes jis iškėlė uždavinį racionaliai organizuoti ne atskiro vykdytojo darbą ir net ne įmonės gamybos procesą, o kiekvieną tikslingą žmogaus veiklą. Knygoje „Dvylika našumo principų“ (1908 m.) G. Emerson siūlo metodiką maksimaliam darbo efektyvumui pasiekti, kuri paremta tam tikrais principais. (žr. 2 lent.).

2 lentelė. G. Emerson metodika maksimaliam darbo efektyvumui pasiekti.

Metodikos principai	Pagrindiniai teiginiai ir principų esmė
<i>1. Aiškiai išskelti idealai arba tikslai.</i>	Kiekvienas įmonės darbuotojas turėtų aiškiai suformuluotus tikslus, uždavinius ir atkakliai jų siekti. Kiekvienas vadovas privalo propaguoti tuos gamybinius tikslus ir uždavinius visiems savo pavaldiniams.
<i>2. Sveikas protas.</i>	Antrojo principo esmė – drąsiai atsisakyti tradicinės, pasenusios organizacijos, kiekvieną pakeitimą gerai apgalvoti, visapusiškai įvertinti. Sprendžiant bet kurį organizacinį klausimą, reikia ieškoti ne paprasčiausio, o geriausio sprendimo, pasitelkiant specialias žinias ir kompetetingą patarimą, visur palaikyti griežtą drausmę.
<i>3. Kompetetinga konsultacija.</i>	G. Emerson teigia, kad vienas žmogus negali būti ekspertas visais su darbo našumu susijusiais klausimais. Todėl būtina konsultuotis su kitais žmonėmis ir naudotis knygomis, iš kurių galima gauti naujausių ir tiksliausių žinių, reikalingų sprendžiant tam tikrą uždavinį.
<i>4. Drausmė.</i>	Drausmė laikoma vienu svarbiausių našumo principų. G. Emerson teigia, kad svarbiausias žmogaus elgesio reguliatorius yra gera darbo organizacija. Kiekvienas darbuotojas iš instrukcijų turi žinoti, koks jo vaidmuo bendrame darbe, kokios pareigos, kokia už darbo našumą vykdoma atlyginimo sistema. Visa tai būtina išsiaiškinti kiekvienam į darbą priimamam žmogui.
<i>5. Deramas požiūris į personalą.</i>	Šis principas numato profesinės atrankos būtinybę, darbo sąlygų gerinimą, darbo dienos trumpinimą iki racionalios trukmės, darbo užmokesčio organizavimo klausimus. Tačiau G. Emerson pasitenkina šios problemos iškelimu, nenurodydamas, kokia turi būti racionali darbo dienos trukmė arba darbo užmokesčio organizavimo sistema ir jo dydis.
<i>6. Greita, patikima, išsami, tiksli ir nuolatinė</i>	G. Emerson nurodo, kad negalima žinoti įmonės padėties, nesužinojus apskaitos duomenų apie kiekvieną funkciją ir net operaciją, iš kurių sudaromas bendras visos įmonės veiklos vaizdas.

<i>apskaita.</i>	
<i>7. Dispečerystė.</i>	Septintasis našumo principas – operatyvaus planavimo ir dispečerizavimo būtinybė. G. Emerson teigia, kad geriau dispečerizuoti nors ir nenormuotą darbą, negu normuoti darbą jo nedispečerizuojant.
<i>8. Normos ir tvarkaraščiai.</i>	G. Emerson neigė tuo metu galiojusias labai aukštas darbo normas, kurias vykdant reikėjo dirbti labai intensyviai, ir teigė, kad reikia parengti racionalias darbo normas, kartu gerinant darbo sąlygas. Dirbant labai įtemptai, darbas nebus našus, net priešingai – našumas mažės.
<i>9. Sąlygų normavimas.</i>	Tai darbo aplinkos pritaikymas prie žmogaus.
<i>10. Operacijų normavimas.</i>	Tai būtina, norint pagrįstai planuoti.
<i>11. Rašytinės standartinės instrukcijos.</i>	G. Emerson nurodo, kad darbo apskaitai, sąlygoms normalizuoti, operacijoms atlikti būtinos instrukcijos. Jose turi būti nurodyti geriausi veiklos būdai. Priešingu atveju instrukcijos gali virsti pažangos stabdžiu.
<i>12. Atlyginimas už našumą.</i>	Šio principo esmę sudaro garantuotas valandinis apmokėjimas ir progresyvinė premija už našumą.

(Stoškus S., 2002).

Taigi mokslinė valdymo teorija koncentruoja dėmesį į hierarchizuotą ir normomis apibrėžtą organizacinę sistemą, kurioje dominuoja iš anksto nustatyti standartai, darbinės taisyklės ir struktūros. Šie elementai savo nelankstumu „trukdo“ įsivyrauti konstruktyviam darbuotojų ir vadovų dialogui priminant sprendimus, nes darbuotojams griežtai nustatytos pastovios pareigybių funkcijos neleidžia aktyviau įsitraukti į organizacijos valdymą.

Administracinė valdymo teorija

Klasikinės mokyklos teoriją plėtojo ir prancūzų inžinierius Henri Fayol, kuris nenutoldamas nuo mokslinio valdymo teorijos pagrindų, buvo vienas pirmųjų teoretikų, siekiančių suformuoti universalią pažiūrą į administravimą (vadybą) ir jos principus.

H. Fayol teigė, kad vadovavimo sugebėjimų negalima išugdyti vien tik inžineriniais techniniais mokslais ir kad kiekvienas žmogus privalo žinoti vadybos pagrindus. Savo darbuose jis apibrėžė administracinės veiklos sferą, kurią padalijo į šešias veiklos kryptis: techninė, komercinė, finansinė, apsaugos (nuosavybės ir asmenybės), buhalterinė, administravimo. Pagrindinį dėmesį jis sutelkė administravimui ir sukūrė „administracinį mokslą“. Šio mokslo pagrindas – keturiolika pagrindinių principų, kuriuos H. Fayol pirmasis suformulavo ir pritaikė pramonei:

1. Darbo pasidalijimas. Kuo daugiau žmonės specializuojasi tam tikroje srityje, tuo efektyviau jie atlieka savo darbą.

2. Valdžia. Vadovai turi duoti nurodymus, kaip atlikti užduotis. Formali vadovų turima valdžia suteikia jiems teisę įsakinėti, tačiau ne visuomet pavyksta pasiekti paklusnumą, jei jie neturi asmeninio autoriteto (pvz. reikiamos kompetencijos).

3. Drausmė. Organizacijos nariai turi gerbti joje galiojančias taisykles ir nuostatas. H. Fayol nuomone, drausmę garantuoja geras vadovavimas visuose organizacijos lygmenyse, teisingos sutartys (pvz. įsipareigojimas atsilyginti už geresnę darbo kokybę) ir teisiškai patvirtintos baudos už nusižengimus.

4. Komandų vienovė. Kiekvienas darbuotojas turi gauti instrukcijas tik iš vieno asmens. H. Fayol manymu, jei darbuotojas yra tiesiogiai pavaldus keliems vadovams, tai neišvengiami prieštaravimai tarp instrukcijų ir neaiškumai dėl valdžios.

5. Krypties vienovė. Toms organizacijos operacijoms, kurių tikslas vienodas, turi vadovauti vienas vadovas pagal vieną planą.

6. Individualių tikslų pajungimas bendrai gerovei. Kad ir koks būtų įsipareigojimas, darbuotojų interesai negali būti svarbesni už visos organizacijos interesus.

7. Atlyginimas. Už atliktą darbą turi būti atlyginama teisingai ir darbdaviams, ir darbuotojams.

8. Centralizacija. Pavaldinių vaidmens sumažinimas priimant sprendimus yra centralizacija, o jų vaidmens padidinimas – decentralizacija. H. Fayol manė, kad vadovai galiausiai vis tiek turi būti atsakingi už visą darbą, tačiau kartu jie turi suteikti savo pavaldiniams pakankamai atsakomybės savo darbus tinkamai atlikti. Kiekvienu atveju būtina nustatyti reikiamą centralizacijos laipsnį.

9. Hierarchija. Valdžios linija organizacijoje šiandien dažnai žymima tvarkingais keturkampiais ir linijomis organizacinėse struktūrose. Visada įmonėje „brėžiama“ iš viršaus į apačią nuo aukščiausio iki žemiausio valdymo lygio.

10. Tvarka. Medžiagos ir žmonės turi būti reikiamoje vietoje reikiamu metu. Žmonės turi užimti tokias pareigas ir dirbti tokį darbą, kuriam jie labiausiai tinka.

11. Teisingumas. Vadovai turi būti draugiški ir teisingi savo pavaldiniams.

12. Personalo stabilumas. Didelė darbuotojų kaita trukdo organizacijai sėkmingai dirbti.

13. Inicijatyva. Pavaldiniams turi būti leidžiama patiems kurti ir įgyvendinti savo planus, netgi jei kartais gali pasitaikyti klaidų.

14. Kolektyvo dvasia (Esprit de Corps). Komandos dvasios stiprinimas teikia organizacijai vieningumo. Pasak H. Fayol, ją padeda ugdyti net ir nežymūs veiksniai. Pvz., jis siūlė, kur tik galima bendrauti tiesiogiai žodžiu, o ne formaliomis rašytinėmis priemonėmis. (Stoškus S., 2002).

H. Fayol teigė, kad visi organizacijos nariai atlieka vienus ar kitus veiksmus, nepaisant kokios jų pozicijos valdymo hierarchijoje. Žemesnioji grandis atlieka techninius veiksmus, pvz., gamina, aukštesnioji – planuoja, organizuoja, vadovauja, kontroliuoja. H. Fayol siūlė suteikti

darbuotojui reikalingų žinių iš konkrečios srities, mokytis atlikti tam tikrą veiklą ir tik po to leisti taikyti žinias praktikoje. Tai paskatino verslo mokyklų kūrimąsi. H. Fayol pirmasis išskyrė pagrindines vadovų atliekamas funkcijas, tai: numatymas, organizavimas, tvarkymas, derinimas, kontrolė. (Stoškus S., 2002).

Taigi nors administracinė valdymo teorija, kaip ir mokslinio valdymo teorija pabrėžia organizacijos narių hierarchiškus, centralizacijos forma grįstus tarpusavio santykius, drausminę tvarką, tačiau administracinė valdymo teorija išskiria darbuotojų iniciatyvų skatinimą ir komandinę organizacijos bendradarbiavimo formą – sąlygas, suteikiančias darbuotojams daugiau galimybių dalyvauti organizacijų valdyme.

Nauju vadybos mokslo teorijos ir praktikos raidos etapu laikomi 1920 metai, kai buvo pradėti nuodugniai tyrinėti psichologiniai ir socialiniai darbo efektyvumo veiksniai, kai valstybė pradėjo reguliuoti darbdavių ir samdinių santykius. Tuo metu susiformavo žmonių santykių koncepcija (Human Relations Management), kurios pradininkas buvo K. Lewin. Ši koncepcija remiasi psichologijos, sociologijos ir antropologijos disciplinomis.

1.2. Socialinio dialogo formavimasis žmogiškųjų santykių teorijoje

Žmogiškųjų santykių mokykla gimė kaip reakcija į klasikinės mokyklos trūkumus. Ji kritikuoja klasikinę teoriją, kuri neįvertina žmogaus ypatybių ir charakterio, o vertina tik žmogaus fizinius sugebėjimus. Klasikinis požiūris yra pagrįstas mechaniniu modeliu, taip pat koncentruoja dėmesį į formalias struktūras, t.y., kaip sudėtinės sistemos dalys atitinka viena kitą, o tai trukdo iki galo suprasti, kaip struktūra „dirba“ praktikoje. Pamažu transformuodamasi ir pereidama savo vystymosi etapus, klasikinė teorija idealiai išnagrinėjo techninę gamybinio proceso pusę. Kartu ji išnaudojo visas gamybos apimties didinimo galimybes. Tačiau konkurencinė kova stiprėjo. Reikėjo ieškoti naujų gamybos valdymo metodų ir būdų, todėl mokslininkai greta techninės proceso pusės pradėjo nagrinėti ir žmogų, jo elgesį, psichologines ypatybes. Žmogiškųjų santykių doktrina, kitaip negu teilorizmas, į priekį iškelia socialinių veiksnių įtaką gamybos valdymui ir suranda naujų būdų darbo našumui didinti:

- tarnautojų švietimas;
- grupiniai sprendimai;
- darbo humanizavimas;
- žmonių elgesio psichologiniai motyvai gamybos procese;
- grupiniai santykiai;
- grupinės normos;
- neformaliosios organizacijos ir neformalūs lyderiai. (Stoškus S., 2002).

Žmogiškųjų santykių mokykla iškelė darbininkų dalyvavimo valdyje idėją, jog būtina sudaryti „visišką interesų bendrumą“, ir stengėsi įrodyti, kad pats darbas ir grynai fiziniai reikalavimai gamybos procesui turi santykinai mažesnę reikšmę už darbininko socialinę ir psichologinę padėtį, už jo savijautą gamybos procese. Žmogiškųjų santykių vadybos teorijos atstovai sako, kad valdymas yra veikla, kurią kuria žmonės, ji nukreipta į žmones ir tarp žmonių. Todėl tikslus ir detalus darbo pasidalijimas, pareigų ir teisių nustatymas nereikalingas ir net kenksmingas. Tai apriboja žmonių iniciatyvą ir sudaro priežastis konfliktams. Svarbiausioji vadovo funkcija – paskatinti pavaldinius darbui.

Šios teorijos pradininkas yra amerikiečių sociologas E. Mayo. Vykdydamas eksperimentus jis pastebėjo, kad geras darbo užmokestis ir paruoštos ir tiksliai aprašytos darbo operacijos ne visada pakeldavo darbo našumą. Šios mokyklos atstovai teigia, kad tikslinga pakeisti F. Taylor duotą vadovo ir vykdytojo santykių formulę „stimulus – reakcija“ labiau pagrįsta „stimulus – dirbančiojo prigimtis – reakcija“, t.y. kiekvienas stimulus, prieš virsdamas veiksmu, pereina sudėtingą žmogaus, kuriam daromas poveikis, motyvų sistemą. (Stoškus S., 2002).

Kartodamas ir plėsdamas eksperimentus, 1932 m. E. Mayo priėjo prie tokių išvadų:

- didelę reikšmę didinant darbo našumą turi draugiškas ir atidus dėmesys darbininkui;
- svarbus ne tik darbo užmokesčio dydis, bet ir jo ryšys su darbininko statusu;
- žmogus – socialinė asmenybė ir griežtas jo elgesio reglamentavimas sukelia priešišumą, todėl svarbi pasitenkinimo darbu sąlyga yra darbo įvertinimas, darbininko savarankiškumas ir galimybė reikšti iniciatyvą.

Vienas garsiausių žmogiškųjų santykių vadybos teorijos šalininkų buvo Masačusetso technologijos instituto profesorius Douglas McGregor, toliau plėtodamas šios mokyklos koncepcijas, pritaikė prie šiuolaikinės koncepcijos ypatumų. Visame industriniame pasaulyje daug kalbama ir rašoma apie D. McGregor teoriją, kurią jis 1960 m. detalčiai išdėstė knygoje „Įmonės žmogiškoji pusė“. Pasak jo, vadyba – tai žmonių santykių reguliavimo menas. Yra dvi šio meno teorijos. Viena – tradicinė, grindžiama F. Taylor mokymu. Ją D. McGregor vadina X arba autoritarine. Antroji teorija – Y – demokratiško požiūrio į darbuotoją teorija. (Stoškus S., 2002).

X ir Y teorijos

McGregor teigia, kad vadovavimo sėkmė priklauso nuo „sugebėjimo numatyti ir kontroliuoti žmogaus elgesį“ ir kad socialinių mokslų raida suteikia pagrindą naujam požiūriui į efektyvų vadovavimą. (Denhardt Robert B., 2001).

X teorija skelbia, kad žmogus tingus iš prigimties: stengiasi simuliuoti, vengti darbo. Norint priversti žmogų sąžiningai dirbti, reikia jį raginti, grasinti įvairiomis nuobaudomis ir bausmėmis. Kitaip tariant, pasitikėti žmonėmis negalima, reikia juos nuolatos stebėti ir papirkinėti. Taigi šios teorijos faktinė išraiška – daugiaaukštė valdymo piramidė, kurios apatinės grandys tik vykdo įsakymus

ir nerodo iniciatyvos. X teorija, D. McGregor nuomone, prieštarauja pagrindiniams žmogaus motyvams dirbti. „Stiprios rankos“ principo taikymas gimdo baimę ir apatiją, slopina norą dirbti ir skatina aktyvų nepasitenkinimą, pasireiškiantį išdirbio mažėjimu ir darbovietės keitimu, nepasitikėjimu ir netgi atviru priešišku. D. McGregor įvairių konfliktų priežastimi laiko neteisingą vadybą.

D. McGregor teigimu, tikslo pasiekimas yra moralinis atpildas (Y teorija). Kaip tik čia realizuojama saviraiška – vienas aukščiausių žmogaus socialinių poreikių. Tačiau saviraiškai trukdo per daug griežta kontrolė. Tinkamai pritaikytos darbininko žinios ir išradingumas gali duoti kur kas daugiau, negu paprastas fizinių pastangų didinimas. (Stoškus S., 2002). Šiuolaikinė gamyba panaudoja tik dalį žmogaus intelektinių galimybių, nes tradiciniai valdymo metodai juos slopina. Dauguma valdininkų tampa „griežtos linijos“ šalininkais, nesiskaito su pavaldinių noru dalyvauti priimant sprendimus. 2 lentelėje pateiktas X ir Y vadovų darbo stiliaus palyginimas. (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Vadovavimo stiliai pagal X ir Y teorijų nuostatas

Tradicionis vadovas (X vadovas)	Šiuolaikinis vadovas (Y vadovas)
1. Kritikuoja	1. Giria
2. Įsakinėja	2. Nusako tikslą
3. Akcentuoja darbo atlikimą	3. Akcentuoja paskatinimą
4. Svarbiausia – formali darbo drausmė	4. Svarbiausia – pavaldinių darbo efektyvumas
5. Elgesio su pavaldiniais maniera – griežta ir oficiali	5. Su pavaldiniais - draugiškas

(Stoškus S., 2002)

Jeigu įmonės administracija laikosi X teorijos pažiūrų, tai ji ypatingą dėmesį skiria išorinei kontrolei. Tuo tarpu, remiantis Y teorijos požiūriu, daugiausia dėmesio yra skiriama periodinei savikontrolei. Manoma, kad savikontrolė atsiranda, kai darbininkai įmonės tikslus priima kaip savo ir yra didelė tikslų realizavimo tikimybė. Teorijos X ir Y atspindi prieštarinę požiūrį ir pozicijas. Bet, įvertinant šių teorijų prieštaravimus, reikia atminti, kad vadovo nuostatos (teorijų atžvilgiu) lemia sprendimų priėmimą. Y teorijos taikymas gali daug duoti palaikant gerus santykius su pavaldiniais.

Įmonių vidurinio ir žemutinio rango vadybininkams keliamas vienas svarbiausių uždavinių – tapti pripažintais lyderiais. Jie privalo akylai sekti darbininkų nuotaikas ir elgesį, nuolat domėtis jų gyvenimu, kadangi svarbiausią įtaką darbininko našumui, šios teorijos šalininkų nuomone, turi psichologiniai ir socialiniai veiksniai.

Taigi D. McGregor teorijos paskelbimas buvo esminis žingsnis į darbo ir personalo humanizavimą. Apibendrinant žmogiškųjų santykių mokyklos koncepciją, galima ją palyginti su klasikine mokykla. (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Klasikinės ir žmogiškųjų santykių mokyklų pagrindinės koncepcijos

Klasikinės mokyklos teiginiai	Žmogiškųjų santykių mokyklos teiginiai
Žmogus tingus, priešiškas darbui ir todėl stengiasi jo išvengti.	Žmogui darbas – natūralus poreikis, kaip poilsis ar žaidimas.
Tam, kad žmogus siektų organizacijos tikslų, jį reikia priversti, grasinti, kontroliuoti, bausti.	Jeigu žmogus suinteresuotas darbu, tuomet nereikia prievartos ir grasinimų.
Žmogus vengia atsakomybės.	Jeigu organizacijos tikslai sutampa su žmogaus asmeniniais tikslais, jis nevengia atsakomybės.
Yra vienintelis geriausias kiekvieno darbo atlikimo būdas ir jį žino tik vadovas.	Geriausias darbo atlikimo būdas priklauso nuo vykdytojo, todėl reikia jam suteikti iniciatyvą.
Operacijų skaidymas didina darbo našumą.	Operacijų skaidymas didina darbo monotoniškumą, todėl stabdo darbo našumą.
Tik techniniai veiksniai lemia gamybos rezultatus.	Psichologiniai veiksniai svarbūs gamybos rezultatams.
Pagrindinis darbininko motyvas dirbti – pinigai.	Svarbus darbo motyvas – darbo turinys ir darbo sąlygos.
Reikia skatinti individą.	Reikia skatinti grupę.

(Stoškus S., 2002)

Reziumuojant galima išskirti keturias problemas, kurias nagrinėja žmogiškųjų santykių teorija:

1. individualią motyvaciją ir grupinį elgesį;
2. darbo grupių elgesį;
3. vadovo lyderiavimą;
4. tarpgrupinį elgesį.

Taigi žmogiškųjų santykių teorija įvertina kiekvieno organizacijos nario intelektualinį potencialą, sudarydama sąlygas labiau patiems kontroliuoti savo darbą ir skleisti idėjas organizacijos aplinkoje. Tuo tarpu, patys organizacijos narių santykiai nėra tokie subordinuoti, tad tokioje terpėje gali vystytis užuomazgos konstruktyvaus dialogo ne tik tarp organizacijos darbuotojų, bet tarp darbuotojų ir vadovų.

1.3. Socialinio dialogo sklaida naujų ir šiuolaikinių vadybos teorijų kontekste

Empirinė vadybos teorija

Klasikinės ir žmogiškųjų santykių mokyklų teorijos nepajėgė patenkinti organizacijos narių poreikių, jie reikalavo bendrosios vadybos teorijos. O ją bandė sukurti empirikai. Šios teorijos šalininkai – daugumos stambių JAV firmų vadybininkai arba specializuotų valdymo firmų konsultantai, todėl jų koncepcijos remiasi praktika. Empirikų teigimu, nors ir pasiekta nemažai laimėjimų naujaisiais valdymo metodais, iš principo negali būti jokios vadybos teorijos, kadangi valdymas – ne mokslas, o menas, kuriam negalima parengti jokių taisyklių, principų, kodeksų ir pan. Valdytojas nuolat susiduria su įvairiomis ir vis naujomis situacijomis, kurioms netinka jokie teoriniai tyrinėjimai ir apibendrinimai. Vadovas nevaldo įvykių, jis tik gali prisitaikyti prie aplinkybių, todėl valdymą leidžia tobulinti tik praktinis patyrimas ir konkrečių klaidų analizė.

Empirinė teorija (dar vadinama ir situacine) nagrinėja įvairių veiklos (verslo) sferų valdymo praktiką, ieško tipinių situacijų, kurių pavyzdžiu būtų galima mokytis būsimuosius vadovus ir parengti optimalias organizacines valdymo sistemas įvairioms situacijoms. Šios mokyklos šalininkų teigimu, užuot išvedžiojus apie vadybą, reikia aprašinėti ir nagrinėti konkrečias situacijas, surasti teisingą jų sprendimą, tinkamą ir kitoms panašioms situacijoms. Remdamiesi tokių situacijų analize, empirinės mokyklos teoretikai daug dėmesio skiria įvairioms praktikų rekomendacijoms, kaip gerinti kompanijų organizacines struktūras, kaip tobulinti žmonių elgesį, komunikacijos sistemą ir kt. Šios rekomendacijos dažnai remiasi klasikinės ir žmogiškųjų santykių teorijų išvadomis. (Stoškus S., 2002). Šios mokyklos atstovai teigia, jog nereikia ieškoti kokių nors objektyvių valdymo principų, o pakanka daug „gerų patarimų“, kuriais reikia vadovautis konkrečioje situacijoje.

Taigi empirinė vadybos teorija atskleidžia, kad kiekvienas organizacinis valdymo veiksmas yra unikalus, tad nereikėtų ieškoti moksliskai „objektyviai“ apibrėžtų valdymo tendencijų, nes pats valdymas – kaip savotiškas menas tiesiog reikalauja tobulinti organizacines struktūras ar organizacijos komunikacinę sistemą.

Socialinių sistemų vadybos teorija

Tačiau empirinės mokyklos pragmatizmas ir praktiškumas nepatenkino tų verslo teoretikų, kurie domėjosi ne tik nūdienos problemomis, bet ir plėtros perspektyva. Socialinių sistemų mokykla, remdamasi naujausia sociologijos teorija, bando kritiškai įvertinti iki jos buvusias valdymo koncepcijas ir teoriškai apibendrinti valdymo patyrimą. Šios mokyklos pradininkais laikomi Č. Barnardas ir H. Simonas. Sistema vadinama tarpusavyje susietų elementų visuma, kuri atlieka tam tikrą funkciją. Svarbu tai, kad elementai būtų susiję ir vienas kitą veiktų. Įvairios dalys gali būti susietos į visumą, bet tai dar ne sistema tol, kol nesuformuotas tam tikras mechanizmas. Bet kokia sistema gali būti nagrinėjama kaip posistemine kitos sistemos.

Svarbus socialinės organizacijos elementas yra žmogus, kuris turi savo poreikių. Organizacijos ir žmogaus poreikiai nesutampa ir todėl konfliktai neišvengiami. Gamybos vadovo

uždavinys – neieškoti būdų jiems išvengti, o tik stengtis juos sušvelninti, kad jie negriautų pačios organizacijos. Svarbiausia konfliktų priežastis ta, kad žmogaus poreikiai neatitinka organizacijos galimybių. Žmogus, patenkinęs vieną iš poreikių, visą dėmesį skiria kitam. Pagaliau patenkinęs visus kitus, jis stengiasi išreikšti save. Tačiau čia įvyksta konfliktas su organizacija, su jos formalia struktūra, pareiga. Kadangi žmogus greičiau kintantis elementas nei fondai, struktūra ir kt., todėl į žmogų būtina žiūrėti atidžiau, numatant galimus konfliktus ir visaip mažinti šių konfliktų jėgą. Tam rengiamos įvairios rekomendacijos, kurių laikymasis turėtų padėti geriau susieti organizacijos ir individo tikslus, leisti individui geriau išreikšti save. (Stoškus S., 2002).

Taigi apibendrinant, norint, kad organizacija kaip sistema sklandžiai funkcionuotų, reikėtų atsižvelgti ir užtikrinti organizacijos narių poreikių patenkinimą. Prie tokių darbuotojų norų galima priskirti konstruktyvaus dialogo kompanijoje poreikį, kurio patenkinimas atitolintų organizacijoje įvairias konfliktines situacijas.

Valdymo teorijoje ir praktikoje įvyko ryškus posūkis: antrą kartą atsigręžta į žmogų, tik šį kartą jau aukštesniu lygiu, t.y. bandant ne paprasčiausiai patenkinti žmonių poreikius, bet siekiant jų poreikių patenkinimą palenkti organizacijų tikslams įgyvendinti. Pirmiausia reikia pažymėti spartaus technikos, technologijų lygio kilimo įtaką personalo vietai gamyboje.

Ilgą laiką technika ir technologijos buvo pripažįstamos pagrindiniu darbo našumo didinimo veiksmu. Tačiau vien tai organizacijoms sėkmės jau negarantuoja. Bet kurie pažangios technikos teikiami privalumai gali būti paverčiami niekais dėl neigiamo darbuotojų nusistatymo. Techninis gamybos veiksnys tampa vis labiau priklausomas nuo subjektyvios personalo pozicijos, nuo jo nuostatų, idėjinių, dorovinių įsitikinimų ir pan. Mašinos, sudėtinga technika jokių būdų neišlaisvina žmogaus, kaip buvo manyta, nuo atsakomybės, iniciatyvos ir savaveiksmiškumo. Priešingai, tai tik sustiprina šių bruožų poreikį, kelia naujus reikalavimus tiek pačiam personalui, tiek ir organizacijų požiūriui į jį.

Organizacijose technikos, technologijų, organizavimo raida yra glaudžiai susijusi su darbo humanizavimu. Esminiu bruožu tampa tai, kad ne žmogus derinamas prie gamybos, o technologijos ir darbo organizavimo metodai derinami prie žmogaus, prie jo interesų. Šiame etape stengiamasi gamybą dekoncentruoti, personalo darbo operacijas mažiau specializuoti, išplėsti jo autonomiją. Daug dėmesio kreipiamas į viso personalo humanizavimą, į psichologinę kultūrą, užtikrinančią sąveikavimo rezultatyvumą, ir, žinoma, pasitenkinimą pačiu darbu. (Stoškus S., 2002).

Apskritai galima teigti, kad Vakarų šalyse yra pakitusi pačios gamybos samprata. Šiandien Vakaruose gamyba pradedama traktuoti pirmiausia kaip erdvė, kaip poligonas žmogaus kūrybinėms galioms pasireikšti ir joms tobulinti. Tai reiškia, kad personalo vaidmuo gamybos procese iš esmės keičiasi. Ypatingą reikšmę įgauna bendradarbiavimo santykių, pagrįstų abipusiu pasitikėjimu, susiformavimas, auga žmonių bendrojo ir profesinio pasirėngimo, kvalifikacijos kėlimo, jų

sugebėjimų, kūrybiškumo ir iniciatyvos plėtojimo reikalavimai. Motyvų ir stimulų sistemoje ima aiškiai dominuoti ne ekonominiai, o socialiniai motyvai, pagrindiniai akcentai skiriami ne techniškam, o žmogiškam gamybos veiksmui. Šiuolaikinėms valdymo teorijoms būdinga žmogaus kaip visapusiškos, kompleksiškos asmenybės supratimas.

Šiuolaikinėse valdymo teorijose, nepaisant skirtingų momentų akcentavimo, orientuojamasi į žmogų, kaip pagrindinį, lemiamą organizacijų veiklos efektyvumą užtikrinantį veiksnį.

Personalo vaidmens didėjimas, aiški orientacija į socialinių organizacijų veiklos aspektą reikalauja iš esmės pakeisti ir požiūrį į personalo valdymą, pereiti prie naujų valdymo formų, juo labiau, kad tradiciniai valdymo metodai darosi nepajėgūs realizuoti iškilusius naujus reikalavimus. Galima drąsiai teigti, kad būtent personalo reikšmingumo augimas didele dalimi lemia ir visos personalo valdymo sistemos turinį ir pagrindinius uždavinius. (Stoškus S., 2002).

Taigi nors naujausios technologijos organizacijose tampa vis pažangesnės ir sudėtingesnės, tačiau žmogiškojo faktoriaus svarba nemažėja, nes orientacija į kiekvieną darbuotoją, socialinės aplinkos gerinimą ir bendradarbiavimo santykius, pagrįstus abipusiu pasitikėjimu - tai sąlygos, kurios didina organizacijos veiklos našesnius rezultatus.

1.4. Sėkmingo vadovavimo personalui teorijos ir darbuotojų motyvavimo svarba organizacijoje

Vadovavimas yra viena iš sudėtingiausių vadovo veiklos funkcijų. Vadovauti – reiškia organizuoti žmonių veiklą organizacijos tikslams pasiekti ir sukurti tai sėkmingai veiklai sąlygas. Vadovavimo psichologijoje išskiriami skirtingi sėkmingo vadovavimo supratimo požiūriai. (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Sėkmingo vadovavimo supratimo požiūriai

Vadovavimo požiūris	Pagrindiniai aspektai
Personologinis požiūris	Didžiausias dėmesys skiriamas asmeniui, o ne aplinkai, kurioje tas asmuo veikia.
Elgesio požiūris	Vadovavimas (valdžia) yra vadovų veiklos, elgesio, o ne jų savybių rezultatas. Geri vadovavimo rezultatai pasiekiami, kai vadovas motyvuoja (skatina) pavaldinius įgyvendinti organizacijos tikslus.
Kognityvinis požiūris	Sėkmingo vadovavimo pagrindas yra sugebėjimas įvertinti situaciją ir daryti sprendimus. Kognityvinės teorijos tiria, kaip vadovai priima sprendimus ir nustato, kas motyvuoja žmones, kuriuos jie tikisi valdyti.

Socialinės sąveikos požiūris	Personologinės, elgesio ir kognityvinis vadovavimo požiūris akcentuoja vadovo sugebėjimus, elgesį ar supratimą, bet netiria pavaldinių. Socialinės sąveikos teoretikai įrodinėja, kad vadovavimas priklauso nuo socialinių santykių, kylančių tarp vadovo ir pavaldinio. Šiuo požiūriu vadovo ir pavaldinių asmeninės savybės, elgesys ir žinojimas sukuria vadovavimą.
---	---

(Stoškus S., 2002)

Kalbant apie personologinį požiūrį, dauguma žmonių mano, kad geri vadovai turi ypatingų asmeninių savybių, kurios išskiria juos iš kitų tarpo. Šios savybės yra arba įgimtos, arba įgytos ir išvystytos ankstyvojoje vaikystėje, ir jos yra vėlesnio gyvenimo sėkmės pagrindas. Personologinėse teorijose didžiausias dėmesys skiriamas asmeniui, o ne aplinkai, kurioje tas asmuo veikia. Šios teorijos yra šiek tiek apribojančios – vadovo savybės išvystomos vaikystėje, o žmonės, kurie jų neišvystė, vėliau netaps vadovais.

Išskiriamos šios personologinės teorijos: bruožų teorijos; vadovavimo poreikio teorijos.

Bruožų teorija atspindi pirmuosius tyrinėtojų bandymus suprasti vadovavimą. Tai buvo pirmieji bandymai nustatyti asmenines lyderių savybes. Šis požiūris tvirtina, kad lyderiais gimstama, o ne tampama. Bruožų teoretikai dažnai naudoja atvejų metodą, kai analizuojamas lyderių gyvenimas, kad būtų galima nustatyti, kokios savybės leido tokiems žmonėms tapti lyderiais. Tokios teorijos dažnai remiasi praeitimi – lyderių praeitis tiriama siekiant išsiaiškinti, kokia patirtis padėjo vadovams pasiekti tai, ką jie pasiekė.

Vadovavimo poreikio teorijos pabrėžia, kad yra trys reikšmingiausi darbuotojui poreikiai: pasiekimo, pripažinimo ir vadovavimo. Žmonės, turintys stiprų poreikį valdyti, labiausiai nori turėti įtakos kitiems. Pagal Mc. Clellando atliktų tyrimų duomenis, geriausi vadovai turi aukštesnį už vidutinį pripažinimo poreikį ir didesnį už vidutinį poreikį valdyti. Svarbus požymis, kuriuo Mc. Clellando požiūris skiriasi nuo bruožų teorijos, yra teigimas, kad poreikių lygiai gali būti pakelti paauglystėje. (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006).

Tuo tarpu, pagal *elgesio požiūrį*, vadovavimas yra rezultatas to, ką vadovas daro, kaip elgiasi, o ne kokias savybes turi. Geri vadovavimo rezultatai būna tada, kai vadovas motyvuoja pavaldinius siekti, kad būtų įgyvendinti organizacijos tikslai. Kas sugeba motyvuoti, gali būti vadovu. Vadovavimas priklauso nuo mokėjimo veikti.

Yra išskiriamos dvi dimensijos, kurioms gali būti priskirtas kiekvieno lyderio elgesys: pagarba ir struktūravimas. (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006).

Pagarbos dimensija yra susijusi su būdais, kuriais vadovas parodo rūpestį pavaldinių gerove.

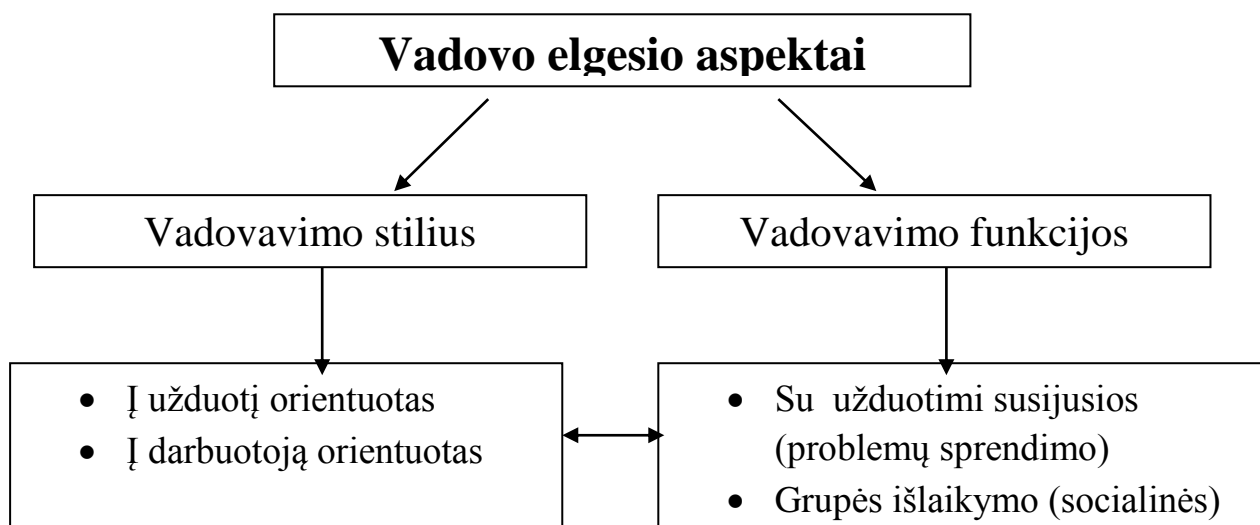
Struktūravimo dimensija – toks elgesys, kai didžiausias dėmesys skiriamas darbo užduotims. Dėmesys sutelkiamas į du vadovo elgesio aspektus: vadovavimo stilių ir vadovavimo funkcijas. (žr. 1 pav.). Tyrėjai priėjo prie išvados, kad asmuo, sugebantis sėkmingai atlikti dvi pagrindines funkcijas: su užduotimi susijusias (problemų sprendimo) ir grupės išlaikymo (socialines), turėtų dirbti labai efektyviai. Dvi vadovavimo funkcijos – su užduotimi susijusi ir grupės išlaikymo – išreiškiamos dviem skirtingais vadovavimo stiliais:

- į užduotį orientuotas stilius (kai užduoties įvykdymas yra svarbesnis už darbuotojų tobulėjimą ir pasitenkinimą);

- į darbuotojus orientuotas stilius (kai svarbesnė yra pavaldinių motyvacija, o ne jų kontrolė).

Šio požiūrio nagrinėjimo rezultatas – F. Fiedlerio teorija, vadinamasis kontigencijos (atsitiktinumo) modelis. Pagal jį – efektyvus vadovavimas bus tada, kai bus suderinti asmeninis stilius ir aplinkos veiksniai. Aplinka vertinama taip pat pagal kokybines dimensijas: vadovo ir pavaldinių santykiai; užduočių struktūra; vadovo pozicijos jėga. Skirtingai aplinkai reikia skirtingo elgesio, ir efektyvus vadovas pritaikys aplinką prie savo asmeninio stiliaus.

1 paveikslas. Vadovo elgesio aspektai



(Stankevičienė A., Lobanova L., 2006)

F. Fiedleris pakreipė sėkmingo vadovavimo tyrimus situacijos kryptimi, kai vadovavimo sėkmė priklauso nuo įvairių vadovavimo situacijos ypatumų: pavaldinių charakteristikų, vadovo ir pavaldinių santykių, darbo užduočių apibrėžtumo, vadovo realios valdžios grupėje ir pan.

Dar viena iš svaresnių teorijų yra P. Hersey ir K. Blanchard *situacinio vadovavimo teorija*, kurioje teigiama, kad vadovo darbo sėkmė priklauso nuo jo sugebėjimo teisingai įvertinti savo pavaldinių brandumo lygį (psichologinė ir darbinė branda) ir atitinkamai pasirinkti elgesio stilių. Šis modelis pabrėžia, jog nėra vieno geriausio vadovavimo stiliaus, o sėkmingas vadovavimas turi būti

individualizuotas, t.y. elgesys pasirenkamas pagal konkretaus pavaldinio ar jų grupės pasirengimo darbui lygį, t.y. atsižvelgiant į situaciją. (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006).

Trečioji elgesio teorija – *paramos teorija* – didžiausią dėmesį skiria elgesiui suformuoti tenkinant poreikius. Čia vadovo uždavinys yra suteikti stimulą, kuris sukeltų norimą pavaldinio reakciją. Elgesio poveikio metodai: pozityvi parama, negatyvi parama, dalinė parama. Paramos metodas pasirodė efektyvus daugelyje įmonių, tačiau yra šiokių tokių abejonių dėl jo taikymo: vadovai turi aiškiai žinoti, kas darbuotojui yra apdovanojimas, o kas bausmė; kartais ištekliai neleidžia taikyti paramos; sunku nustatyti paramos metodus; vadovas turi tiksliai nustatyti, kokių elgesio pokyčių siekiama.

Kognityvinis požiūris. Teigia, kad tikrasis sėkmingas vadovavimo pagrindas yra sugebėjimas įvertinti situaciją ir daryti sprendimus. Kognityvinio požiūrio šalininkai tiria, kaip vadovai priima sprendimus ir kaip jie nustato, kas motyvuoja žmones, kuriuos jie tikisi valdyti.

Socialinės įtakos teorijos. Socialinės įtakos teorijos tvirtina, kad vadovo ir pavaldinio santykiai, o ne vadovo bruožai ir elgesys lemia vadovavimą. Šis požiūris yra įdomus iššūkis tradicinėms vadovavimo teorijoms. Pažangesnės – socialinės įtakos teorijos analizuoja vadovavimą, kaip vadovo ir pavaldinių tarpusavio sąveikos rezultatą. (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006).

Taip pat akivaizdu, jog lyderystė vyrauja tiek tarp žmonių, tiek tarp organizacijų. Lyderystė pajėgi vienaip ar kitaip paveikti ir įtakoti kitus. Tai būdas sukurti aiškią viziją, suteikiant savo pavaldiniams pasitikėjimą, įgyjamą per koordinavimą ir komunikavimą. Lyderiavimas suteikia galimybę pasiekti aukštesnius rezultatus užduočių atlikimuose, planų įgyvendinime ir suteikia darbuotojams daugiau atsakomybės pasitelkiant savimoneį ir saviraišką. (Chang S. C., Lee M. Sh., 2007). Itin svarbus aspektas yra tai, jog darbdaviai neturėtų susitelkti į neigiamus dalykus, susijusius su darbuotojų kalte, tačiau vertėtų kaskart priminti darbuotojams jų konkretaus darbo svarbą organizacijai ir rodyti pasitikėjimą ir komandos vienybę. O tai skatina darbuotojų motyvaciją susitelkti į savo darbą. Kokybiška komunikacija ir teigiama darbinė aplinka, darbuotojus įgalina pasiekti efektyvesnių rezultatų. (Beach A. J., 1996). Kitas svarbus aspektas yra pasitikėjimo svarba organizacijoje. Pasitikėjimas yra vienas esminių elementų, kuris skatina nepriekaištingą organizacijos funkcionavimą ir teikia abipusę naudą. Tai yra būtina efektyviam bendradarbiavimui ir komunikacijai. Vadovai privalo stiprinti pasitikėjimo santykius, pavyzdžiui, leisdami darbuotojams priimti savarankiškai sprendimus, sudaryti savo darbo planą ir neatmesti galimybės įtraukti darbuotojus priimant svarbius nutarimus, įtakojančius įmonės rezultatus. Darbdaviai aktyviai komunikuodami su darbuotojais, leidžia jiems geriau suprasti įmonės tikslus, poreikius ir tai lemia tikslesnę jų sprendimų priėmimą. (Moye M. J., Henkin A. B., 2006). Taigi įmonė funkcionuoja kur kas efektyviau, kuomet

vadovai dalinasi kontrole, ir kuomet darbuotojai yra patenkinti dalyvavimo, priimant sprendimus, lygiu.

Pasaulinė praktika pateikia pavyzdžių, kada darbuotojai savo iniciatyva ir kūrybiškumu, sutelktomis jėgomis pasiūlo išeitis iš susiklosčiusių kritinių situacijų, ir organizacijos išvengia bankroto ar kitų grėsmių. Tokie darbuotojų susitelktumo pavyzdžiai įrodo, jog noras efektyviai dirbti priklauso ne tik nuo atlyginimo dydžio, bet ir nuo kitų, nuo tiesioginio darbo užmokesčio nepriklausančių veiksnių, kurie dažniausiai apibūdinami kaip nematerialinio poveikio priemonės, arba motyvuojantys darbuotojus organizaciniai veiksniai. (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006).

Taigi yra daugybė nematerialinio poveikio priemonių, turinčių teigiamą įtaką darbuotojų pastangoms gerai atlikti darbą: atsakingos užduoties darbuotojui pavedimas, laiku išsakytas pagyrimas ar padėka už gerai atliktą darbą, darbuotojo nuomonės išklausymas, paaukštinimas pareigose, bendri neoficialūs renginiai.

2. SOCIALINIO DIALOGO REALIZAVIMO EUROPOS SĄJUNGOJE INSTRUMENTAI

Vykstant Europos Sąjungos intensyviai integracijos procesui, vis daugiau žmonių yra potencialūs Europos įstaigų darbuotojai, todėl pravartu konstruktyviai užtikrinti ir stiprinti darbdavių ir darbuotojų dialogą, teises, darbuotojų įtraukimą į valdymą. 2001 m. spalio 8 d. buvo priimtas Tarybos reglamentas (EB) Nr. 2157/2001 dėl Europos bendrovės (SE) statuto¹. Kartu su Reglamentu įsigaliojo Tarybos direktyva 2001/86/EB. Šią direktyvą svarbu nagrinėti, nes tai kertinis dokumentas, įtvirtinantis darbuotojų dalyvavimą, teises, glaudesnę bendradarbiavimą tarp vadovų ir darbuotojų, įtakos darymą sprendimams, teisę į informavimą ir konsultavimą. Pagal šią direktyvą valstybės narės turi suderinti ar parengti ir priimti atitinkamus nacionalinės teisės aktus.

2.1. Teisinė bazė: Europos Sąjungos bendrovių teisė

Plečiantis Europos Sąjungai ir didėjant vienos didelės rinkos „žaidėjų“ būriui, pravartu reglamentuoti pačių bendrovių įsisteigimo teisę, užtikrinant vienodas sąlygas visų šalių bendrovėms. Taip pat reikšmingi kiti Europos privalomojo pobūdžio teisės aktai, užtikrinantys įmonių darbuotojų bendradarbiavimo formas ar reglamentuojantys Europos bendrovės statusą.

Dar Romos sutartis užtikrino įsisteigimo laisvę bendrovėms, įsteigtoms pagal vienos iš valstybių narių teisę, kurių buveinė registruota Europos bendrijos teritorijoje. Ši įsisteigimo teisė reiškia:

- bendrovių pripažinimą visose valstybėse narėse;
- draudimą reikalauti, kad bendrovės iš vienos valstybės narės, įsteigtos kitoje valstybėje narėje, vykdytų kitokius formalumus, negu nustatyti priimančios valstybės narės bendrovėms.

Palaipsniui susiformavo pragmatiškesnė Bendrovių teisės derinimo koncepcija, labiau atitinkanti subsidarumo principą: neapsiriboti nacionalinės valstybių narių teisės vienodinimu, bet sukurti išimtinai Europos bendrovių teisės teisinį subjektą. Siekiant šio tikslo priimti šie reglamentai:

· 1985 m. liepos 25 d. Tarybos Reglamentas (EEB) Nr. 2137/85 dėl Europos ekonominių interesų grupių (EEIG), įtvirtinantis naują bendradarbiavimo formą, kuri padeda atskiriems verslo subjektams iš skirtingų valstybių narių plėtoti bendrą veiklą, nesusijungus ir neįsteigus bendros dukterinės įmonės.

· 2001 m. spalio 8 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 2157/2001 dėl Europos bendrovės (SE) statuto. Svarstant Reglamento projektą, siekiant išvengti vienbalsiško sprendimo priėmimo, pradinis tekstas buvo išskaidytas į dvi dalis: 1) Reglamentas, įtvirtinantis juridinio asmens teisinę formą – Europos bendrovę; 2) Direktyva dėl darbuotojų dalyvavimo priimančiam sprendimui.

¹ Council Regulation (EC) No 2157/2001 of 8 October 2001 on the Statute for a European company (SE).

Idėja sukurti visos Europos Bendrijos mastu vienodomis sąlygomis veikiančią bendrovę yra gana sena. Kuriant vidaus rinką ir dėl to gerėjant ekonominei ir socialinei būklei, prieita prie išvados, kad nepakanka vien panaikinti prekybos ir paslaugų teikimo barjerus, bet būtina ir gamybinės struktūros pritaikyti Bendrijos dimensijai. Todėl svarbu, kad bendrovės, kurių veikla neapsiriboja vien vietos poreikių tenkinimu, galėtų planuoti ir vykdyti veiklą pagal bendras taisykles visos Bendrijos mastu. Daugiausia diskusijų ir nuomonių skirtumų sukėlusiam klausimui dėl darbuotojų dalyvavimo Europos bendrovės valdyme išnagrinėti buvo sudaryta ekspertų grupė Europos darbuotojų dalyvavimo sistemos, kuriai vadovavo buvęs Europos Komisijos viceprezidentas Etienne'as Davignonas. Ekspertų grupės ataskaita, pateikta 1997 metais, buvo impulsas suaktyvinti Europos bendrovės statuto svarstymą ir minėtų Reglamento ir Direktyvos priėmimą. (Railaitė A., 2004).

Atsižvelgiant į poreikį bendrovėms veikti peržengiant vienos valstybės ribas, informacijos ir komunikacinių technologijų vystymąsi, Europos Sąjungos plėtrą, nuo 2003 m. pradėtas naujas Europos Sąjungos bendrovių teisės modernizavimo etapas. 2003 m. gegužės 21 d. Europos Komisija išleido komunikatą „Bendrovių teisės modernizavimas ir bendrovių valdymo stiprinimas Europos Sąjungoje – veiksmų planas“. Šiame Komunikate siūloma plėtoti darbuotojų ir kreditorių interesų apsaugą, stiprinti akcininkų teises, didinti Europos verslo konkurencingumą ir efektyvumą. Taip pat ypatingas dėmesys skiriamas gero valdymo praktikai, siekiant didinti pasitikėjimą kapitalo rinka. Taigi šis dokumentas, kaip atsakas į Europoje vykstančius (tuo pačiu ir globalinius) pokyčius, rodo Europos Komisijos kryptį siekiant atnaujinti ir dar labiau plėsti ES bendrovių atstovų teises.

Kadangi Europos Sąjunga (ES) – tai Europos valstybių asociacija, kurios tikslas yra ekonominė ir politinė valstybių narių integracija, paminėtina, kad ES valstybių narių nacionalinėje teisėje tam tikros sritys, kaip antai: įmonių steigimas, jų veikla, veiklos nutraukimas, reglamentuojamos nevienodai. Norint to išvengti, tikslinga ieškoti bendrų, viršnacionaliniais teisės aktais reglamentuojamų Europos Sąjungos valstybių narių verslo formų. (Pranckevičius A., Ribokaitė D., 2004). Todėl Europos Komisijos kaip viršnacionalinės institucijos pastebimas suaktyvėjęs veikimas pasitarnauja siekiamam tikslui - suvienodinti kuo daugiau sričių teisinių aspektų ES bendrovių funkcionavimo kontekste.

Kita vertus, siekiant skatinti tarptautinį verslą tarp Europos Sąjungos valstybių narių, ilgą laiką buvo kuriamos viršnacionalinės įmonės formos, kurių veiklą reguliuotų bendra ES, o ne nacionalinė teisės sistema. Pagrindinius tokių formų įmonių veikimo principus reglamentuoja Europos Bendrijų teisės aktai, o papildomos nuostatos įtvirtinamos nacionaliniuose teisės aktuose. (Pranckevičius A., Ribokaitė D., 2004).

Pastebimai ES teisės aktai teikia tiesioginę naudą ir pasitarnauja tiek individualiems darbuotojams, tiek pačioms bendrovėms, nes didžioji dalis ES sutarčių straipsnių turi tiesioginį efektą, todėl individai ar organizacijos gali tiesiogiai kreiptis į nacionalinius teismus, jeigu jie mano, kad

straipsnių suteiktos teisės yra pažeistos nacionalinių įstatymų ar praktiškai. Pavyzdžiui, individas, kuris mano, kad „vienodo užmokesčio už vienodą darbą vertės“ teisė yra pažeista, nes darbo sąlygos neadekvačios, jis/ji gali tiesiogiai kreiptis į nacionalinį teismą ir toks kreipimasis gali nukeliauti iki Europos teisingumo teismo (angl. European Court of Justice). Sutartys taip pat formuoja antrinių įstatymų leidimo pagrindą. Pagrindinis antrinio įstatymo kūrimo metodas nurodytas direktyvomis, kurios apibrėžia minimalias įstatymų sąlygas, kurios dažniausiai egzistuoja valstybėse narėse. Tai yra valstybės narės atsakomybė užtikrinti, kad nacionaliniai įstatymai atitiktų sąlygas, nurodytas direktyvose. Komisija (angl. Commission) turi pareigą valdyti šį procesą ir kuomet yra būtina imtis veiksmų siekiant priversti nacionalines vyriausybes efektyviai įgyvendinti ES įstatymus. Komisija taip pat yra atsakinga už tam tikrą reglamentavimą, pagrįstą sutartimis ir direktyvomis, kurios aiškina ar pagerina ES įstatymų efektyvumą. (McDonald F.,2000).

Europos užimtumo strategija

Dar vienas ES dokumentas, nors ir netiesiogiai, bet ženklintis Europos darbo santykių kontekstą yra Europos Užimtumo strategija. Valstybių narių užimtumo politikos kryptių bendrieji prioritetai ir atskiri uždaviniai yra nustatyti visų valstybių narių bendrai sukurtose daugiametėse Užimtumo gairėse. Šiuo metu galiojančios gairės skirtos 2005–2008 m. laikotarpiui ir yra 2005–2008 m. integruotų ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo gairių dalis. Į pastarąsias gaires taip pat yra įtrauktas ekonominis valdymas. Užimtumo gairėmis grindžiamos nacionalinės reformų programos ir ES „Lisabonos programos“ dalis, skirta užimtumui. Lisabonos programoje yra numatyti visi ES veiksmai žinioms ir naujovėms skatinti ir daugiau ir geresnėms naujoms darbo vietoms kurti, siekiant, kad Europa taptų patrauklesne vieta dirbti ir investuoti. Užimtumo gairėmis siekiama įgyvendinti užimtumo politikos kryptis, kurių tikslas – užtikrinti visišką užimtumą, gerinti darbo kokybę ir našumą ir stiprinti socialinę ir teritorinę sanglaudą. Taip pat imamasi veiksmų, skirtų darbo rinkos poreikių ir siūlomų įgūdžių tarpusavio atitikimui užtikrinti. Gairėse pripažįstama, kad darbo rinkos lankstumą būtina derinti su užimtumo užtikrinimu; taip pat pripažįstamas socialinių partnerių vaidmuo. Gairėmis remiama užimtumą skatinanti raida darbo sąnaudų ir darbo užmokesčio nustatymo metodų srityse, didesnės ir tinkamesnės investicijos į žmogiškąjį kapitalą ir mokymo ir švietimo sistemų derinimas su naujais įgūdžiams keliamais reikalavimais.² Taigi šie visi gairėse išdėstyti reikalavimai prisidėtų prie darbuotojų didesnio įgalinimo organizacijose, kas suteiktų jiems kaip lygiaverčiams partneriams su vadovais ar aukštesnės grandies vadybininkais dalyvauti organizacijų valdyme.

Investicijos į žmogiškąjį kapitalą

Siekiant aprašyto darbuotojų įgalinimo organizacijose, svarbu investicijas sutelkti į didžiausią organizacijų turtą - žmogiškuosius išteklius. Todėl investuojant į žmogiškąjį kapitalą ES rodo didelį dėmesį. Pavyzdžiui, socialiniame fonde 2007–2013 m. numatyta 77 mlrd. eurų, už kuriuos būtų

² Europos Sąjungos oficialus tinklalapis. ES veiklos sričių apžvalga. Užimtumas ir socialiniai reikalai. 2007.

gerinamas darbuotojų ir įmonių prisitaikymas, didinamos galimybės įsidarbinti ir dalyvauti darbo rinkoje, kovojama su diskriminavimu, sudaromos sąlygos socialiai remtiniems žmonėms lengviau patekti į darbo rinką, skatinamos reformos visoje ES, tobulinamos švietimo ir mokymo sistemos ir vystomi instituciniai pajėgumai nepalankioje padėtyje esančiuose regionuose.

Jau daugelį metų ES stengiasi užtikrinti, kad visoje jos teritorijoje būtų sudaromos deramos darbo sąlygos ir ginamos darbuotojų teisės. Šių tikslų siekiama nustatant bendras būtiniausias darbo sąlygų, kolektyvinio atleidimo iš darbo, darbo ne visą darbo dieną, laikino darbo, darbuotojų sveikatos ir saugos taisykles. ES teisėje taip pat įtvirtintas vienodas darbo užmokestis už vienodą darbą ir apsauga nuo seksualinio priekabiavimo. ES šiuo metu svarsto, kaip darbo rinkoje būtų galima pritaikyti lankstumo ir užimtumo garantijas. Lankstumo ir užimtumo garantijos – tai nauja užimtumo ir socialinių garantijų sistema, kuri yra reikalinga tam, kad darbo rinkos galėtų geriau reaguoti į globalizaciją ir sparčią technologinę pažangą. Taigi visą tai siejama su vidiniu organizacijos vartotojų t.y. darbuotojų poreikių patenkinimu, teikiant jiems daugiau teisių darbo santykių kontekste.

ES teisės aktais draudžiamas diskriminavimas dėl lyties, rasinės ar etninės kilmės, negalios, seksualinės orientacijos, amžiaus ir religijos ar tikėjimo. Ši nuostata grindžiama teisės aktais, draudžiančiais diskriminuoti dėl lyties teikiant galimybę naudotis prekėmis ir paslaugomis (su tam tikromis išimtimis draudimui), politinėmis strategijomis, skirtomis kovai su diskriminavimu ir ksenofobija ir užtikrinančiomis, jog į lyčių klausimus yra atsižvelgiama visose ES politikos kryptyse. Taigi jei šios nuostatos bus įgyvendintos, tai pasitarnautų, kad, pavyzdžiui, moterims ar užsieniečiams, ar kitoms diskriminuojamoms tam tikroms socialinėms grupėms būtų užtikrintas priėjimas, įtakojant organizacijų esminių sprendimų priėmimą.

ES taip pat skatina šiuolaikine samprata grindžiamus darbo santykius ir *darbuotojų ir darbdavių atstovų tarpusavio dialogą*. Stiprūs darbuotojų ir darbdavių ryšiai ne tik stiprins darbuotojų apsaugą, bet ir didins konkurencingumą. Europos Komisija ragina bendroves priimti socialinę atsakomybę, remdamasi idėja, kad socialiniai ir aplinkos klausimai turėtų būti neatsiejama verslo strategijos dalis.³

2001 m. spalio 8 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 2157/2001 dėl Europos bendrovės (SE) statuto

Europos bendrovė, kuri lotyniškai vadinama „*Societas Europaea*“ arba sutrumpintai SE, yra juridinis asmuo, kurio atsiradimo teisinis pagrindas yra 2001 m. spalio 8 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 2157/2001 dėl Europos bendrovės (SE) statuto (*Council Regulation (EC) No 2157/2001 of 8 October 2001 on the Statute for a European company (SE)*).

Reglamentas yra privalomas visas ir tiesiogiai taikomas visose valstybėse narėse nuo 2004 m. spalio 8 d. Lietuvoje Reglamento taikymą užtikrina 2004 m. balandžio 29 d. priimtas Lietuvos

³ Europos Sąjungos oficialus tinklalapis. ES veiklos sričių apžvalga. Užimtumas ir socialiniai reikalai. 2007.

Respublikos Europos bendrovių įstatymas. Europos bendrovių įstatymas neperkelia Reglamento nuostatų, o tik konkretizuoja ir papildo (kiek tai numato ir leidžia Reglamentas) kai kurias Europos bendrovės steigimo, valdymo, buveinės perkėlimo ir pertvarkymo taisykles. Įstatymas užtikrina akcininkų, prieštaraujančių Europos bendrovės steigimui jungimo būdu ar Europos buveinės perkėlimui, teisių apsaugą, suteikia teisę Teisingumo ministerijai Vyriausybės nustatyta tvarka prieštarauti Europos bendrovės steigimui jungimo būdu ar Europos bendrovės buveinės perkėlimui, jei tai pažeistų viešuosius interesus, taip pat nustato kai kurias Juridinių asmenų registro tvarkytojo teises ir pareigas. Kartu su Reglamentu įsigaliojusi Tarybos direktyva 2001/86/EB⁴, papildo Europos bendrovės statutą dėl darbuotojų dalyvavimo priimančias sprendimus. Pagal šią direktyvą valstybių narių pareiga – suderinti ar parengti ir priimti atitinkamus nacionalinius teisės aktus. Direktyvą įgyvendinantis Lietuvos Respublikos įstatymas dėl darbuotojų dalyvavimo priimančias sprendimus Europos bendrovėse įsigaliojo 2005 m. gegužės 28 d. ir nuo tada Lietuvoje yra sudaryta galimybė steigti Europos bendrovę.⁵

Įstatymo dėl darbuotojų dalyvavimo priimančias sprendimus Europos bendrovėse tikslas – užtikrinti darbuotojų dalyvavimą priimančias sprendimus Europos bendrovėse (SE). Įstatymas taikomas tokiomis aplinkybėmis:

1. Jei Europos bendrovės buveinė yra, arba steigiamos Europos bendrovės buveinė bus Lietuvos Respublikoje.

2. Nepaisant Europos bendrovės buveinės vietos arba steigiamos Europos bendrovės buveinės vietos, šis įstatymas taip pat taikomas nustatant:

1) Lietuvos Respublikoje buveinę turinčių steigime dalyvaujančių bendrovių, susijusių kontroliuojamųjų bendrovių, Lietuvos Respublikoje veikiančių susijusių padalinių, taip pat Europos bendrovės darbuotojų skaičių;

2) Lietuvos Respublikoje buveinę turinčių steigime dalyvaujančių bendrovių, susijusių kontroliuojamųjų bendrovių, taip pat Lietuvos Respublikoje veikiančių susijusių padalinių darbuotojų atstovų skyrimo (rinkimo) į specialiuosius derybų komitetus tvarką ir sąlygas;

3) Lietuvos Respublikoje dirbančių Europos bendrovių, Lietuvos Respublikoje buveinę turinčių Europos bendrovės kontroliuojamųjų bendrovių ar Lietuvos Respublikoje veikiančių Europos bendrovės padalinių ar jos kontroliuojamosios bendrovės padalinių darbuotojų atstovų skyrimo (rinkimo) į Europos bendrovės darbo tarybas, taip pat jų skyrimo (rinkimo) į Europos bendrovės administravimo ar priežiūros organus tvarką;

⁴ Tikslas: 1. Ši direktyva reglamentuoja darbuotojų dalyvavimą sprendžiant Reglamente (EB) Nr. 2157/2001 nurodytų Europos riboto atsakomybės akcinių bendrovių (*Societas Europaea*, toliau – SE) reikalus. 2. Šiuo tikslu priemonės dėl darbuotojų dalyvavimo nustatomos kiekvienoje SE 3 – 6 straipsniuose nustatyta derybų tvarka.

⁵ LR įstatymas. Dėl darbuotojų dalyvavimo priimančias sprendimus Europos Bendrovėse. 2005m. gegužės 12 d. Nr. X-200. Vilnius.

4) specialiojo derybų komiteto, Europos bendrovės darbo tarybos narių, taip pat į Europos bendrovės administravimo ar priežiūros organus darbuotojų arba jų atstovų išrinktų, paskirtų, pasiūlytų narių ar narių, kurių paskyrimui pritarė darbuotojai arba jų atstovai, garantijas ir teisių apsaugą, jų teisę į kelionės, sveikatos ir gyvybės draudimo, nakvynės ir pragyvenimo išlaidų atlyginimą, kai šie nariai yra darbo santykiais susiję su Lietuvos Respublikoje buveinę turinčia steigime dalyvaujančia bendrove, susijusia kontroliuojamąja bendrove ar Lietuvos Respublikoje veikiančiu susijusiu padaliniu arba su Lietuvos Respublikoje buveinę turinčia Europos bendrovės kontroliuojamąja bendrove ar Lietuvos Respublikoje veikiančiu Europos bendrovės padaliniu ar jos kontroliuojamosios bendrovės padaliniu.⁶

Nagrinėjant šio įstatymo turinį, pastebima, kad yra atskira sąvoka, skirta darbuotojų dalyvavimui priimant sprendimus: tai bet koks būdas, įskaitant informavimą, konsultavimą ir dalyvavimą, kuriuo darbuotojų atstovai gali paveikti bendrovėje priimamus sprendimus.

2.2. Socialinio dialogo realizavimo formos ES ir jas įtakojančios galimybės

Žvelgiant retrospektyviai į socialinio dialogo galimybių ištakas Europos Sąjungoje, analizei reikėtų pasitelkti platesnį - ES socialinės politikos - kontekstą. Socialinės politikos gairės Europos Bendrijos mastu buvo įtvirtintos dar 1957 metų Europos bendrijos steigimo sutartyje (Romas), kurioje socialinei politikai buvo skirtas atskiras skyrius. Tačiau Europos Bendrijų socialinė politikos kryptis turinį, skirtingai nuo nacionalinių valstybių lygmenų, sudaro ne tiek lėšų persikirstymas socialinėms reikmėms, kiek socialinis reguliavimas tų sričių, kurios yra susijusios su bendrosios rinkos veikimu kaip, pavyzdžiui, darbo teisė, darbų saugos reikalavimai, socialinės darbuotojų migrantų teisės, moterų ir vyrų lygiateisiškumas. (Vitkus G., 2002). Taigi nors Europos Bendrijos savo kompetencijoj neperėmė visų įprastų nacionalinės valstybės socialinės politikos bruožų, bet jau nuo pat šios organizacijos susikūrimo Europos mastu buvo derinamas bendras požiūris į teisinius darbo santykius, kuriuose neišvengiamai užprogramuotos darbuotojų ir darbdavių potencialaus dialogo formavimo kryptys.

1987 metais, pasirašius Vieningą Europos aktą, Europos Bendrijos ženkliai išplėtė savo veiklą socialinės aplinkos srityje. Tačiau, valstybės narės vėlgi nepanoro prarasti savo suverenitetą socialinės politikos srityse kaip išsilavinimas, sveikatos priežiūra, gyvenimo sąlygos ir socialinio saugumo paramos (pašalpų) tiekime. Dideli socialinių sąlygų skirtumai ir skirtingi ideologiniai ir kultūriniai požiūriai į socialines problemas, kurios egzistuoja valstybėse narėse, sudarė nemažai kliūčių ES aktyviai veikti socialinės politikos tradicinėse srityse. Dar daugiau, Bendrijų biudžetas

⁶ LR įstatymas. Dėl darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus Europos Bendrovėse. 2005m. gegužės 12 d. Nr. X-200. Vilnius.

palyginti su ES ekonomikos mastu yra mažas ir dažniausiai finansiniai ištekliai yra skiriami Bendrai žemės ūkio politikai ir Struktūriniais fondams. Todėl ES savo galią socialinės politikos kontekste koncentruoja į darbo santykius organizacijose, pastangas kreipiant link darbo santykių socialinio reglamentavimo ir nuostatų formavimo. (McDonald F., 2000).

Galiausiai pastebima, kad spartėjanti Europos integracija, daugelį kompanijų paskatina atidaryti padalinius kitose valstybėse narėse arba steigti Europos plataus masto kompanijų susivienijimus. (Feldmann. H., 2002).

Nors iki Suvestinio Europos akto, valstybės narės nenoriai perleisdavo savo nacionalines tradicines socialinės politikos galias viršnacionaliniam ES lygmeniui, tačiau į ES veiklos kompetenciją patekęs darbo santykių reguliavimas - sritis, į kurią ES intervencija galbūt šalims narėms yra netgi būtina, siekiant ne tik užtikrinti laisvo darbo judėjimą, bet ir laiduoti kitų valstybės narių darbuotojų teises organizacijų veiklų plotmėje.

Darbuotojų įtraukimo į valdymą formos

Dalyvavimas valdyje. Visų dalyvavimo valdyje programų bendra išskirtinė savybė – grupinis sprendimų priėmimas. Tai yra darbuotojai iš tiesų dalijasi reikšminga sprendimų priėmimo galia su savo tiesioginiais vadovais.

Kartais dalyvavimas valdyje būdavo reklamuojamas kaip panacėja pakelti nuotaikai ir padidinti produktyvumui. Tačiau dalyvavimas valdyje nebūtinai tinka kiekvienai organizacijai ar kiekvienam organizaciniam vienetui. Kad jis būtų veiksmingas, reikia pakankamai laiko dalyvauti, klausimai, į kurių sprendimą įsitraukia darbuotojai, turi būti aktualūs, darbuotojai privalo turėti gabumų (intelektą, techninį išmanymą, bendravimo įgūdžius) dalyvauti, o organizacijos kultūra turi skatinti darbuotojų įsitraukimą.

Buvo atlikta daugybė dalyvavimo ir darbo rezultatų ryšio tyrimų. Tačiau pastebėjimai nėra vienareikšmiai. Atidžiai išanalizavus tyrimo rezultatus, paaiškėja, kad dalyvavimas paprastai turi tik nedidelę įtaką tokiems veiksniams kaip darbuotojų produktyvumas, suinteresuotumas ar pasitenkinimas darbu. Suprantama, jog tokia išvada nereiškia, kad esant tinkamoms sąlygoms dalyvavimas valdyje negali būti naudingas. Tačiau ši išvada teigia, kad dalyvavimas valdyje nėra garantuota priemonė darbuotojų veiklos rezultatams pagerinti. (Robbins S. P., 2006).

Reprezentacinis dalyvavimas. Beveik kiekvienoje Vakarų Europos šalyje veikia vienokie ar kitokie įstatymai, reikalaujantys, kad organizacijos taikytų reprezentacinį dalyvavimą. Tai yra darbininkai ne tiesiogiai dalyvauja valdyje, o juos reprezentuoja mažos darbuotojų, kurie iš tiesų dalyvauja kompanijos valdyje, grupės. Reprezentacinis dalyvavimas buvo pavadintas „labiausiai įstatymų remiama darbuotojų įtraukimo į valdymą forma pasaulyje“.

Reprezentacinio dalyvavimo tikslas – persikirstyti valdžią organizacijoje taip, kad profsąjungų reikalavimai ir vadovybės ir akcininkų interesai būtų labiau subalansuoti.

Dvi dažniausios reprezentacinio dalyvavimo formos yra darbo tarybos ir darbuotojų atstovai direktorių taryboje. Darbo tarybos sieja darbuotojus su vadovybe. Tai grupės paskirtų ar išrinktų darbuotojų, su kuriais vadovybė privalo pasitarti, priimdama su personalu susijusius sprendimus. Pavyzdžiui, jei Olandijoje viena firma perima kitą, pastarosios darbo tarybą reikia informuoti iš anksto, ir jei taryba prieštarauja, ji per 30 dienų gali pareikalauti, kad teismas uždraustų šį sandorį. Darbuotojų atstovai direktorių taryboje dalyvauja direktorių tarybos posėdžiuose ir atstovauja firmos darbuotojų interesams. Kai kuriose šalyse gali būti įstatymiškai reikalaujama, kad didelėse kompanijose darbuotojų atstovai turėtų tokį patį vietų skaičių direktorių taryboje kaip ir akcininkų atstovai.

Reprezentacinio dalyvavimo įtaka darbuotojams yra minimali. Pavyzdžiui, esama įrodymų, kad darbo tarybose dominuoja vadovybė, todėl šios tarybos turi mažą įtaką darbuotojams ar organizacijai. Ir nors ši darbuotojų įtraukimo į organizacijos valdymą forma gali padidinti atstovaujančių savo kolegoms žmonių suinteresuotumą ir pasitenkinimą, beveik nėra įrodymų, kad šis efektas pasiekia ir darbuotojus, kuriems jų kolegos atstovauja. Kalbant apskritai, „reprezentacinio dalyvavimo didžiausia vertė yra simbolinė. Todėl, jei norima pakeisti darbuotojų nuostatas ar pagerinti organizacijos veiklos rezultatus, reprezentacinis dalyvavimas nebus geriausias sprendimas“ (Robbins S. P., 2006).

Darbuotojų akcijų nuosavybės planai. Kita darbuotojų įtraukimo į kompanijos valdymą forma yra darbuotojų akcijų nuosavybės planai (DANP). Šie planai – tai organizacijose įdiegti naudų planai, pagal kuriuos darbuotojai gali įsigyti organizacijos akcijų.

Pagal tipišką DANP sukuriama darbuotojų akcijų fondas. Organizacijos į šį fondą perveda arba akcijas, arba pinigus pirkti akcijoms ir paskirsto akcijas darbuotojams, Nors darbuotojai yra organizacijos akcijų savininkai, paprastai jie negali fiziškai turėti akcijų ir jas parduoti tol, kol dirba organizacijoje.

DANP analizė rodo, kad šie planai didina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Be to, jie dažnai sąlygoja geresnius organizacijos veiklos rezultatus. (Robbins S. P., 2006).

Darbuotojų įtraukimo į valdymą programų ir motyvacijos teorijų ryšys

Darbuotojų įtraukimas į valdymą remiasi keliomis motyvacijos teorijomis. Teorija Y dera su kolektyviniu valdymu, o teorija X dera su tradiciškesniu autokratišku vadovavimo žmonėms stiliumi. Dviejų veiksmų teorijos prasme darbuotojų įtraukimo į valdymą programos gali sukelti vidinę darbuotojų motyvaciją, suteikdamos galimybę tobulėti, imtis atsakomybės ir labiau įsitraukti į darbą.

Pavyzdžiui, Vokietijoje, Prancūzijoje, Olandijoje ir Skandinavijos šalyse pramoninės demokratijos principai yra itin išsėskniję, o kitose šalyse, tarp jų Japonijoje ir Izraelyje, jau kelis dešimtmečius praktikuojamos vienokios ar kitokios reprezentacinio dalyvavimo formos. Dalyvavimas valdyme ir reprezentacinis dalyvavimas kur kas lėčiau įsitvirtino Šiaurės Amerikos organizacijose. Tačiau šiandien pabrėžiančios darbuotojų dalyvavimą įtraukimo į valdymą programos tapo norma. Kai kurie vadovai ir toliau atsisako dalytis sprendimų priėmimo galia, tačiau šiems vadovams daromas

spaudimas – atsisakyti autokratinio sprendimų priėmimo stiliaus ir imtis labiau skatinančio dalyvavimą, padrašinančio, globėjiško vaidmens.

Tuo tarpu DANP tampa populiaria darbuotojų įtraukimo į organizacijos valdymą forma. Jų skaičius nuo vos kelių prieš 30 metų padidėjo iki daugiau nei 10 000 dabar, ir šie planai apima daugiau nei 10 milijonų darbuotojų. (Robbins S. P., 2006).

Darbo pasidalijimas, arbuotojų bendradarbiavimas, komandos ir jų veikla

Darbo pasidalijimas gali būti individualus, kolektyvinis ir tiesioginis arba netiesioginis. Galima skirti dvi grupes: tradicinis kolektyvinis darbo pasidalijimas, kuris skatina įmonėje vienodo darbo jėgos pasidalijimo galimybes ir naujas bendradarbiavimo formas, kurios yra labiau tiesioginės ir individualesnės, nes išsivystė iš vadybos strategijų, užtikrinančių įmonės įsipareigojimus darbuotojams, vykdant komunikacijos procedūras, mokant individualius atlyginimus, skatinti iniciatyvą, darbo įvertinimą, susijusį su atlyginimu, mokamu pagal darbo rezultatus. Pats akivaizdžiausias tradicinio kolektyvinio bendradarbiavimo pavyzdys yra kooperatyvinis, kur bendradarbiavimas apima nuosavybės teisės ir kontrolės elementus.

Kolektyvinės derybos per išrinktus atstovus ar visu etatu dirbančius tarnautojus suteikia darbuotojams galimybę dalyvauti sąlygų aptarime. Kitos netiesioginio kolektyvinio bendradarbiavimo formos: socialinis bendradarbiavimas, prekybos sąjungų susitarimai, darbo tarybos, bendrų veikimo procedūrų nustatymas ir sąjungų konsultaciniai komitetai.

Naujosios bendradarbiavimo formos daugiausia tiesioginės – instruktavimo grupės, individualus požiūris (pvz: apklausos anketos, pasiūlymų schemos). Šios bendradarbiavimo formos vadinamos darbuotojų įtraukimu arba teisių suteikimas darbuotojams. Tiesioginis bendradarbiavimas yra labai svarbus vadovams, siekiantiems įgyti savanoriškus darbuotojų įsipareigojimus įmonės tikslams patenkinti ypač kai padidėjusi konkurencija ir darbo nesaugumas. Taigi galima išskirti pagrindinius bendradarbiavimo principus, skatinant socialinį dialogą įmonėse. (žr. 6 lent.).

Komandinis darbas ne visada reiškia aukštą darbuotojų bendradarbiavimo lygį ypač atliekant organizacinius sprendimus. Komandinis darbas turi teigiamą poveikį darbuotojams, ypač stengiantis pagerinti darbuotojų santykius, puikus būdas spręsti konfliktus, keičiant darbuotojų požiūrį ir mintis, skatinti pasitikėjimą ir bendravimą. Darbo kontrolė yra reikalinga tam, kad pasikeistų darbuotojo požiūris dėl įsitraukimo į įmonės veiklą ir sprendimų priėmimą, tai padeda nukreipti darbuotojo vertybes įmonės tikslams. (Summers J., Hyman J., 2004).

6 Lentelė. Bendradarbiavimo susitarimų principai

Sėkmingo bendradarbiavimo principai	įsipareigojimai siekti įmonei sėkmingų rezultatų; darbuotojo įsipareigojimai darbo saugumui, kai sąjunga įsipareigoja padidinti lankstumo funkciją darbo vietoje; darbo kokybės gerinimas, suteikiant darbuotojams galimybę patobulinti įgūdžius, pagerinti darbą ir jo kokybę; atvirumas ir noras dalintis informacija; papildoma nauda sąjungai, darbuotojai ir darbdaviai turi pamatyti, kad partnerystė teikia matomus pakitimus; darbuotojų ir sąjungų pripažinimas, kad jų interesai skirtingi.
Esminiai socialinio dialogo vystymosi elementai	saugumas ir lankstumas; finansinės sėkmės pasidalijimas; komunikacijos ir konsultacijos vystymas; reprezentacinė darbuotojų nuomonė.

(Summers J., Hyman J., 2004.)

Potencialūs konfliktų šaltiniai

Pasikeitus požiūriui, disharmonija darbe gali paveikti darbą tik tada, kai konfliktai kyla tik tarp vadovų ir darbuotojų. Tarp vadovų konfliktai dažniausiai kyla dėl to, kad nesiseka įdiegti požiūrio ir elgesio permainų. Konfliktai tarp darbuotojų ir darbuotojų grupių yra pervertinami. Manoma, kad darbuotojų grupėse vyrauja panašūs interesai, elgesys ir atsakomybė, tačiau tai yra klaidingas požiūris, todėl tikimasi, kad darbuotojai panašiai žiūrės į bendradarbiavimą, bet tai sumažina darbuotojų atsakomybę, kompanijos atžvilgiu. Dažnai darbuotojų motyvacija būna skirtinga, vieniems rūpi socialinis bendradarbiavimas, kiti labiau linkę domėtis finansiniais apdovanojimais. Skirtingi bendradarbiavimo būdai skirtingai paveikia darbuotojus. Pavyzdžiui, kai kurie darbo kooperatyvai gali pritraukti darbuotojus, mėgstančius rizikuoti finansiškai, kitus pritraukia tradicinė darbo aplinka. (Summers J., Hyman J., 2004).

Taigi komunikacija gali būti potobulinta, naudojant tokias komunikavimo priemones, kaip galimybė plėtoti diskusijas, konsultacijas ir netgi kompromisus. Galima daryti prielaidą, jog, jeigu darbdaviai noriai remia ir skatina darbuotojų iniciatyvas, suteikdami jiems atsakomybės ir įtakos galią, vykdant įmonės procesus, tai, savo ruožtu, pagerina darbo santykių kokybę ir leidžia efektyviai pasiekti bendrus tikslus. (Davis P. J., 2004).

Socialinės politikos ir įstatymų leidimo plėtra

ES turi galią leisti įstatymus, dėl tos priežasties sąjungos socialinė politika nukreipta link darbo santykių socialinio reglamantavimo ir nuostatų. Tačiau su darbo santykiais susijusi ES politika lėmė reikšmingą darbo santykių plėtrą, spartinant kovą su nedarbu, amžiaus, neįgalumo, rasės,

religijos ir lyties diskriminacija. Be to, ES įstatymų leidimas dėl minimalių darbo teisių sudarė sąlygas vyksti esminiams nacionalinės darbo teisės pokyčiams.

Europos integracijos procesas buvo lydimas ES įstatymų leidimo ir politikos augimo darbo teisės srityse, siekiant išvengti darbuotojų teisių ir darbo sąlygų blogėjimo iki valstybių narių, kuriose egzistuoja mažiausi standartai, lygio. Tai yra taip vadinama problema – „socialinis sąvartynas“ (angl. *Social Dumping*). Vieningo Europos akto ir Maastrichto sutarties socialinio protokolo nuostatos įgalino Komisiją pasiūlyti įstatymų, skirtų kovai su „socialinio sąvartyno“ problema, išsireikalauti iš valstybių narių minimalių sveikatos ir saugumo sąlygų užtikrinimo, darbo teisės buvo pristatytos įvairiose srityse. Šis įstatymų leidimas buvo pagrįstas socialinių veiksmų programose, kurias vystė socialinė chartija. Socialinių veiksmų programos nuvedė iki įvairiausių sričių įstatymų leidimo, pavyzdžiui, direktyvos susijusios su darbo laiku, motinystės pašalpomis, tėvų atostogomis, Europos darbo tarybomis, darbuotojų informavimu, tipiniu darbu ir sveikatos ir saugumo matais. Didžioji dalis šių pasiūlymų buvo patvirtinti ir pridėti prie nacionalinių darbo įstatymų kanono. Tačiau procesas nėra baigtas ir nemažai direktyvų yra ES institucijų patvirtinimo procese arba yra įgyvendinamos valstybių narių nacionaliniuose įstatymuose. (McDonald F., 2000).

Lanksti darbo rinka reikalauja sutartimis įtvirtintų darbuotojų ir darbdavių santykius, kurie plėtoja kolektyvinį požiūrį socialinės politikos plotmėje, įtakojant ES įstatymams. (Dearden S. J. H., 1995).

ES ir nacionalinė politika

ES deda visas pastangas, norint paveikti organizacijų valdymo ir darbo politiką, renkant ir platinant informaciją apie įdarbinimo ir darbo sąlygas valstybėse narėse. Šis procesas turi įtakos nacionalinio valdymo politikos plėtrai ir darbuotojų ir darbdavių derybų procesuose, nes ES institucijų darbas šiose srityse pabrėžia ir dažnai remia naujus darbo santykių plėtros būdus.

Įsipareigojimai pagerinti darbo sąlygas, įvardinti Amsterdamo sutarties darbo direktyvos pavadinime, siekiant naujos darbo strategijos pritaikymo. Ši strategija pagrįsta nacionalinių darbo politikų koordinavimu, skatinant aukštą darbo lygį ir darbo sąlygų pagerėjimą. Šios strategijos tikslai apibrėžti ES darbo srities gairėse. Siekiant paremti minėtos strategijos tikslus, Komisija pateikė nacionalinių veiksmų planų rinkinį valstybėms narėms. Šie veiksmų planai nurodo valstybių narių, kurios yra susijusios su darbo gairių tikslų pasiekimu, politikos planų esmę. Darbo gairės paremtos keturiais elementais (darbingumas, verslumas, prisitaikymas ir lygios galimybės):

1. Darbingumo komponentas yra susijęs su įgūdžių trūkumų politika. Toks trūkumas riboja nedirbančiųjų sugebėjimą atrasti dabartinio ar ateityje numatomo darbo galimybes. Darbo gairės apibrėžia politikos reikalavimus valstybėms narėms, kurios turėtų užtikrinti, kad nedirbantiesiems yra suteikiamos galimybės mokytis ar kelti kvalifikaciją, tokiu būdu praplečiant darbo patirtį. Socialinio saugumo sistemos reforma kartu su kitomis teigiamomis priemonėmis taip pat turėtų prisidėti prie

pagalbos ieškantiems darbo. Siekiant palengvinti darbdavių veiklą įgyvendinant šiuos tikslus, socialinių partnerių buvo paprašyta sudaryti sutartis, kuriomis būtų paremtos nedirbančiųjų galimybės tobulinti darbo patirtį.

2. Verslumo komponentas apima darbo vietų kūrimo politiką, padedant egzistuojančių firmų veikloms ir panaikinant kliūtis naujų firmų kūrimuisi. Akcentuojama yra darbo kaštų mažinimas, ypač svarbi politika, kuri sumažintų su darbo santykiais nesusijusius kaštus, įtraukiant darbo, susijusio su mokesčiais, kaštus. Tai turi būti įvykdyta nerizikuojant viešųjų finansų balansu ir taip pat siektina vengti socialinio saugumo mažėjimo iki nepriimtino lygio.

3. Prisitaikymo komponentas apibrėžia plėtrą tų politikų, kurios padeda kurti lanksčias darbo sutartis, skatinant darbo jėgos mokymų programas ir modifikuojant socialines nuostatas ir įstatymus, ir kurios sudaro sąlygas didesnei įvairovei darbo kontraktuose. Tačiau politika, kuri apsaugo dirbančiuosius nuo nežinomybės, kylančios dėl didesnio lankstumo, yra taip pat pageidaujama. Socialiniai partneriai ruošiasi derėtis dėl naujų lankstaus darbo formų, kurios dar labiau padidintų lankstumą, bet tuo pačiu metu neprivestų prie įgūdžių praradimo ir nepageidaujamo darbo sąlygų pablogėjimo.

4. Lygių galimybių komponentas pirmiausia yra susijęs su politika, skirta kovoti su lyties ir neįgalumo diskriminacija. Visgi tai patvirtina Amsterdamo sutarties trylikto straipsnio teiginiai, kurie praplečia žmonių grupes, kurios turi būti apgintos nuo diskriminacijos praktikos. Gairėse reikalaujama socialinių partnerių derybų, siekiant padėti formuoti darbo sutartis, kurios yra palankios gyvenimui šeimoje, padėti moterims sugrįžti į darbą ir integruoti neįgaliuosius į darbo jėgos gretas. (McDonald F.,2000).

Darbo gairėse siekiama plėtoti darbo politiką, vystyti darbo aplinką, prie kurios galima prisitaikyti, kuri būtų lanksti, inovatyvi ir nešališka. Todėl tikslas – tai darbo aplinka, kuri sudaro sąlygas konkurencingumo kartu su socialiniu teisingumu siekimui, ir kuri išvengtų didelės apimties darbo sąlygų svyravimų valstybėse narėse, o tai, savo ruožtu, galėtų sukelti konfliktą ir kaltinimus dėl socialinio „sąvartyno“ problemos. Darbo gairėse pristatomas tikslų rinkinys, reikalaujantis jėgų, bet nepateikiamos su apibrėžtų tikslų įgyvendinimu susijusios priemonės. Yra tikimasi, kad informacijos apie nacionaliniuose planuose numatytą naujų darbo santykių plėtrą pasidalinimas padės identifikuoti priemones, kurių pagalba būtų pasiekti pageidaujami rezultatai. Informacijos apie darbo politiką platinimas, kartu su spaudimu vystyti naujas darbo sutarčių sistemas ir socialinio saugumo siūlymus, didintų ES poveikį nacionalinių vyriausybių politikai ir darbdavių ir darbuotojų deryboms. Šie veiksmai taip pat skatina naują ES politiką minėtose srityse. Tokia plėtra prisideda prie stipraus impulso didesniai kooperavimuisi ir įmanomam darbo santykių politikos harmonizavimui. Galiausiai, yra noras rinkti ir platinti informaciją, susijusią su šiomis problemomis, atsižvelgiant į aukštesnio minėtos politikos integracijos laipsnio paskatas valstybėse narėse. (McDonald F.,2000).

Taigi akivaizdu, jog ES socialinė politika daugiausiai plėtota socialinio reglamentavimo srityje. ES veiklos rezultatai tokie, kaip įstatymų leidimas ir politikos gairės, sukonzentruoti į darbo santykius. Pagrindinė susirūpinimo ir susidomėjimo sritis yra įdarbinimo ir darbo, sveikatos ir saugumo ir darbuotojų dalyvavimo organizacijų veikloje sąlygų pablogėjimo vengimas. ES labai susidomėjo naujų darbo santykių formų skatinimu, kurios leistų lanksčiai darbo jėgai didinti konkurencingumą, apginti darbuotojus nuo konkurencingos aplinkos sukeliama nepageidaujamo poveikio ir kurios padėti išspręsti „socialinio išskirtinumo“ problemas. Tokia ES veikla daro skirtingą įtaką organizacijoms, priklausomai nuo to, kurioje valstybėje narėje jos veikia ir sektoriaus, kuriam jos priklauso. (Schalk R., Campbell J. W., Freese Ch., 1998). Galiausiai, augantis ES veiklos diferenciacijavimas, siekiant spręsti problemas, susijusias su darbo santykiais, turės įtakos daugeliui organizacijų, bet šio poveikio laipsnis priklauso nuo sektoriaus, kuriam jos priklauso ir nuo valstybės narės, kurioje jos veikia.

Darbuotojų dalyvavimas ir valdymo stilius kaip esminis kintamasis

Wales Gaf Board sujungtų konsultacinių komitetų tyrimų rezultatai parodė, kaip netiesioginės dalyvavimo formos gali būti priklausomos nuo valdymo stiliaus, kuris turėtų daugiau reikšmės kaip tiesioginis įtraukimas, priklausomas nuo vadovų. (Rees W. D., Porter Ch., 1998).

Yra reikšminga tokių vadovų dalis, kuri nuolatos kontaktuoja su darbuotojais ir turi betarpišką poveikį pavaldinių įtraukimo laipsniui organizacinėje veikloje ir sprendimų priėmimo procesuose. Pagrindinės sritys yra delegavimas, kontrolės lygis, darbo pobūdis, informacijos sklaida, psichologinis vadovų prieinamumas darbuotojams, požiūriai į riziką, premijų ir prasižengimų administravimo būdai ir darbuotojų tobulėjimo lygis. Kai kuriais tiesioginio dalyvavimo atvejais, kaip kokybės ciklas ar kokybės valdymas, operacinės veiklos vadovai patiria spaudimą valdyti, dalyvaujant darbuotojams. Visgi, egzistuojat ar ne tokioms situacijoms ir veikimo modeliams, pirminis efektyvus darbuotojų dalyvavimo valdyme pasiekimo būdas yra ir efektyvus vadovavimas, paremtas dalyvavimu.

Norint pasiekti efektyvų ir tiesioginį darbuotojų dalyvavimą, yra būtina iširti egzistuojančio valdymo ir priežiūros prigimtį. Pagrindinės problemos yra valdymo kompetencijos lygis ir, ar jis prisideda prie darbuotojų dalyvavimo koncepcijos. Taip pat svarbu įvertinti kokio laipsnio yra darbuotojų dalyvavimas. Tokie kintamieji kaip skirtumas tarp vadovų ir pavaldinių kvalifikacijos, įgūdžių arba geografinis darbuotojų pasiskirstymas ir kiti panašūs kintamieji taip pat gali būti reikšmingi. Kiti svarbūs dalykai yra vadovų atsakomybės priėmimo ir pareigų atlikimo laipsnis, vaidmenų pasirinkimas, vadybos tobulėjimas ir valdymas tų, kurių įsipareigojimai yra susiję su valdymo atsakomybe. Yra svarbu atsakyti į klausimą, kas tai yra darbuotojų dalyvavimas ir kokią naudą jis teikia. Visa tai turi būti analizuojama organizacinės ir, jeigu yra tikslas, nacionalinės kultūros kontekste. (Rees W. D., Porter Ch., 1998).

Siekiant išsiaiškinti visa tai, kas konkrečiu atveju vyksta darbuotojų įtraukimo, dalyvavimo procesuose, būtina iširti organizacinę kultūrą ir individualių vadovų valdymo stilių.

Per didelis dėmesys skiriamas tam, kas vyksta jungtinių susirinkimų metu gali privesti prie to, kad per mažai dėmesio yra skiriama ryšiams tarp susirinkimuose dalyvaujančių vadovų ir likusios valdymo struktūros. Sujungtų vienetų bendri jaunųjų vadovų nusiskundimai kyla dėl manymo, kad darbuotojų atstovai yra geriau informuoti apie organizacinius planus ir sprendimus negu patys vadovai. Yra būtinas integruotas požiūris į darbuotojų dalyvavimą, siekiant naujo spaudimo linijiniam valdymui, jam nekenkiant. Tai turėtų apimti aukštesnio valdymo lygio pastangos, siekiant, kad likusios valdymo grandys būtų įkvėptos, treniruotos ir adekvačiai įtrauktos į organizacijos veiklą.

Reikėtų paminėti, jog ypatingai neigiamus padarinius gali įtakoti situacijos, kuomet darbuotojai turi įgyvendinti klaidingus sprendimus, kurie yra pateikiami aukštesnio organizacijos lygio, kai darbuotojai prieina prie informacijos, kuri padėtų išvengti klaidingų sprendimų priėmimo. Vadovams gali būti prieinamas išteklių vertinimas ir jiems gali netrūkti entuziazmo, tačiau svarbu, kad jie jaustų, koku būdu galima visa tai teisingai panaudoti. (Rees W. D., Porter Ch., 1998).

Kitas darbuotojų ir vadovų sąsajos esminis aspektas yra tai, koku būdu formuojamas pavaldinių darbas. Yra pagrįsta manyti, kad darbuotojai nori, jog jų indėlis atitiktų jų gabumų ir galimybių lygį. Galiausiai darbuotojams suteikta atsakomybė ir bet kurio sprendimo priėmimui suteikta galia turi būti atsargiai prižiūrima. Taip pat praktikoje reikia atsižvelgti į tai, kad darbuotojai gali likti nepatenkinti dėl to, kad yra nepaisoma jų priimtų sprendimų arba jiems yra užbėgama už akių. Jeigu tam tikrų funkcijų delegavimas yra tinkamai valdomas, jis įgyja papildomą privalumą, nes yra prisidedama prie darbuotojų plėtros. Kuo darbuotojai daugiau mokosi, įgyja daugiau įgūdžių, tuo daugiau valdymo funkcijų jiems gali būti pavedama. Vadovai turi numatyti apdovanojimų, priedų ir bausmių priemones, siekiant efektyvaus valdymo. (Rees W. D., Porter Ch., 1998).

Darbuotojų įtraukimo į valdymą formos:

- Komunikacija (bendravimas). Komunikacija tarp valdybos, darbuotojų ir sąjungų leidžia suprasti jų skirtumus, kiekvienos šalies poreikius, požiūrius ir siekius, suderinant abipusius priimtinius sprendimus.
- Darbuotojų informavimas. Tai ypač aktualu didesnėms įmonėms teikti kasmetinius pranešimus darbuotojams, teikiant informaciją apie įmonės veiklą. Paprastai tai turėtų būti tiek finansinė informacija, tiek bendroji realizavimo informacija, investavimo ir užimtumo klausimai, ateities tendencijos ir kiti svarbūs rodikliai, apimantys sveikatos ir atlyginimo aspektus
- Finansinis dalyvavimas. Užmokesčio lankstumas, susijęs su pelningumu. Įmonės siekia savo darbuotojus supažindinti kiek galima glaudžiau su įmonės tikslais ir uždaviniais ir skatina idėją, jog bendros pastangos ir siekiai maksimizuos bendrą pelną. (Salamon, M., 1998).

Taigi socialinio vadovybės ir darbuotojų dialogo efektyvią plėtotę sąlygoja abiejų pusių kompetencijos lygis, interesų ir ilgalaikių tikslų siekimo bendrumas. (Sivananthiran A., Venkata Ratnam C.S., 2004). Tai taip pat lemia šie pagrindiniai susiję faktoriai: darbo santykių sistemos kokybė, institucijų mechanizmo vaidmuo, atitinkama teisinė sistema ir politinių jėgų dalyvavimas, dažnai pasireiškiantis per politinius dokumentus. (Rychly L., Vylitova M., 2005).

Organizacinė kultūra ir klimatas

Bendra organizacinė kultūra, kurios kontekste veikia vadovai, turi nemažą poveikį individualiam valdymo stiliui. Panašu, kad vadovai nori perimti valdymą iš auktesnio valdymo lygmens, nori būti išrinktais, tobulėti ir būti paaukštinti pareigose. Jeigu kultūra yra autokratinė tai nebus lengva pereiti į kitą valdymo lygį, norint dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose. Tokios problemos gali būti paryškinamos, jeigu vadovai turi asmeninę vertės sistemą, kuri bet kokių atveju domisi darbuotojų dalyvavimo procesų teisėtumu. Jeigu vadovams trūksta tarpusavio bendravimo įgūdžių, tuomet tikėtina, kad bandymai siekiant jų dalyvavimo sprendimų priėmimo procesuose bus nesėkmingi. (Rees W. D., Porter Ch., 1998).

Darbuotojų santykių klimatas taip pat gali būti svarbus faktorius. Jeigu bet kokia organizacija patiria suirutę ir reikšmingus darbuotojų santykių konfliktus, gali būti sudėtinga nuosekliai didinti darbuotojų dalyvavimo valdyme laipsnį.

Nacionalinė kultūra

Nacionalinė kultūra gali būti reikšminga sprendžiant klausimus, susijusius su darbo santykių prigimtimi. Tai nagrinėjant galima panaudoti Hofdtede'o (1994) penkių dimensijų modelį. Šios penkios dimensijos:

- Atstumo galia;
- Individualizmas/kolektyvizmas;
- Vyriškumas/moteriškumas;
- Nežinomybės vengimas;
- Ilgojo/trumpojo laikotarpio akcentavimas.

Darbuotojų dalyvavimas yra priimtinas mažos atstumo galios tautose, kur nelygybė tarp žmonių minimizuota ir pavaldiniai tikisi, jog jų vadovai juos konsultuos. Didelės atstumo galios visuomenėse pavaldiniai yra atskirti nuo jų vadovų begale skirtumų, pradedant nuo atlyginimo, tačiau jie pasitiki savo vadovais.

Kolektyvistinės visuomenės darbuotojai yra integruojami į grupes ir tokius mechanizmus, kaip kokybės ciklai, kurie gali pasiekti gerų rezultatų, kalbant apie grupės dinamiką. Jeigu šios visuomenės taip pat turi ir didelę atstumo galią, yra nedaug vilties, kad vadovai priims darbuotojų siūlymus, susisjusius su jų darbu, o galbūt ir tiesiogiai su jų darbo rezultatais. Pavaldinių vaidmuo tokiu atveju galėtų būti daugiau konsultavimas.

Visuomenėje, kurioje vyrauja moteriškumas, vadovai siekia susitarimo ir pabrėžia lygybę, solidarumą ir gyvenimo kokybę. (Rees W. D., Porter Ch., 1998). Tokioje visuomenėje darbuotojų dalyvavimas bus priimtinesnis negu visuomenėje, kurioje vyrauja vyriškumo bruožai, čia tikimasi, kad vadovų sprendimai bus lemiami, kategoriškai ir viskas bus grindžiama konkurencingumo didinimu.

Kol yra atsižvelgiama į nežinomybės vengimą, darbuotojai, dirbantys tokioje visuomenėje, vertina tiesioginio valdymo stilių, o ne nežinomybę, kuri atsiranda, kai darbuotojai nėra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą. Galiausiai, visuomenė, kurioje vyrauja orientacija į trumpą laikotarpį, dažnai reikalauja greitų rezultatų ir jai gali pritrūkti kantrybės, kuri yra būtina, siekiant darbuotojų dalyvavimo, ir be kurios nevyks sprendimų priėmimo procesas.

Jeigu organizacija nori peržiūrėti ir plėtoti darbuotojų dalyvavimą, pradiniam veikimo taške reikėtų peržiūrėti vadovų potencialių įsipareigojimų galimybes ir kompetenciją ir valdymo struktūrą. Jeigu nėra įsipareigojimų pagrindo, bet kokie veiksmai neturi prasmės. Tačiau jeigu yra noras, reikšmę įgauna vadovų kompetencijos analizė. Pagrindinės problemos: valdymo rolių identifikacija, vadovų pasirinkimas, tobulėjimas ir valdymas. Daugelyje organizacijų per didelis susirūpinimas specializuota veikla priveda prie nesėkmių tose veiklos srityse. Vadovai gali nesugebėti pakankamai aiškiai įvertinti pavaldinių atsakomybę ir tinkamai juos įtraukti į tas specializuotas veiklas. Jeigu yra verta darbuotojus įtraukti į sprendimų priėmimo procesus ar net valdymą, o ypač akcentuojant konstruktyvų darbuotojų įtraukimą į procesus nuolat, tai turėtų būti labai svarbi vadovų veiklos sritis. Tai turi prasmės vadovus renkantis, rengiant jiems tobulėjimo programas ir juos pačius valdant. Būtų neprotinga darbuotojų įtraukimą vertinti kaip vienintelį svarbų aspektą, tačiau tai galėtų būti tas aspektas, į kurį yra sistemingai atsižvelgiama renkantis vadovus ir jiems tobulėjant. Savarankiškų pažiūrų vadovams, kuriems trūksta kasdieninių bendravimo įgūdžių ir kurie ignoruoja formalias procedūras, gali prireikti disciplinos ir formalaus vertinimo sistemos. (Rees W. D., Porter Ch., 1998).

Akcentuojant darbuotojų įtraukimo svarbą tiesioginiuose vadovų ir pavaldinių santykiuose, yra tikslinga atsižvelgti į vadovų įgūdžių tobulinimą formuoti formalius darbuotojų dalyvavimo darbo modelius. Tai įtrauktų detalius formalių modelių veikimo paaiškinimus. Taip pat gali būti įtraukiamas ir kitų įgūdžių – pirmininkavimo, bendravimo, nusiskundimų valdymo ir modelių analizės, sprendžiant, kaip modeliai turėtų atrodyti bendroje valdymo struktūroje – tobulinimas. (Rees W. D., Porter Ch., 1998). Taip pat svarbu pažymėti, kad darbuotojai, kurie ruošiasi dalyvauti sprendimų priėmimo procese arba valdyje turi ruoštis susitikimams ir veikti kartu su žmonėmis, kuriuos jie atstovauja, o tam reikia laiko.

Taigi vienas reikšmingiausių faktorių, turinčių įtakos darbuotojų dalyvavimui, yra valdymo stilius. Taip yra todėl, kad didžiausia galimybė darbuotojams būti įtrauktiems į problemų sprendimo procesus, kurie turės įtakos jų veiklai, yra konstruktyvių santykių su tiesioginiu vadovu formavimas. Formalaus darbuotojų dalyvavimo modelio, netiesioginio, kaip darbo tarybos, ar tiesioginio, kaip

kokybės gerinimo schemas, ar vadovavimo komandos, labai didele dalimi priklauso nuo entuziazmo ir linijinių vadovų sugebėjimų. Vertinant formalių modelių efektyvumą, būtina išsiaiškinti, kaip jie iš tikrųjų veikia praktikoje. Jeigu organizacijos iš tikrųjų siekia darbuotojų dalyvavimo, turėtų būti vertinama įvairių lygių vadovų veiklos efektyvumas ir jų požiūrius į darbuotojų įtraukimo procesą. Esminiai veiklos momentai sudaro pagrindą, kuriuo remiantis yra renkami, tobulinami, valdomi ir apdovanojami vadovai. Taip pat svarbu suteikti tobulėjimo galimybes formaliu būdu t.y. naudojantis bet kuriais formaliais darbuotojų dalyvavimo modeliais ir asocijuotais įgūdžiais, kurie padeda realizuoti tokių modelių veikimo efektyvumą. (Rees W. D., Porter Ch., 1998). Darbuotojų dalyvavimo koncepcija, kartu su visais minėtais aspektais, pademonstravo, kad kompetetingas valdymas nėra pakeičiamas, neturi substitutų. Pabrėžtini pavojai, kurie atsiranda rekomenduojant senomis normomis paremtus mechanistinius sprendimo būdus, kurie ignoruoja naujų procedūrų dinamiką ir kontekstą, kuriame yra veikiamas.

2.3. Darbuotojų ir darbdavių dialogas ES socialinės politikos kontekste

Europos Sąjungos socialinės politikos pradmenys – tai EB sutarties 117-122 straipsniai, kuriuos papildė 123-125 straipsniai, įtvirtinę nuostatas dėl Europos socialinio fondo įkūrimo. Šios politikos pgarindai buvo nustatyti nuostatose, kurias pakeitė Amsterdamo sutarties naujų normų sąvadas. Visų pirma Sutarties 117 straipsnis įtvirtino bendrus Bendrijos socialinės politikos tikslus ir siekius „skatinti gerinti darbuotojų darbo ir gyvenimo sąlygas, kad jas būtų galima derinti, kartu išlaikant pagerinimus, kurie jau yra pasiekti“. Tuo tarpu Sutarties 118 straipsnis numatė, kad sritys, kuriose Komisija turi siekti valstybių narių „glaudaus bendradarbiavimo“, yra šios: užimtumas, darbo teisė ir darbo sąlygos, profesinis mokymas ir tobulinimasis, socialinė apsauga, apsauga nuo profesinių ligų ir nelaimingų atsitikimų, darbo higiena ir teisė į susivienijimus ir kolektyvines derybas. Savo ruožtu, 119 straipsnyje užfiksuotas reikalavimas laikytis vienodo užmokesčio už vienodą darbą vyrams ir moterims principo.⁷

Todėl teisės aktų priėmimo programa, skirta ES socialinei politikai, buvo aiškiai nuosaiki, palyginti su konkrečiau suformuluotais įsakymais Bendrijos institucijoms priimti derinančius ir/ar vienodinančius teisės aktus kitose srityse.

Vis dėlto, Bendrija išplėtė veiksmus socialinėje srityje Suvestiniame Europos akte, kuris į socialinei politikai skirtą skyrių įtraukė du straipsnius:

⁷ Lietuvos Respublikos Seimas. Europos socialinė chartija. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=42260

- 118a straipsnis reikalauja, jog valstybės narės kreiptų ypač didelį dėmesį į darbo aplinką, taip pat į darbuotojų sveikatą ir saugumą, ir įtvirtina bendrą tikslą – šios srities derinimą.

- 118b straipsnis reikalauja, kad Komisija skatintų darbdavių ir darbuotojų dialogą, kurio rezultatas būtų susitarimu pagrįsti santykiai.

ES socialinei politikai naują impulsą suteikė Amsterdamo sutartis. Šis aktas VIII skyriaus poskyriams, susijusiems su socialine politika, suteikė konkretumo ir detalumo. Taip pat jis įtraukė naują skyrių, skirtą užimtumui, taip atspindėdamas ES politikų nekantrų norą greičiau imtis spęsti šį svarbų klausimą. Tuo tikslu sukurta nauja Sutarties socialinės politikos sistema.

Atsižvelgiant į Europos Tarybos socialinę chartiją (priimtą 1961 m.) ir į 1989 m. EB socialinę chartiją, vienas iš pagrindinių Bendrijos ir valstybių narių tikslų – administracijos ir darbuotojų dialogas. Taip pat didesnio užimtumo skatinimas, geresnių darbo sąlygų diegimas, tinkama socialinė apsauga ir darbo jėgos išteklių plėtimas esant aukštam užimtumo lygiui ir kovojant su nedarbu.

Europos Sąjungos intereso sritys socialinėje politikoje yra tokios (EB sutarties 118 straipsnio 2 dalis):

- darbo aplinkos gerinimas siekiant užtikrinti darbuotojų saugumą;
- tinkamų darbo sąlygų užtikrinimas;
- darbuotojų informavimas ir konsultavimas;
- netekusių darbo asmenų integracija;
- vienodos vyrų ir moterų galimybės įsidarbinti ir jų lygybė.

Taigi šie nauji 118a ir 118b straipsniai pateikia principą, kuris tam tikrą laiką atspindėjo Europos požiūrį į pramoninius santykius, tai yra „socialinių partnerių“ dialogą (administracijos ir darbuotojų). Savo ruožtu Europos Komisijos (EK) pareiga yra skatinti administracijos ir darbuotojų konsultaciją Bendrijos lygmeniu. Ši ES institucija tiesiog privalo imtis visų tinkamų priemonių, idant būtų skatinamas šis dialogas ir užtikrinama proporcinga parama šalims (EB sutarties 118a straipsnio 2 dalis). Įgyvendinant šį tikslą, EK prieš pateikdama pasiūlymus privalo tartis su administracija ir darbuotojais dėl galimos Bendrijos veiksmų krypties (EB sutarties 118a straipsnio 2 dalis) ir numatytų pasiūlymų turinio (EB sutarties 118a straipsnio 3 dalis) šioje srityje. Tad tiek administracija, tiek darbuotojai savo aktyvesniu veikimu gali įtakoti tarpusavio dialogas plėtrą, kuris Bendrijos lygmeniu gali peraugti į sutartinius santykius (EB sutarties 118b straipsnio 1 dalis).

Remiantis 118c straipsniu, EK turi skatinti valstybes nares bendradarbiauti ir padėti joms koordinuoti veiksmus bet kurioje EB sutarties apimančioje socialinės politikos srityje, ypač užimtumo, darbo teisės ir darbo sąlygų, profesinio mokymo ir tobulinimosi, socialinės apsaugos, apsaugos nuo profesinių ligų ir nelaimingų atsitikimų, darbo higienos ir teisių į susivienijimus ir kolektyvines darbdavių ir darbuotojų derybas.

Institucinė, teisinė sistema ir Europos socialinė chartija

Europos Sąjungos socialinė politika turi savo institucinę sistemą. Europos socialinis fondas (ESF) yra pagrindinis instrumentas, įkurtas ES socialinei politikai vykdyti. Jo bendras tikslas yra apibrėžtas Sutarties 123 straipsnyje, numatančiame „pagerinti darbuotojų galimybes įsidarbinti vidaus rinkoje ir taip prisidėti prie gyvenimo lygio kėlimo“.

Kuomet Jungtinė Karalystė nusprendė nevykdyti ES sutarties Socialinės politikos skyriaus nuostatų, kitos valstybės narės tarpusavyje priėmė du aktus (Socialinės politikos protokolai ir Susitarimas dėl socialinės politikos), kurie nustatė sprendimų priėmimo šioje srityje procedūras ir mechanizmus. Dėl to pagal balsavimo procedūras sprendimai socialinės politikos klausimais gali būti suskirstyti į tokias grupes:

- tie, kurie pagal Sutarties 189c straipsnio taikinimo procedūrą turi būti priimti kvalifikuota balsų dauguma: darbo aplinkos gerinimas užtikrinant darbuotojų sveikatą ir saugą; darbo sąlygos; darbuotojų informavimas ir konsultavimas; vyrų ir moterų lygybė įsitvirtinant darbo rinkoje ir lygybė darbe; integravimas tų, kurie neteko darbo;

- tie, kurie priimami visais balsais: darbuotojų socialinė apsauga ir saugumas; darbuotojų apsauga nutraukus jų darbo sutartį; atstovavimas ir kolektyvinis darbuotojų ir darbdavių interesų gynimas; trečiųjų šalių piliečių, teisėtai gyvenančių Bendrijos teritorijoje, įsidarbinimo sąlygos; finansiniai įnašai, skatinantys gerinti užimtumą ir kurti darbo vietas;

- tie, kurie yra visiškai išskirti iš Bendrijos sprendimų priėmimo mechanizmo: apmokėjimas, susivienijimų teisė, teisė streikuoti ir teisė į lokautą.

Pagrindines darbuotojų teises nustato ES socialinė chartija, kurią susirinkus Europos viršūnių tarybai 1989 m. priėmė visos tuometinės valstybės narės, išskyrus Jungtinę Karalystę. Ji įtvirtino principus, iš kurių norėčiau paminėti reikšmingiausius socialinio dialogo kontūrams formotis: teisė į geresnes gyvenimo ir darbo sąlygas; teisė į socialinę apsaugą; teisė į susivienijimų laisvę ir į kolektyvines derybas; teisė į profesinį mokymą; vyrų ir moterų teisė į lygybę ir, žinoma, darbuotojų teisė į informaciją, konsultavimą ir dalyvavimą. Todėl pagal chartijos 27 straipsnį, valstybių narių nacionalinės valdžios institucijos privalo įgyvendinti šias nuostatas.⁸

Darbo sąlygos ir darbo santykiai

Darbuotojai ir darbdaviai yra neišvengiamai tiesiogiai sujungti tarpusavio dialogu dirbdami toje pačioje įmonėje. Todėl abi pusės turėtų būti yra suinteresuotos gerbūviu siekiant maksimalaus rezultato. Kaip pavyzdį norėčiau pateikti Direktyvos 92/57 dėl minimalių saugos ir sveikatos apsaugos reikalavimų, taikomų laikinose ar kilnojamosiose statybos aikštelėse nuostatas. Net du pagrindiniai

⁸ Lietuvos Respublikos Seimas. Europos socialinė chartija. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=42260

šios direktyvos skyriai yra skirti darbdavio ir darbuotojo pareigų aprašymui. Kalbant apie darbdavių bendras pareigas, svarbu paminėti, jog jie privalo imtis visų priemonių, būtinų darbuotojų saugumui ir sveikatos apsaugai užtikrinti, įskaitant ir profesinės rizikos prevenciją, ir informacijos teikimą ir mokymą (direktyvos 6 straipsnio 1 dalis). Šių priemonių turi būti imtasi atsižvelgiant į bendrus prevencijos principus, tokius kaip galimo potencialaus pavojingo įvykio organizacijoje neutralizavimas, jo įvertinimas. Be to, darbo vietos pritaikymas konkrečiam asmeniui, technikos pažangos diegimas, taip pat to, kas pavojinga, pakeitimas nepavojingu ar mažiau pavojingu dalyku, bendros suderinamos prevencijos politikos diegimas, pirmenybės teikimas kolektyvinėms, o ne individualiosioms apsaugos priemonėms ir darbuotojų aprūpinimas tinkamomis instrukcijomis (direktyvos 6 straipsnio 2 dalis). Be šių įsipareigojimų, darbdaviai privalo imtis atitinkamų priemonių, užtikrinančių darbuotojams pirmąją pagalbą, priešgaisrinę apsaugą ir evakavimą (direktyvos 8 straipsnis). Svarbu paminėti, jog jie privalo atlikti šias pareigas atsižvelgdami į galimo pavojaus savo darbuotojams įvertinimą, nuspręsti, kokių apsaugos priemonių turi būti imtasi, kokia apsaugos įranga naudojama ir kt. (direktyvos 9 straipsnio 1 dalis). Ypatingai svarbu yra ir tai, jog jie dar privalo užtikrinti, kad darbuotojai būtų deramai informuoti apie pavojus, su kuriais gali susidurti, apie priemones jiems išvengti (direktyvos 10 straipsnis), taip pat, kad darbuotojai pakankamai prisidėtų prie jų įgyvendinimo (direktyvos 11 straipsnis), ir pasirūpinti tinkamu savo darbuotojų mokymu šiuo atžvilgiu (direktyvos 12 straipsnis).

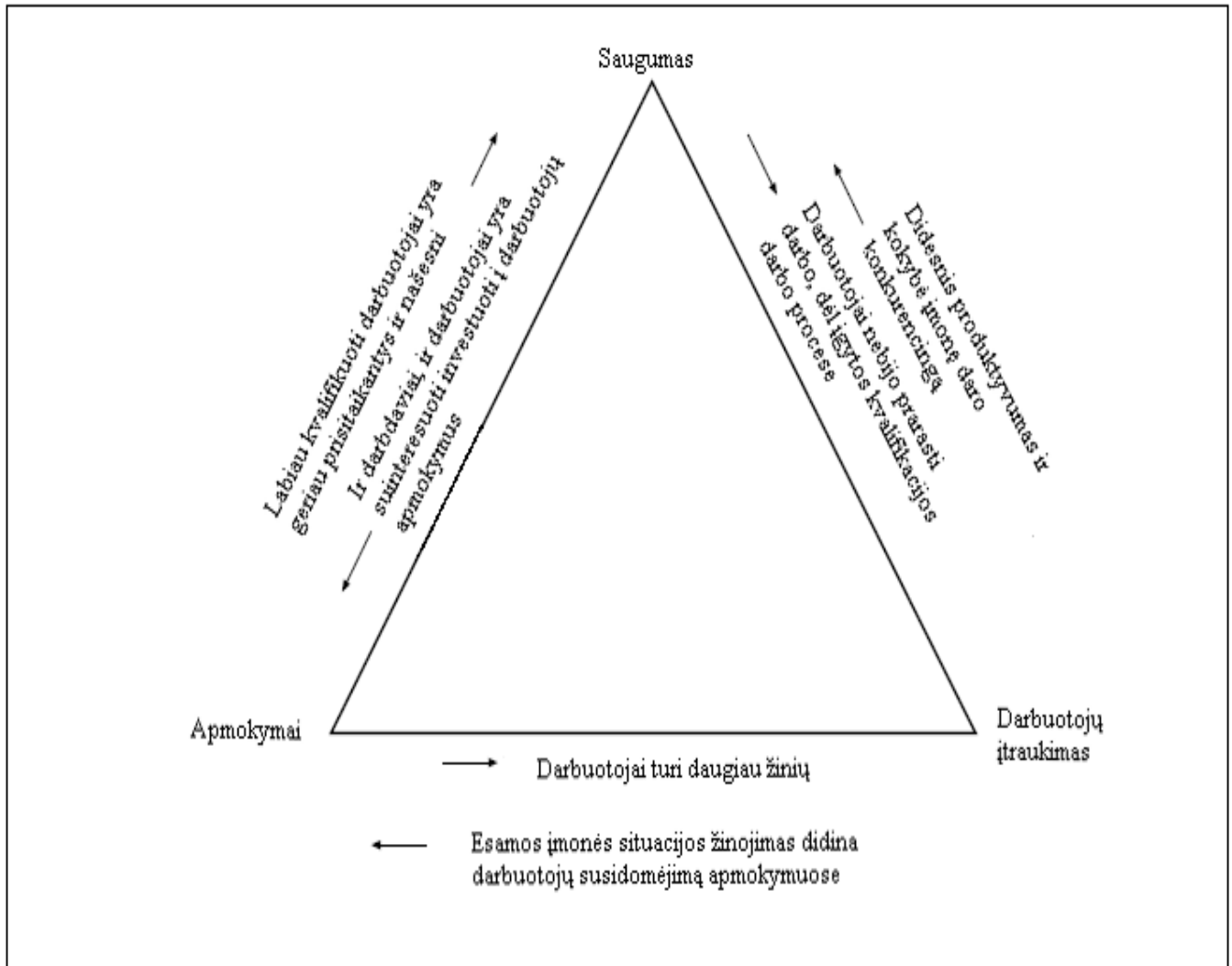
Savo ruožtu, darbuotojai taip pat turi pareigas, kurios yra bendros ir specialios. Pagal bendrąsias jie privalo kiek įmanoma rūpintis savo pačių ir kitų, kuriems įtakos turi jų veiksmai, saugumu (direktyvos 13 straipsnio 1 dalis). O specialios pareigos yra šios: tinkamai naudoti mechanizmus, įrangą, įrankius ir medžiagas, reikalingas darbe; tinkamai naudotis tomis individualiosiomis apsaugos priemonėmis, kurios yra jiems prieinamos; nesielgti neatsakingai su saugumo priemonėmis, pritaikytomis mechanizmams, įrankiams ir įrangai; informuoti administraciją apie bet kokį pavojų sveikatai ir saugumui darbo vietoje; bendradarbiauti su darbdaviu saugant sveikatą, garantuojant saugumą ir darbo apsaugą (direktyvos 13 straipsnio 2 dalis).

Taigi ES veiksmams siekiama užtikrinti tam tikras minimalias darbuotojo santykių su darbdaviu garantijas pagal jo darbo sutartį. Administracijos ir darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas priėmus Amsterdamo sutartį tapo vienu iš kertinių ES socialinės politikos akmeniu. (Walter Cairns., 1999).

Žmogiškųjų išteklių valdymo principai skatina įmones judėti link tokios darbo sistemos, kuri remiasi trimis susijusiais tarpusavyje elementais: pirmiausia, aukšto lygio darbo saugumas užtikrinamas darbuotojams, skatina prisitaikymą ir lojalumą; antra, darbuotojų supažindinimas su įmonės veikla, leidžia jiems įsitraukti kur kas efektyviau į organizacinių problemų sprendimą ir organizacinius pokyčius; trečia, patobulintos darbuotojų apmokymų formos, vykdomos taip, kad

darbuotojai turėtų būtinius įgūdžius naudoti visas naujausias technologijas. Tam naudojama SET (standing for security) sistema, palaikanti saugumą, darbuotojų įtraukimą į valdymą ir jų apmokymus. Ši sistema siekia, kad įmonės atsisakytų tipiškos darbo santvarkos, kuri egzistuoja tarp masinės produkcijos. (Brown, C., Reich, M., Stern, D., 1993). (žr.2 pav.).

2 paveikslas. SET sistema: darbuotojų saugumas, įtraukimas į valdymą ir apmokymai



(Brown, C., Reich, M., Stern, D., 1993)

3. EUROPOS SOCIALINIO DIALOGO NUOSTATŲ TAIKYMO LIETUVOJE GALIMYBIŲ ANALIZĖ

3.1. LR įstatymų atitikimo ES teisės aktams vertinimas

1990 metais atkūrusi nepriklausomybę Lietuva be kitų teisės šakų turėjo reformuoti ir darbo teisę. Siekiant šios srities teisę priartinti prie besikeičiančių visuomeninių santykių ir leisti jiems plėtotis tinkama linkme, praeitame dešimtmetyje buvo priimti įvairūs darbo įstatymai ir juos papildantys kiti teisės aktai. Dėl politinių ir kitų priežasčių darbo įstatymai buvo dažnai keičiami, todėl neišvengta jų tarpusavio nesuderinamumo ir spragų. Daug neaiškumų liko priėmus juos lydinčius teisės aktus, ypač tuose, kuriuos patvirtino atitinkamų institucijų vadovai ar tarpžinybinės institucijos. Be to, vis dar galiojo tam tikros tarybinio 1972 m. Darbo įstatymų kodekso nuostatos, kurių santykis su kitais darbo įstatymais ne visada buvo aiškus.

Taigi atsirado realus poreikis sisteminti Lietuvos darbo teisę, sekant kontinentinių valstybių pavyzdžiu, pritaikyti ją prie naujas sąlygas diktuojančios rinkos ekonomikos ir tarptautinių Lietuvos Respublikos įsipareigojimų. Nuo 1992 m. siekiant parengti naująjį kodeksą buvo sudarytos kelios darbo grupės. Tačiau tik 2001 metų pabaigoje LR Vyriausybės sudaryta ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos vadovaujama mokslininkų ir specialistų darbo grupė baigė rengti Darbo kodeksą (DK), kuriam 2002 metų birželio 6 dieną pritarė Lietuvos Respublikos Seimas. Nuo 2003 metų sausio 1 dienos įsigaliojo vieningas darbo teisės susistemintas šaltinis - Darbo kodeksas.⁹

Rengiant Darbo kodeksą buvo pasinaudota Rytų ir Vidurio Europos valstybių patirtimi, Tarptautinės darbo organizacijos konvencijų ir rekomendacijų ir Europos socialinės chartijos (pataisytos) nuostatomis, perkelta didžioji dalis Europos Sąjungos direktyvų nuostatų.

Darbo kodekse daugelis klausimų sureguliuota abstrakčiau, neapimant tų, kurie reglamentuoti įstatymus lydinčiais teisės aktais. Tikimasi, kad kodeksas padės į darbo teisės kūrimo sferą įtraukti socialinius partnerius ir derinti jų interesus. Manoma, kad darbo įstatymų rengimas ir įgyvendinimas pasitelkiant socialinės partnerystės principą padės lanksčiau, aiškiau ir pilniau reguliuoti visuomeninius darbo santykius ir objektyviau atspindėti darbo santykių dalyvių interesus. Šio kodekso tikslas - apjungti pagrindines Europos Sąjungos ir Tarptautinės darbo organizacijos teisės aktų ir Europos socialinės chartijos (pataisytos) nuostatas, kad jos įgautų įstatyminių pagrindą Lietuvoje. Be to, atsižvelgiant į visoje Europoje ir Lietuvoje didėjančią socialinės partnerystės principo reikšmę, šis kodeksas yra esminis dokumentas derinant socialinių partnerių interesus.

⁹ LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Darbo teisė. 2008. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?939717210>

Pagal LR DK I dalies, II skyriaus, 15 str. darbuotojas yra fizinis asmuo, pagal šio Kodekso 13 straipsnį turintis darbinį teisnumą ir veiksnumą, dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą.

Pagal LR DK I dalies, II skyriaus, 16 str. darbdavys gali būti įmonė, įstaiga, organizacija ar kita organizacinė struktūra, nepaisant nuosavybės formos, teisinės formos, rūšies ir veiklos pobūdžio, pagal šio Kodekso 14 straipsnį turinčios darbinį teisnumą ir veiksnumą. Darbdavys taip pat gali būti kiekvienas fizinis asmuo. Darbdavio (fizinio asmens) teisnumą ir veiksnumą reglamentuoja Civilinis kodeksas.¹⁰

Darbo santykiai – tai santykiai, kurie atsiranda sutarties pagrindu ir kurių vienas subjektas (darbuotojas) atlieka tam tikrą darbo funkciją, laikydamasis nustatytų darbo normų ir vidaus darbo tvarkos, o kitas subjektas (darbdavys) suteikia jam darbą, sulygta darbo sutartimi, garantuoja darbo sąlygas, numatytas darbo įstatymuose, kolektyvine sutartimi ir šalių susitarimu, ir moka darbo užmokestį pagal atliekamo darbo kiekį ir kokybę.¹¹

Darbo kodeksas reglamentuoja darbo santykius, susijusius su šiame Kodekse ir kituose norminiuose teisės aktuose nustatytų darbo teisių ir pareigų įgyvendinimu ir gynyba. Atskirų darbo santykių sričių reglamentavimo ribas nustato šis Kodeksas, taip pat pagal šio Kodekso nustatytas ribas – kiti įstatymai ir Vyriausybės nutarimai. (žr. 1 priedas).

Darbo santykiai reguliuojami preziumuojant, kad darbdavys ir darbuotojas yra nelygiaverčiai derybininkai ir darbdavys nuolat turi stipresnes pozicijas, todėl darbuotojo teises reikia ginti papildomais įstatymų saugikliais. Tam numatomi įvairūs šalių susitarimo ribojimai, skirti apsaugoti darbuotojų interesus. Nustatomas maksimalus darbo laikas, minimalus atlyginimas, profesinės sąjungos įgauna neproporcingai daugiau teisių derybose nei darbdaviai ir panašios priemonės, kurios neva turėtų apsaugoti darbuotojus ir atstatyti darbuotojų ir darbdavių derybinę pusiausvyrą. Šios priemonės varžo darbdavius ir darbuotojus susitarti dėl sutarties sąlygų, mažina darbo rinkos dinamiką ir silpnina įmonių ir valstybės konkurencingumą.¹²

Pastaruosius dešimt metų Lietuvoje vyksta procesas, kurio metu nuo griežtai centralizuoto darbo santykių reguliavimo modelio pereinama prie sutartinio šių santykių reguliavimo. Vykstant šiam procesui ir imta vartoti sąvoką - **socialiniai partneriai**.

Socialiniais partneriais yra laikomos darbuotojų ir darbdavių organizacijos, derinančios tarpusavio pozicijas svarbiais darbo, socialiniais ir ekonominiais klausimais.

¹⁰ Druskininkų turizmo ir verslo informacijos centras. Darbo santykiai. Prieiga per internetą: http://info.druskininkai.lt/darbo_santykiai/

¹¹ Jurbarko verslo informacijos centras. Darbo santykiai. Prieiga per internetą: http://www.jurbarkas.info/darbo_santykiai.lt,2986.html

¹² Lietuvos laisvosios rinkos institutas (LLRI). Lietuvos laisvosios rinkos instituto pozicija dėl darbo santykių reguliavimo ir Lisabonos strategijos. Prieiga per internetą: <http://www.freema.org/Tyrimai/Darbas/Lisbds.pdf>

Socialiniai partneriai turi būti stiprūs ir pastovūs derybininkai, kuriant darbo politiką. (Rychly L., Vylitova M., 2005).

Lietuvoje, vadovaujantis Europos Sąjungos valstybių patirtimi, stengiamasi socialiniams partneriams suteikti kuo didesnę vaidmenį, reguliuojant darbo santykius ir mažinti valstybės galimybę imperatyviai reguliuoti šiuos santykius. Būtent šį procesą apibūdina sąvokos - socialinė partnerystė, socialinis dialogas - kurios naudojamos darbdavių ir darbuotojų atstovų derybų ir konsultacijų procesui apibūdinti.

Socialinis dialogas - tai labai svarbi ir efektyvi priemonė sprendžiant socialinius visuomenės ginčus, kurie labai dažni valstybės socialinės ir ekonominės pertvarkos procese. Šis dialogas padeda sumažinti įtampą tarp atskirų visuomenės sluoksnių, o Vyriausybei sudaromos sąlygos išklausti suinteresuotų darbo rinkos dalyvių pozicijas ir rasti visiems priimtinausią sprendimą su mažiausiomis neigiamų pasekmių atsiradimo galimybėmis.

Pagrindinis dalyvavimo trišaliame bendradarbiavime tikslas yra keisti informacija, siekti interesų balanso, gauti pagrindinių socialinių partnerių pritarimą Vyriausybės politikai, formuoti socialinę – ekonominę politiką, kuri atspindėtų partnerių požiūrį ir interesus. Šiuo tikslu, Lietuvos Respublikos trišalė taryba kas du metus patvirtina Lietuvos Respublikos Vyriausybės, profesinių sąjungų ir darbdavių organizacijų socialinės partnerystės plėtros priemonių planus.

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, šalyje įsisteigė dešimtis Europoje veikiančių tarptautinių korporacijų padalinių, o taip pat padaugėjo Lietuvos įmonių, turinčių padalinius užsienyje. Dėl to jau tenka susidurti su socialinės partnerystės forma – darbuotojų informavimu ir konsultavimu, kai darbdavys įmonės valdymo klausimais priima sprendimus ne vienasmeniškai, o dalyvaujant darbuotojų atstovams. Pastarieji turi gauti informaciją ir pareikšti savo nuomonę dėl apie svarbiausių su darbuotojų interesais susijusių įvykių ar sprendimų įmonėje (įmonių grupėje). Darbuotojų atstovų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą per informavimą ir konsultavimą daro šį procesą demokratiškesniu, skaidresniu, o sprendimus – labiau priimtinais ir efektyviais. Šiuo metu Lietuvoje priimti du įstatymai įgyvendinantys Europos Sąjungos direktyvas ir reglamentuojantys darbuotojų dalyvavimą įmonių valdyme – tai Lietuvos Respublikos Europos darbo tarybų 2004 m. vasario 19 d. įstatymas Nr. IX-2031 ir Lietuvos Respublikos įstatymas Dėl darbuotojų dalyvavimo priimančiam sprendimus Europos bendrovėse Nr. X-200.¹³

¹³ LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Socialinė partnerystė. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?1905237927>

Taigi priimtas Darbo kodeksas ir socialinių partnerių institucionalizacija šalyje buvo esminiai žingsniai stiprinantys socialinį dialogą, kuris įtvirtina darbuotojų teises ir stiprina jų pozicijas organizacijose.

Darbuotojų teisė į informaciją ir teisių gynimą

Darbuotojų atstovais pagal DK19 ir 21 str. laikomos profesinės sąjungos ir darbo tarybos. (žr.1 priedas). Galiojantis įstatymas suteikia tokiems darbuotojų atstovams kai kurias teises, susijusias su darbuotojų teisių gynimu ir darbuotojų teise į informaciją, susijusią su įmonės veikla. Darbo kodekso 22 str. nuostata, reglamentuojanti darbuotojų atstovų teisę gauti informaciją, susijusią su įmonės darbuotojų socialine – ekonomine padėtimi ir numatomas permainas, kurios gali paveikti darbuotojų padėtį. Nustatyta, kad tokia informacija pateikiama darbuotojų atstovams žodžiu, tačiau pageidaujant gali būti pateikiama ir rašytine forma.

Svarbu analizuoti, kaip organizacijoje užtikrinama informacijos sklaida tarp darbuotojų. Nustatyta, kad darbdavys privalo laiku nemokamai raštu teikti informaciją darbuotojams ir jų atstovams ir atsako už šios informacijos teisingumą. Darbuotojai ar jų atstovai, pateikę rašytinį įsipareigojimą neatskleisti komercinės (gamybinės) ar profesinės paslapties, turi teisę susipažinti su tokia informacija, kuri yra būtina jų pareigoms atlikti. Neatsižvelgiant į darbuotojų ir jų atstovų buvimo vietą ir darbo santykių ar atstovavimo įgaliojimų pasibaigimą, jiems draudžiama žinoma tapusią informaciją, kuri laikoma komercine (gamybine) ar profesine paslaptimi, naudoti ne pagal paskirtį ar ją atskleisti tretiesiems asmenims. Darbdavys gali atsisakyti suteikti informaciją, kuri laikoma komercine (gamybine) ar profesine paslaptimi, įformindamas atsisakymą raštu. Savo ruožtu, nesutikdamas su tokiu darbdavio sprendimu, darbuotojas ar darbuotojų atstovas per 1 mėnesį gali kreiptis į teismą.¹⁴

Taigi ne tik darbdaviai, bet ir darbuotojai turi prisidėti prie sklandžios informacijos sklaidos organizacijoje. Tik darniai ir sistemiškai siekdami užtikrinti informacijos sklaidą visi įmonės nariai gali sustiprinti socialinio dialogo realizavimą organizacijoje.

Kolektyviniai ir individualūs darbo santykiai

Darbo santykių sistemoje svarbų vaidmenį vaidina tiek individualūs, tiek kolektyviniai darbo santykiai. Nors Lietuvos Respublikoje daugiau paplitę dvišaliai (individualūs) darbo santykiai, tačiau vis labiau juntamas susidomėjimas kolektyviniais darbo santykiais. Ne mažas nuopelnas gali būti skiriamas ir DK nuostatoms, kurios tiesiogiai skatina socialinę partnerystę Lietuvoje. Socialinė partnerystė vystoma per socialinį dialogą, kuris gali būti suprantamas kaip derybų ir konsultacijų procesas tarp svarbiausių socialinių partnerių – valstybinių, darbdavių ir profesinių sąjungų institucijų. Dialogas tarp Vyriausybės, darbdavių ir profesinių sąjungų

¹⁴ Darbo kodekso pakeitimai. Prieiga per internetą: http://tp.cargo.lt/content.php?art_id=1187

konfederacijų yra viena iš labiausiai paplitusių socialinio dialogo formų. Trišalis bendradarbiavimas remiasi derybomis, kurių metu šalys prisiima įsipareigojimus laikytis susitarimų arba veda konsultacijas su Vyriausybe. Trišalis bendradarbiavimas gali vykti nacionaliniu, šakiniu, regioniniu ir vietiniu lygmeniu. Pagrindinis dalyvavimo trišaliame bendradarbiavime tikslas yra keisti informacija, siekti interesų balanso, gauti pagrindinių socialinių partnerių pritarimą Vyriausybės politikai, formuoti socialinę – ekonominę politiką, kuri atspindėtų partnerių požiūrį ir interesus. Šiuo tikslu Lietuvos Respublikos trišalė taryba kas dveji metai patvirtina Lietuvos Respublikos Vyriausybės, profesinių sąjungų ir darbdavių organizacijų socialinės partnerystės plėtros priemonių planus.

Darbo kodeksas nustato, kad darbuotojams gali atstovauti ne tik profesinės sąjungos, bet ir darbo tarybos, todėl priimtasis Darbo tarybų įstatymas nustato darbo tarybų statusą, sudarymo tvarką, veiklą ir veiklos pasibaigimo pagrindus, darbo tarybų ir jos narių teises ir pareigas, garantijas darbo tarybų nariams. Taigi DK nustato dvi galimybes rinktis darbuotojų atstovus – darbo tarybą arba profesinę sąjungą, kurie kaip darbuotojų atstovai galės pasirašyti įmonės kolektyvinę sutartį su darbdaviu.

Lietuvos Respublikos Europos darbo tarybų įstatymu į Lietuvos nacionalinę teisę buvo perkelta Europos Parlamento ir Tarybos 1994 m. liepos 22 d. direktyva (94/45/EB) dėl Europos darbų tarybos steigimo arba Bendrijos mastu veikiančių įmonių ir Bendrijos mastu veikiančių įmonių grupių darbuotojų informavimo ir konsultavimo tvarkos nustatymo. Europos darbo taryba yra įstatymų nustatyta tvarka įsteigtas keliose valstybėse veikiančios įmonės (įmonių grupės) darbuotojus atstovaujantis organas, per kurį įmonės (įmonių grupės) vadovybė informuoja darbuotojus ir konsultuojasi su jais dėl darbuotojams svarbių įmonės (įmonių grupės) valdymo klausimų. Europos darbo tarybos ir turi būti sudaromos, kad būtų užtikrintas veiksmingas ir savalaikis darbuotojų informavimas ir konsultavimasis su jais klausimais, kurie susiję su visa keliose Europos Sąjungos valstybėse narėse veikiančia įmone (įmonių grupe) arba bent su keliose valstybėse veikiančiais įmonės padaliniais (įmonių grupės įmonėmis).¹⁵

Įgyvendinant Europos Parlamento ir Tarybos 2001 m. spalio 8 d. direktyvos papildančios Europos bendrovės įstatus dėl darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus (2001/86/EB) reikalavimus buvo priimtas *Lietuvos Respublikos įstatymas Dėl darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus Europos bendrovėse*. Įstatymo tikslas – reglamentuoti darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus Europos bendrovėse, siekiama nustatyti specialias nuostatas, susijusias su darbuotojų dalyvavimu priimant sprendimus, kurios užtikrintų, kad

¹⁵ LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Darbo teisė. 2008. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?939717210>

prie Europos bendrovės steigimo prisidedančių bendrovių darbuotojai, įsteigus Europos bendrovę, ir toliau dalyvautų priimant sprendimus arba jų dalyvavimas nesumažėtų.

Situaciją kolektyvinių darbo santykių srityje ir padėtį darbo rinkoje apibūdina streikų, kaip paskutinio kolektyvinių darbo ginčų sprendimo būdo, paplitimas ir dažnumas. 2002-2006 metus streikų neįvyko ir tai galima būtų sieti su ekonominės padėties gerėjimu Lietuvoje.¹⁶

Įmonės kolektyvinė sutartis yra rašytinis susitarimas tarp darbdavio ir įmonės darbuotojų kolektyvo dėl darbo, darbo apmokėjimo ir kitų socialinių ir ekonominių sąlygų. Įmonės kolektyvinė sutartis sudaroma visų rūšių įmonėse, įstaigose, organizacijose. Įmonėje sudaryta kolektyvinė sutartis taikoma visiems tos įmonės darbuotojams.

Įmonės kolektyvinėje sutartyje šalys nustato darbo, profesines, socialines ir ekonomines sąlygas ir garantijas, kurios nėra reglamentuotos įstatymų, kitų norminių teisės aktų ar nacionalinės, šakos ir teritorinės kolektyvinės sutarties arba kurios jiems neprieštaruoja ir neblogina darbuotojų padėties.¹⁷

Kolektyvinių derybų procedūra nustatoma DK 62 str. nustatyta tvarka. Darbuotojai gali daryti įtaką kolektyvinės sutarties sudarymui ir derybų procesui:

- Teikti pasiūlymus profesinės sąjungos komitetui;
- Dalyvauti kolektyvinės sutarties (KS) projekto sudaryme;
- Dalyvauti KS projekto svarstyme;
- Išrinkti profesinės sąjungos atstovus į derybinę grupę;
- Vykdyti spaudimą derybų oponentams;
- Dalyvauti konferencijoje priimant kolektyvinę sutartį;
- Išskelti problemas ir informuoti savo įgaliotus atstovus, kontroliuojančius kolektyvinės sutarties vykdymą;
- Dalyvauti profesinės sąjungos organizuojamuose mokymuose. (Dagys M., 2006).

Kolektyvinių derybų esmė yra organizuotų darbuotojų derybos su įmone, kurių metu „parduodama darbo jėga“. Kolektyvinės derybos palyginus su kitomis derybomis turi vieną labai reikšmingą skirtumą – jos vyksta jau esant darbo santykiams tarp organizuotų darbuotojų ir darbdavio, t.y. kada darbo jėga „jau yra parduota“. Tokiomis sąlygomis visus sprendimus dėl darbuotojų darbo apmokėjimo, darbo laiko ir kitų socialinių garantijų iš esmės priima darbdavys kaip įmonė. Darbuotojų atstovas šiuo atveju neturi ekonominių svertų, būdingų komercinėms deryboms – galimybės atsisakyti „parduoti darbo jėgą“. (Dagys M., 2006).

¹⁶ LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Darbo teisė. 2008. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?939717210>

¹⁷ Jurbarko verslo informacijos centras. Darbo santykiai. Prieiga per internetą: http://www.jurbarkas.info/darbo_santykiai.lt,2986.html

Individualūs darbo santykiai – tai dvišaliai darbo santykiai, kurie atsiranda darbo sutarties pagrindu. Individualius darbo santykius reglamentuoja Lietuvos Respublikos darbo kodeksas ir kiti teisės aktai.¹⁸

2004 m. birželio 22 d. įsigaliojus Lietuvos Respublikos darbo kodekso 5, 109, 146, 180, 220 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymui, į Lietuvos nacionalinę teisę iš dalies buvo perkelta 1996 m. gruodžio 16 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva dėl darbuotojų komandiravimo paslaugų teikimo sistemoje (96/71/EB). Ši direktyva nustato kitoje šalyje laikinu pagrindu dirbančių darbuotojų, įskaitant ir įdarbinimo agentūrų darbuotojų, darbo sąlygas. Tais pačiais metais, įgyvendinat darbo kodekso 220 str. 4 dalies nuostatą, buvo rengiamas ir derinamas Lietuvos Respublikos garantijų komandiruotiems darbuotojams įstatymas, kuris buvo priimtas ir įsigaliojo nuo 2005 m. gegužės 28 d. Šiuo įstatymu siekiama sudaryti palankias sąlygas laisvam darbuotojų judėjimui Europos Sąjungos valstybėse narėse, taip pat Europos ekonominei erdvei priklausančiose valstybėse, kad šis judėjimas nebūtų varžomas vien todėl, kad neaišku, kokios darbo norminių teisės aktų nuostatos darbuotojams turėtų būti taikomos priimančioje šalyje. Įstatyme numatoma dvejopa jo taikymo sritis - kai Lietuvos darbdavys siunčia savo darbuotojus laikinai dirbti kitoje valstybėje narėje; kai kitų valstybių narių darbdaviai laikinai atsiunčia savo darbuotojus dirbti Lietuvos Respublikos teritorijoje.¹⁹

3.2. Institucijų veiklos vertinimas

Kaip jau šiame darbe minėta, darbuotojų dalyvavimas valdyme gali pasireikšti per įvairias formas: profesines sąjungas, darbo tarybas, darbo valdybas, darbdavių/darbuotojų asociacijas ir kitas.

Profesinės sąjungos kaip darbuotojų teisių ir lygių galimybių įgyvendinimo forma

Teisė jungtis į profesines sąjungas yra įtvirtinta daugelyje tarptautinių ir nacionalinių teisės aktų. Pavyzdžiui, tai akcentuojama Jungtinių tautų visuotinėje žmogaus teisių deklaracijos 23(4) straipsnyje, Tarptautinio Ekonominių, socialinių ir kultūrinių teisių pakto 8 straipsnyje, taip pat Tarptautinės darbo organizacijos C87 ir C98 konvencijose. Be to, Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių konvencijos 11 straipsnis garantuoja susirinkimų ir asociacijos laisvę ir taip pat apima teisę jungtis į profesines sąjungas, tad steigdami profesines sąjungas darbuotojai naudojami

¹⁸ LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Darbo teisė. 2008. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?939717210>

¹⁹ Lietuvos Respublikos Socialinės Apsaugos ir Darbo Ministerija. Darbo santykiai. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?-223389830>

asociacijos laisve. Nacionaliniu lygmeniu teisė jungtis į profesines sąjungas yra garantuota LR Konstitucijos 50 straipsnio, DK nuostatų ir Profesinių sąjungų įstatymo.

Profesinė sąjunga yra savanoriška ir savarankiška organizacija, atstovaujanti ir ginanti darbuotojų darbo, profesines, ekonomines ir socialines teises ir interesus. Profesinė sąjunga veikia dviem lygmenimis: gina tiek pavienių darbuotojų, tiek visų darbuotojų kartu (kaip grupės) interesus. Ji veikia kaip teisinis atstovas kolektyviniuose ginčiuose ir derybose su darbdaviais ar darbdavių organizacijomis; ji taip pat gali atstovauti darbuotoją individualiame darbo ginče.

Tačiau niekas negali būti verčiamas stoti į profesinę sąjungą. Profesinė sąjunga savo veiklą iš esmės vykdo per renkamąjį organą, t.y. per darbuotojų, priklausančių profesinei sąjungai, išrinktus kelis asmenius, kurie suformuoja profesinės sąjungos valdybą (ar panašų organą) ir kolektyviai priima sprendimus. Dalį sprendimų profesinėje sąjungoje turi patvirtinti jos narių dauguma, pavyzdžiui dėl streiko skelbimo.

Pagrindinis profesinės sąjungos tikslas yra darbuotojų teisių užtikrinimas. Šiam tikslui profesinė sąjunga turi keletą funkcijų - darbdavio veiklos kontrolė, teisės aktų, reguliuojančių darbo santykius, kokybės priežiūra, kolektyvinių darbo sutarčių sudarymas. Ji taip pat gali veikti kaip lygių galimybių garantas. LR lygių galimybių įstatymas įtvirtina lygių galimybių principą darbo sferoje. Profesinė sąjunga, kontroliuodama, kad darbdavys laikytųsi įstatymų, taip pat prižiūri, kad nebūtų pažeidžiamos lygios galimybės darbe.

Profesinių sąjungų įstatymas ir Darbo kodeksas numato eilę profesinės sąjungos teisių, kurios padeda jai įgyvendinti savo funkcijas.

Profesinės sąjungos teisės

Darbo kodekso 22 straipsnis suteikia profesinei sąjungai teisę vykdyti nevalstybinę darbo įstatymų vykdymo priežiūrą. (žr. 1 priedas). Profesinių sąjungų įstatymo 17 straipsnis profesinei sąjungai leidžia kontroliuoti darbdavį, kad jis laikytųsi darbo įstatymų, kolektyvinių sutarčių ir kitų įsipareigojimų, 18 straipsnis suteikia teisę reikalauti iš darbdavio kad jis panaikintų tokius sprendimus, kurie pažeidžia įstatymų numatytas darbuotojų ir profesinės sąjungos teises, o 19 straipsnis leidžia siūlyti patraukti atsakomybėn pareigūnus, kurie nesilaiko darbo įstatymų ar nevykdo kitų savo įsipareigojimų.

Tokios profesinės sąjungos teisės sudaro sąlygas pastoviai darbdavio veiksmų priežiūrai ir leidžia profesinei sąjungai operatyviai spręsti problemas. Pavydžiui, jei darbdavys savo sprendimu dėl konkretaus darbuotojo pažeidžia lygių galimybių įstatymą, darbo kodeksą ar kitus savo įsipareigojimus, profesinė sąjunga turi teisę reikalauti panaikinti sprendimą, o jeigu darbdavys nenagrinėja tokio reikalavimo arba atsisako jį patenkinti, ji gali kreiptis į teismą. Profesinė sąjunga, dažnai turinti ir daugiau žinių, tokiu atveju gali pasirūpinti teisėtais individualaus darbuotojo, jų grupės ar visų tos įmonės darbuotojų interesais.

Darbo kodekso 22 straipsnis suteikia teisę profesinei sąjungai teikti pasiūlymus darbdaviui dėl darbo organizavimo įmonėje, gauti informaciją iš darbdavio apie jo socialinę, ekonominę padėtį, numatomas permainas jei jos gali turėti įtakos darbuotojams, saugoti darbuotojų teises, kai yra sudarinėjami ar jau vykdomi įmonės pirkimas-pardavimas, verslo perleidimas.

Be to, profesinė sąjunga atstovauja darbuotojus kolektyviniuose ginčuose ir taip pat gali atstovauti darbuotojus individualiuose darbo ginčuose (LR Profesinių sąjungų įstatymo 22 straipsnis). Profesinės sąjungos teisininkas gali atstovauti darbuotojus teismuose, apribojimais tokiam atstovavimui taikomi tik kasacinėje teismo instancijoje – šioje instancijoje atstovauti šalims gali tik advokatas (Civilinio proceso kodekso 354 straipsnis). Profesinė sąjunga turi teisę savo iniciatyva skusti teismui darbdavio sprendimą ar veiksma, kai jis prieštarauja teisės normoms, sutartims ar pažeidžia atstovaujamo asmens teises (DK 22 straipsnis). (žr. 1 priedas).

Įstatymo 14 straipsnis leidžia profesinei sąjungai pasiūlyti valstybės institucijoms teisės aktų, reguliuojančių darbo, socialinius ir ekonominius klausimus pakeitimus, tais atvejais, kai darbuotojų teisės ir interesai nėra pakankamai apsaugoti. Turėdamos tokias teises, profesinės sąjungos gali efektyviau ginti darbuotojų teises nei patys darbuotojai individualiai.

DK 23 straipsnis nustato pareigą darbdaviui netrukdyti profesinės sąjungos veiklai, konsultuotis su profesine sąjunga darbuotojus liečiančiais klausimais, o tam tikrais atvejais ir gauti jos pritarimą tam tikram sprendimui, gautus pasiūlymus iš profesinės sąjungos išnagrinėti ir į juos motyvuotai atsakyti. (žr. 1 priedas).

Labai svarbu yra atkreipti dėmesį į tai, jog profesinė sąjunga kolektyviniuose darbo santykiuose (tai yra, kai darbuotojai veikia kaip viena šalis, o darbdavys kaip kita šalis) atstovauja visus tos įmonės, pramonės šakos, teritorijos darbuotojus, nepriklausomai nuo to, ar jie yra profesinės sąjungos nariais. Jei profesinė sąjunga sudarys kolektyvinę sutartį su darbdaviu, ši kolektyvinė sutartis bus privaloma ir tiems darbuotojams, kurie nėra profesinės sąjungos nariais. Ši taisyklė yra įtvirtinta Darbo kodekso 18 straipsnio 2 dalyje. Individualiuose darbo santykiuose – t.y. tarp darbdavio ir konkretaus darbuotojo, kuris nėra profesinės sąjungos narys, profesinė sąjunga neatstovauja darbuotojo.²⁰

Taigi profesinės sąjungos - tai savotiškas komunikacijos tiltas tarp organizacijos darbuotojų ir darbdavių, tiesiogiai atspindintis ne tik organizacinį dialogą, bet ir ginantis organizacijos narių teises organizacijos kontekste.

Įmonės kolektyvinė darbo sutartis ir jos svarba

Profesinės sąjungos taip pat turi teisę darbuotojų vardu derėtis ir sudaryti kolektyvines sutartis su darbdaviais, jų organizacijomis. Kolektyvinės sutarties sąlygos negali pabloginti darbuotojų

²⁰ Profesinės sąjungos kaip darbuotojų teisių ir lygių galimybių įgyvendinimo forma. Prieiga per internetą: <http://manoteises.lt/index.php?lang=1&sid=510>

padėties palyginti su ta, kurią nustato darbo kodeksas ir kiti teisės aktai, todėl kolektyvinė sutartis iš esmės gerina darbuotojų padėtį ir darbuotojai turėtų būti suinteresuoti pasirašyti tokią sutartį. Joje gali būti nustatytos geresnės, lankstesnės darbo sąlygos, ypač todėl, kad profesinė sąjunga derasi visų darbuotojų vardu ir todėl turi geresnes derybines pozicijas nei pavieniai asmenys, susitardami dėl individualių darbo sutarčių. Darbo kodeksas leidžia kolektyvine sutartimi keisti tam tikras nuostatas, kurios kitu atveju būtų privalomos darbo santykiuose, ir tuo būdu taip pat didina ir darbdavio interesą pasirašyti kolektyvinę sutartį. Įmonės kolektyvinė sutartis galioja ir kai įmonę perima kitas darbdavys (DK 63 straipsnis).

Įmonėje (jos struktūriniame padalinyje) sudaryta kolektyvinė sutartis yra taikoma visiems tos įmonės (struktūrinio padalinio) darbuotojams, ji reguliuoja darbo, darbo apmokėjimo, kitas socialines, ekonomines sąlygas, ir suteikia papildomų garantijų, kurios nėra numatytos Darbo kodekse. Kodekso 61 straipsnis detaliai nustato, kokios sąlygos gali būti įtrauktos į kolektyvinę darbo sutartį:

- 1) darbo sutarčių sudarymo, pakeitimo ir nutraukimo sąlygos;
- 2) darbo apmokėjimo organizavimas (tarifinių atlygių, pareiginių algų, priedų, priemokų, kitų lengvatų ir kompensacijų, darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemų ir formų, darbo normų nustatymo, darbo užmokesčio indeksavimo, išmokėjimo ir atsiskaitymų tvarkos ir kitos nuostatos);
- 3) darbo ir poilsio laikas;
- 4) saugių ir sveikatai nekenksmingų darbo sąlygų sudarymas, kompensacijų ir lengvatų suteikimas;
- 5) profesijos, specialybės įgijimas, kvalifikacijos kėlimas, perkvalifikavimas ir su tuo susijusios garantijos ir lengvatos;
- 6) įmonės kolektyvinės sutarties vykdymo tvarka;
- 7) šalių tarpusavio informavimas ir konsultavimas;
- 8) kitos šalis svarbios darbo, ekonominės ir socialinės sąlygos ir nuostatos.

DK 65 straipsnis numato, jog įmonės kolektyvinę sutartį gali nutraukti bet kuri iš šalių – darbuotojai arba darbdavys, tačiau turi perspėti kitą šalį ne vėliau kaip per 3 mėnesius. Pačioje sutartyje turi būti numatyti nutraukimo atvejai ir tvarka. Sutartį draudžiama nutraukti anksčiau nei po 6 mėnesių nuo jos pasirašymo. Kolektyvinės sutarties vykdymas yra kontroliuojamas šalių paskirtų atstovų, kurie atsiskaito darbuotojų susirinkimui (ar konferencijai) kaip yra vykdoma sutartis. Detaliau tai turi būti nustatyta pačioje sutartyje.

Darbuotojai ir darbdaviai streiko situacijoje

Streikas – tai įmonės (gali būti ir kelių įmonių) darbuotojų laikinas darbo nutraukimas tais atvejais, kai yra neišspręstas kolektyvinis ginčas, ar darbdavys nevykdo darbuotojų tenkinančio teismo, arbitražo, taikinimo komisijos sprendimo. Streikas yra skelbiamas siekiant patenkinti teisėtus darbuotojų reikalavimus, kuriuos patenkinti atsisakė darbdavys, todėl jis yra gera priemonė darbuotojams išsireikalauti jiems priklausančių teisių, kai kitos priemonės yra išnaudotos ir

nesėkmingos. Nei vienas darbuotojas negali būti verčiamas dalyvauti streike ir jei jis jame nedalyvauja jam yra mokama už prastovą. Dalyvaujantiems streike darbuotojams nėra mokamas atlyginimas, tačiau jie taip pat neturi pareigos atlikti savo darbą, o susitarime dėl streiko pabaigimo galima sutarti su darbdaviu, kad už šį laikotarpį streikuotojams būtų užmokėta. Kai kuriuose sektoriuose streikas yra ribojamas, siekiant užtikrinti visuomenės interesus – tai nustatyta Darbo kodekso 78 straipsnyje. Darbo kodekso 76-85 straipsniai detaliai reguliuoja sąlygas, kaip turi būti vykdomas streikas.

Profesinė sąjunga turi teisę organizuoti ir valdyti streikus, siekiant užtikrinti teisėtus darbuotojų interesus. Sprendimą dėl streiko paskelbimo priima profesinė sąjunga jos įstatų nustatyta tvarka, jame turi būti nurodyti darbuotojų reikalavimai, streiko pradžia ir koks organas vadovauja streikui – tai gali būti arba pati profesinė sąjunga arba jos sudarytas streiko komitetas, kurie turi pareigą užtikrinti turto ir žmonių saugumą. Tokiam sprendimui turi pritarti du trečdaliai įmonės ar jos struktūrinio padalinio, kuriame skelbiamas streikas, darbuotojų. Ne vėliau kaip 7 dienas prieš streiką turi būti informuojamas darbdavys (tam tikrose srityse informuoti reikia prieš 14 dienų).

Kai yra paskelbiamas streikas, yra apribojami darbdavio veiksmai, kad būtų tinkamai užtikrinta streikavimo teisė. Darbdavys nuo sprendimo dėl streiko priėmimo negali priimti jokių vienašalių sprendimų dėl dalinio ar visiško įmonės/jos padalinio darbo nutraukimo, taip pat jam draudžiama trukdyti darbuotojams ateiti į darbo vietas ar atsisakyti suteikti jiems darbą ir darbo įrankius, ar sudaryti bet kokias kitas sąlygas ir priimti sprendimus, kurie sustabdytų įmonės ar jos dalies veiklą. Į streikuojančių darbuotojų vietas streiko metu negali būti priimami nauji darbuotojai (DK 80 straipsnio 3 d. numato tokios taisyklės išimtį).²¹

Streikas pasibaigia kai yra patenkinami darbuotojų iškelti reikalavimai (toku atveju profesinė sąjunga priima sprendimą nutraukti streiką), darbuotojai ir darbdaviai susitaria tam tikrų sąlygų ir susitarimu nutraukia streiką, arba jei profesinė sąjunga, suorganizavusi streiką, nusprendžia, jog nėra tikslinga jį tęsti.

Taigi apibendrinant, streikas – kraštutinė darbuotojų pasitelkiama priemonė teisėtiems savo lūkesčiams ir reikalavimams apginti. Šia protesto atspalvio forma siekiama palenkti organizacinį dialogą darbuotojams naudingą linkme.

Profesinės sąjungos veiklos garantijos

Siekiant garantuoti profesinės sąjungos nepriklausomumą ir sėkmingą veiklą yra numatyti įvairūs saugikliai, joms yra suteikta papildomų veiklos garantijų. Profesinių sąjungų įstatymo 10 straipsnis draudžia darbdaviui reguliuoti darbuotojų stojimą ar nestojimą į profesines sąjungas, taip pat bandyti kitaip trukdyti profesinės sąjungos veiklą. Įstatymas taip pat nustato papildomus apribojimus darbuotojo, kuris yra ir profesinės sąjungos renkamojo organo narys, atleidimui. Atleisti tokį asmenį

²¹ Profesinės sąjungos kaip darbuotojų teisių ir lygių galimybių įgyvendinimo forma. Prieiga per internetą: <http://manoteises.lt/index.php?lang=1&sid=510>

darbdavys gali tik gavęs išankstinį profesinės sąjungos renkamojo organo sutikimą. Atsisakymas duoti sutikimą turi būti motyvuotas, siekiant, kad profesinė sąjunga nepiktnaudžiautų šia teise ir nepažeistų darbdavio interesų. Tokiu būdu darbdavys negali grasinti darbuotojui atleidimu dėl to, kad jis yra profesinės sąjungos valdančio organo narys, ir šis gali tinkamai vykdyti savo, kaip profesinės sąjungos valdančiojo organo funkcijas.

Profesinės sąjungos įsteigimas yra geras būdas apsaugoti teisėtus darbuotojų interesus, jų teises ir lygybę. Ji turi įgaliojimus kurių neturi pavieniai darbuotojai, ir gali padėti užtikrinti, kad darbdavys laikytųsi nustatytų darbo sąlygų, įstatymų ir kolektyvinės sutarties, kad darbuotojai turėtų kiek galima geresnes darbo sąlygas, o darbdaviui nesilaikant įsipareigojimų – skelbti streiką ir siekti, jog darbuotojams būtų suteiktos jiems priklausančios teisės.²²

Taigi profesinės sąjungos – tai saugiklis, kuris padeda išlaikyti galių balansą vadovybės ir darbuotojų socialinio dialogo kontekste, stiprinant darbuotojų teises, dalyvaujant organizacijos veikloje.

Darbo taryba – darbuotojų atstovavimo forma įmonėse

2002 m. patvirtintam naujam Darbo kodekse buvo įvardinta daug sąlygų, dėl kurių darbdavio ir darbuotojų atstovai gali susitarti tik kolektyvine sutartimi. Tokias DK nuostatas darbdaviai vertino kritiškai, atkreipdami dėmesį, kad daugelyje įmonių profsąjungų nėra, todėl esą nėra su kuo tartis. Darbdavių atstovai teigė, kad padėtis pasikeistų, jei būtų teisinės prielaidos įmonėse kurti darbo tarybas ir su jomis sudaryti kolektyvines sutartis. Palyginimui, daugelyje Europos valstybių darbuotojų ir darbdavių santykiai sureguliuojami ne valstybinės valdžios sprendimais, o būtent kolektyvinėmis sutartimis, kuriose galima lanksčiai aptarti pačius įvairiausių šalims aktualius klausimus.

Pereinant prie kito darbuotojų interesus ginančio struktūrinio darinio, reikia pabrėžti, kad darbo taryba – tai darbuotojų atstovaujamas organas, ginantis darbuotojų profesines, darbo, ekonomines ir socialines teises ir atstovaujantis jų interesams įmonėse, įstaigose ir organizacijose.

Darbo tarybos sudarymo tvarką, jos veiklos organizavimo pagrindus, kompetencijos ribas, tarybos ir jos narių teises ir pareigas ir garantijas nustato *Lietuvos Respublikos darbo tarybų įstatymas*, priimtas 2004 m. spalio 26 d.

Darbo taryba sudaroma tais atvejais, kai įmonėje nėra veikiančios profesinės sąjungos ir jei įmonės darbuotojų kolektyvo susirinkimas darbuotojų atstovavimo ir gynimo funkcijos neperdavė atitinkamos ekonominės veiklos šakos profesinei sąjungai. Dar vienas specifinis niuansas yra tas, kad darbo taryba sudaroma įmonėje, kurioje dirba ne mažiau kaip 20 darbuotojų.

Tuo tarpu, jeigu įmonėje dirba mažiau kaip 20 darbuotojų, darbo tarybos funkcijas įgyvendina darbuotojų atstovas, renkamas darbuotojų kolektyvo susirinkime. Darbuotojų kolektyvo susirinkimas yra

²² Profesinės sąjungos kaip darbuotojų teisių ir lygių galimybių įgyvendinimo forma. Prieiga per internetą: <http://manoteises.lt/index.php?lang=1&sid=510>

teisėtas, kai jame dalyvauja ne mažiau kaip pusė įmonės darbuotojų. Darbuotojų atstovui taikomos visos šio ir kitų įstatymų, norminių teisės aktų ir kolektyvinių sutarčių nuostatos, nustatančios darbo tarybos ir jos narių teises, pareigas ir garantijas.

Neatsižvelgiant į tai, ar įmonė turi filialų, atstovybių ir kitų struktūrinių padalinių, joje gali būti sudaroma tik viena darbo taryba.

Sudaryti darbo tarybą nėra darbdavio ar darbuotojų pareiga, tačiau darbdavys privalo pradėti darbo tarybos sudarymo procedūrą, gavęs rašytinį ne mažiau kaip 1/5 įmonės darbuotojų pasirašytą pasiūlymą dėl darbo tarybos sudarymo.

Vykdydama savo funkcijas darbo taryba yra nepriklausoma nuo darbdavio. Darbdaviui draudžiama daryti įtaką darbo tarybos sprendimams ar kitaip kištis į darbo tarybos veiklą. Vis dėlto, jei darbo tarybos veiksmai pažeidžia įstatymus, kolektyvines sutartis ar darbo tarybos ir darbdavio susitarimus, darbdavys turi teisę kreiptis į teismą prašydamas juos nutraukti.

Beje, darbo taryba gali būti sudaroma tik tose įmonėse, kuriose nėra, kaip jau minėta, veikiančios profesinės sąjungos, bet ir jeigu darbuotojų kolektyvo susirinkimas darbuotojų atstovavimo ir gynimo funkcijos neperdavė atitinkamos ekonominės veiklos šakos profesinei sąjungai

Jei nepasibaigus darbo tarybos kadencijai nustatyta tvarka įmonėje yra įsteigiama ir pradeda veikti įmonės profesinė sąjunga ar įmonės darbuotojų kolektyvo susirinkimas darbuotojų atstovavimo ir gynimo funkciją perduoda atitinkamos ekonominės veiklos šakos profesinei sąjungai, sudaryti įmonės kolektyvinę sutartį ir kitas darbuotojų atstovų funkcijas atlikti turi teisę jungtinė profesinės sąjungos ir darbo tarybos atstovybė. Darbo tarybai ir profesinei sąjungai nesusitarus dėl jungtinės atstovybės sudarymo, sprendimą dėl atstovavimo priima darbuotojų kolektyvo susirinkimas (konferencija).²³

Taigi nesant veikiančioms profesinėms sąjungoms organizacijose, vis dėlto yra ir kitų darbuotojų interesus laiduojančių saugiklių, stiprinančių jų padėtį socialinio dialogo kontekste. Darbo tarybos funkcijas įgyvendinantis darbuotojų atstovas prisideda prie darbuotojų teisių organizacijoje užtikrinimo.

Darbo tarybos teisės ir pareigos

Įstatymo 19 straipsnis nustato, kad darbo taryba, atstovaudama įmonės darbuotojams, turi teisę: dalyvauti su darbdaviu informavimo, konsultavimo procedūrose, o esant būtinybei aptarti svarbius ekonomikos, socialinius ir darbo klausimus, sušaukti visuotinį darbuotojų kolektyvo susirinkimą (konferenciją), suderinus su darbdaviu susirinkimo (konferencijos) vietą ir laiką; sudaryti su darbdaviu įmonės kolektyvinę sutartį, taip pat įmonės filialo, atstovybės ar struktūrinio padalinio kolektyvinę sutartį; įgalioti darbo tarybos narį įmonės darbo metu patekti į įmonės patalpas, susipažinti su

²³ Darbo taryba – nauja darbuotojų atstovavimo forma Lietuvos įmonėse. Prieiga per internetą: <http://www.lrtt.lt/Darbo%20tarybos/Darbo%20tarybos-internetui%202005%2005%2002.doc>

darbuotojų darbo sąlygomis netrukdam darbuotojų darbui; gauti iš darbdavio, o norminių teisės aktų nustatytais terminais ir iš valstybių ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, informaciją, reikalingą savo funkcijoms atlikti; teikti darbdaviui pasiūlymus dėl ekonominių, socialinių ir darbo klausimų, aktualių darbuotojams darbdavio sprendimų, darbo santykius reglamentuojančių įstatymų, kitų norminių teisės aktų ir kolektyvinių sutarčių įgyvendinimo; kreiptis į teismą dėl darbdavio sprendimų teisėtumo, taip pat dėl įstatymų, kitų norminių teisės aktų, kolektyvinių sutarčių netinkamo vykdymo ir kt. Tačiau darbo taryba negali atlikti tokių funkcijų, kurios pagal įstatymus yra pripažintos profesinių sąjungų prerogatyva.

Darbo tarybos pareigas reglamentuoja Įstatymo 20 straipsnis. Pagal šią teisės normą, darbo taryba privalo: atlikti savo funkcijas laikydamasi įstatymų, kitų norminių teisės aktų, kolektyvinių sutarčių, darbo tarybos ir darbdavio susitarimų ir darbo tarybos veiklos reglamento nuostatų ir atsižvelgdama į visų įmonės darbuotojų teises ir interesus, nediskriminuoti atskirų darbuotojų, jų grupių ar atskirų struktūrinių padalinių darbuotojų; informuoti įmonės darbuotojus apie savo veiklą kasmet viešai pateikdama įmonės darbuotojams metinės darbo tarybos veiklos ataskaitą, taip pat kitu darbo tarybos veiklos reglamente nustatytu būdu, taip pat laikytis geranoriškumo ir pagarbos teisėtiems darbdavio interesams principų ir kt.

Darbo tarybos teisė į informaciją

Įstatymo 22 straipsnis nustato, kad įstatymų, kolektyvinių sutarčių ir darbo tarybos ir darbdavio susitarimų nustatytais atvejais, terminais ir tvarka darbdavys turi konsultuotis su darbo taryba prieš priimdamas sprendimą arba suderinti savo būsimą sprendimą su darbo taryba. Tam jis iš anksto raštu kreipiasi į darbo tarybą ir pateikia savo sprendimo priėmimo motyvus ir su tuo susijusią būtiną informaciją. Savo nuomonę dėl darbdavio sprendimo darbo taryba turi išreikšti per darbdavio nustatytą terminą, kuris turi būti ne trumpesnis kaip 10 dienų įmonėse, kuriose darbuotojų skaičius neviršija vieno šimto darbuotojų, ir ne trumpesnis kaip 20 dienų visose kitose įmonėse, bet šalių susitarimu šis terminas gali būti keičiamas. Gavęs darbo tarybos nuomonę, darbdavys privalo ją apsvarstyti ir motyvuotai atsakyti. Darbdavys gali inicijuoti papildomas diskusijas ar derybas su darbo taryba ir jų metu pasiekus šalių susitarimui, pastarasis gali būti įforminamas įmonės kolektyvine sutartimi arba raštišku darbo tarybos ir darbdavio susitarimu, jeigu įstatymai, kolektyvinės sutartys ar darbo tarybos ir darbdavio susitarimai nenumato kitos procedūros.

Įstatymų, kolektyvinių sutarčių ir darbo tarybos ir darbdavio susitarimų nustatytais atvejais, terminais ir tvarka darbdavys turi nemokamai raštu pateikti darbo tarybai informaciją, susijusią su darbo santykiais ir įmonės veikla. Kitais atvejais informaciją, reikalingą darbo tarybos funkcijoms atlikti, darbdavys darbo tarybai turi nemokamai raštu suteikti ne vėliau kaip per 10 dienų įmonėse, kuriose darbuotojų skaičius neviršijo vieno šimto darbuotojų, ir ne vėliau kaip per 20 dienų visose kitose įmonėse (Įstatymo 21 str.).

Darbo tarybų įstatymo svarba

Per visuomenės informavimo priemones gana dažnai teigiama, kad mūsų šalis išgyvena laukinio kapitalizmo laikotarpį, daugelyje įmonių darbuotojai dirba baudžios laikų sąlygomis. Tai galima paaiškinti tuo, kad šalyje yra dar gana didelis nedarbas ir dėl to darbuotojai sutinka dirbti bet kokiomis darbdavio primestomis darbo sąlygomis. Pavieniai darbuotojai nesugeba apginti savo darbo ir socialinių garantijų, kurias jiems numato darbo įstatymai ir kiti teisės aktas, nes tam būtina turėti atitinkamas organizacines struktūras, kurios gintų darbuotojų teises ir teisėtus interesus.

Darbo tarybų steigimas įmonėse naudingas ne vien tik darbuotojams, bet ir darbdaviams. Darbo kodeksas nustato, kad darbo sutarties pagrindu įmonėje, įstaigoje, organizacijoje atsirandančius darbo santykius reglamentuoja šio kodekso teisės normos, vienodai privalomos sutarties šalims. Kartu su tuo kodekse daugiau kaip 50 klausimų šalys turėtų socialinės partnerystės pagrindu aptarti ir įteisinti pasirašytoje įmonės ar aukštesnės pakopos kolektyvinėje sutartyje arba susitarimuose.²⁴

Norėčiau pabrėžti, jog neretai yra susidariusi nuostata, jog darbo tarybos atsiradimas įmonėje reiškia konfliktų tarp darbuotojų ir darbdavio pradžia. Tačiau darbo taryba turi padėti darbdaviui ir jo administracijai racionaliai organizuoti gamybą, nes nuo to priklauso įmonės pelnas. Nuo to priklauso ir kiekvieno darbuotojo darbo užmokestis ir kitos socialinės garantijos.

Kita vertus, nors netiesioginės dalyvavimo priemonės, kaip darbo tarybos, gali teikti naudą, jos taip pat gali turėti mažiau reikšmės darbuotojams negu tiesioginis jų įtraukimas dalyvauti, kuris priklauso nuo vadovų sprendimo.

Socialinio dialogo svarba

Analizuojant patį socialinį dialogą organizacijų plotmėje, pastebima, kad darbo santykiai, atsirandantys įmonėse tarp darbdavio ir pas jį dirbančių darbuotojų, paprastai reglamentuojami dviem būdais. Vienu atveju valstybė nustato privalomas darbo teisės normas, kurių turi laikytis darbo santykių subjektai, kitu atveju – teisės normas, reglamentuojančias tokius darbo santykius, kurie gali būti išspręsti derybomis arba susitarimu tarp darbuotojų kolektyvo ir darbdavio.

Darbo teisės moksle socialinė partnerystė pripažįstama kaip darbuotojų ir darbdavių atstovų ir jų organizacijų, o tam tikrais įstatymų nustatytais atvejais ir valstybės institucijų tarpusavio santykių sistema, kuria siekiama suderinti darbo santykių subjektų interesus. Tokia socialinė partnerystė paprastai grindžiama: laisvų kolektyvinių derybų; savanoriškumo ir savarankiškumo priimant šalis susaistančius įsipareigojimus; galiojančios teisinės sistemos nepažeidžiamumo; realaus įsipareigojimų vykdymo; šalių lygiateisiškumo, geranoriškumo ir pagarbos teisėtiems savitarpio interesams ir

²⁴ Lietuvos Profesinė Sąjunga „Solidarumas“. Ar dalyvaus darbuotojai bendrovės valdyme? 2007.10.11. Prieiga per internetą: <http://www.lps.lt/index.php?c=20071011170959>

panašiais principais. Vadovaujantis šiomis nuostatomis siekiama suderinti šalių interesus darbo santykių reglamentavimo srityje.

Lietuvos Respublikos DK nustato, kad socialinė partnerystė gali būti vykdoma nacionaliniu, šakos (tai yra gamybos, paslaugų, profesijų), teritoriniu (savivaldybės, apskrities) ir įmonių, įstaigų ar organizacijų ir jų struktūrinių padalinių lygiais (DK 42 str.). Įgyvendinant socialinės partnerystės uždavinius, taikomos įvairios jos formos: sudaromos trišalės ar dvišalės tarybos (komisijos, komitetai), naudojamos informavimo ir konsultavimo procedūros; vedamos derybos dėl kolektyvinių sutarčių pasirašymo, galimo darbuotojų dalyvavimo valdant įmonę ir kt.

Darbuotojų dalyvavimas bendrovės valdyme

Visgi analizuojant darbuotojų dalyvavimą valdant įmonę, galima pastebėti, kad jis kol kas yra veikiau deklaratyvus, nes akcinių bendrovių įstatymas nenumato, kad bendrovės valdybos posėdžiuose dalyvautų darbuotojų kolektyvo atstovas - profesinės sąjungos įgaliotas asmuo, o registruojant ar atnaujinant bendrovės duomenis juridinių asmenų registro įmonėje nereikalaujama pateikti duomenis kas (profesinė sąjunga, darbo taryba) atstovauja darbuotojų kolektyvą.

Tačiau 2004 m. vasario 19 d. priimtame Lietuvos Respublikos Europos darbo tarybų įstatyme Nr.IX-2031, kuris taikomas Europos Bendrijos įmonėms ar jų padaliniais, turintiems buveinę Lietuvos Respublikoje įvirtino nuostatą, kad Europos darbo tarybų nariai dalyvauja valdant įmonę ne tik dalyvaujant su balso teise įmonės valdyboje, bet ir per detalias įstatyme nurodytas informavimo ir konsultavimo procedūras.²⁵

Bendrovės valdymo sistema turėtų sudaryti sąlygas interesų turėtojams dalyvauti bendrovės valdyme įstatymų nustatyta tvarka. Interesų turėtojų dalyvavimo bendrovės valdyme pavyzdžiai galėtų būti darbuotojų kolektyvo dalyvavimas priimant svarbius bendrovei sprendimus, konsultacijos su darbuotojų kolektyvu bendrovės valdymo ir kitais svarbiais klausimais, darbuotojų dalyvavimas bendrovės akciniame kapitale, kreditorių įtraukimas į bendrovės valdymą bendrovės nemokumo atvejais ir kt. (Dagys M., 2006).

Darbdavių ir darbuotojų asociacijos

Lietuvoje veikia daug darbuotojų ir darbdavių interesus atstovaujančių asociacijų įvairiose miestuose ir rajonuose. Kalbant apie darbuotojų asociacijas, norėčiau išskirti keletą organizacijų, kurios ypatingai plačiai vykdo savo veiklą. Kaip antai Lietuvos socialinių darbuotojų asociacija (LSDA) - savanoriška visuomeninė organizacija, burianti visų socialinio darbo sričių ir krypčių atstovus: valstybinių, savivaldos, privačių ir visuomeninių institucijų socialinio darbo specialistus; mokslininkus, tiriančius socialines problemas; dėstytojus, rengiančius socialinio darbo ir socialinio

²⁵ Lietuvos Valstybės Tarnautojų Profesinė Sąjunga. Kolektyvinė sutartis. Prieiga per internetą: <http://www.tiltas.lt/ximas/ps/?psl=/doc/apkolektyvine>

ugdymo specialistus; studentus, besimokančius socialinio darbo mokyklose; socialinio darbo savanorius. Tokio pobūdžio asociacijos stengiasi gerinti darbuotojų darbo sąlygas, kvalifikacijos kėlimo galimybes, informuotumą, atstovauti darbuotojus ir ginti jų teises, taip pat dalyvauti kuriant darbuotojų profesinio rengimo, kvalifikacijos kėlimo ir atestavimo sistemą. Lietuvos apsaugos darbuotojų asociacija, norėdama įgyvendinti savo tikslus ir uždavinius, plačiai vykdo tokias funkcijas, kaip teorinių ir praktinių konferencijų, seminarų organizavimas šiuo atveju apsaugos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimais, teikia pasiūlymus Lietuvos Respublikos Vyriausybei ir kitoms valstybės institucijoms dėl Asociacijos narių teisėtų interesų įgyvendinimo, tuo pačiu atstovauja ir gina Asociacijos narių teises ir teisėtus interesus santykiuose su valstybės valdžios valdymo institucijomis ir organizacijomis visais klausimais.

Tu tarpu, įvairios darbdavių asociacijos (Kauno krašto pramoninkų ir darbdavių asociacija, Klaipėdos apskrities darbdavių asociacija, Marijampolės apskrities pramoninkų ir darbdavių asociacija, Jonavos verslininkų darbdavių asociacija ir kt.) stengiasi suvienyti tam tikras įmones, kitus juridinius ir fizinius asmenis ir atstovauti jų interesus valstybinės valdžios, miesto savivaldybės ir kitų valstybinių ir visuomeninių organizacijų valdymo organuose. Pavyzdžiui, Lietuvos verslo darbdavių konfederacija (LVDK) siekia sutelkti Lietuvos verslininkus jų teisėtiems interesams išreikšti, atstovauti ir užtikrinti. LVDK taip pat analizuoja ir vertina verslo padėtį Lietuvoje tam, kad būtų sudarytos palankios sąlygos steigti ir plėtoti verslą; valdžios institucijoms teikia išvadas ir pasiūlymus dėl teisės aktų tobulinimo, kaip pagerinti verslo aplinką; gina savo narių teisėtus interesus valstybinėse institucijose, rengia susitikimus su valstybinių institucijų atstovais; vykdo verslininkų informavimą ir mokymą ir organizuoja seminarus įvairiais verslo bendruomenei aktualiais klausimais.²⁶

3.3. Atliktų tyrimų rezultatų ir verslo atstovų ir ekspertų nuomonių analizė

Sėkminga įmonės veikla paprastai sukurama profesionaliu ir efektyviu darbuotojų darbu, todėl įmonės ieško būdų, kaip sukurti patrauklaus darbdavio įvaizdį, didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, skatinti ir ugdyti darbuotojo lojalumą įmonei, nuolat kelti motyvaciją. Veiksminga vidinė komunikacija yra pagrindas siekiant maksimaliai išnaudoti organizacijos išteklius ir suteikti juos strateginiams tikslams. Ieškomi vis naujesni būdai, kad vidinė komunikacija taptų patikimu pagalbininku palaikant ir tobulinant nuolatinį darbuotojų ir darbdavių dialogą. Poveikis konkrečiai įmonei priklauso nuo daugelio veiksnių, nebūtinai tiesiogiai susijusių su stojimu į ES. Įmonės perspektyvas sąlygos ne tik vadovų ir personalo kvalifikacija, darbo bendrojoje rinkoje patirtis ar

²⁶Lietuvos verslo darbdavių konfederacija. LVDK paslaugos. Prieiga per internetą: http://www.lvdk.eu/go.php/lit/LVDK_paslaugos/352/3/47

gaminamos produkcijos pobūdis, bet ir tinkamai atlikta įmonės laukiančių pokyčių analizė. (Kolyta S., 2002).

2007 metais, pagal tarptautinių ekspertų metodologiją parengtą tyrimą, atliko verslo konsultacijų įmonė „EKT grupė“. Tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti įmonių socialinės atsakomybės idėjų paplitimą tarp mažų ir vidutinių įmonių ir paskatinti jas vykdyti atsakingą verslą.

Kiekybinio tyrimo metu iš viso buvo apklaustos 497 šalyje veikiančios mažos ir vidutinės įmonės. Lietuvoje baigto įgyvendinti išsamaus įmonių socialinės atsakomybės kiekybinio tyrimo rezultatuose skelbiama, kad 43,6 proc. šalies mažų ir vidutinių įmonių vadovų šį terminą pirmą kartą išgirdo tyrimo metu.

Tyrimo rezultatai parodė, kad 52 proc. šalies mažų ir vidutinių įmonių iki šiol nėra įgyvendinę jokios įmonių socialinės atsakomybės programos. Socialinės atsakomybės veiklą vykde teigė 37,7 proc. įmonių. Buvo siekiama išsiaiškinti, kokio pobūdžio socialinės atsakomybės veiklas vykde įmonės. Paaiškėjo, kad net 85,9 proc. – rūpinosi savo darbuotojais, tuo tarpu, 71,4 proc. – rūpinosi klientais. 74,5 proc. tyrime dalyvavusiųjų nurodė, kad vykdyti socialiai atsakingą veiklą padėtų suteikta informacija apie galimą socialinės atsakomybės veiklos naudą. (Bagdonas D., 2007).

Lojalumo vertinimas

Savo ruožtu, kitos konsultacinės kompanijos „Watson Wyatt“ atliktais tyrimais įrodyta, kad sklandus vadovų ir pavaldinių bendravimas gali padidinti pelną iki 26 proc., o štai įmonės, mažiau dėmesio skiriančios vidinei komunikacijai tarp darbuotojų ir darbdavių, turi tenkintis ne taip sparčiai augančiu pelnu – iki 15 proc. Tyrimai taip pat liudija, kad dėl gerai „sustyguotos“ vidinės komunikacijos, kompanijos vertė gali išaugti iki 30 proc. O kompanijos nuostoliai, patirti dėl nelojalių darbuotojų, yra trigubai skaudesni nei patirti dėl, pavyzdžiui, konkurentų poveikio. Taigi dažniausiai kompanijos bankrutuoja dėl nelojalių darbuotojų, kurie, susidarius krizinei situacijai įmonėje, pasitraukia iš jos. (Šulcienė I., 2006).

2007 m. balandžio mėnesį viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovė „TNS Gallup“ pristatė darbuotojų prisirišimo prie savo darbovietės tyrimo rezultatus. Atliekant darbuotojų prisirišimo vertinimo tyrimą Lietuvoje, 2007 metų sausio – vasario mėnesiais, buvo apklausta daugiau nei 400 įvairiose srityse dirbančių žmonių šalyje. Kaip savo pranešime skelbia tyrimų bendrovė, tų metų darbuotojų prisirišimo indeksas Lietuvoje buvo lygus 44 balams. Pagal šį aspektą šalies organizacijos patenka tarp trečdaliai mažiausių prisirišimo indeksų turinčių darbdavių pasaulyje, kurių indeksas yra mažesnis už 53 balus. Tuo tarpu, darbuotojų prisirišimo indekso vidurkis pasaulyje siekia 59 balus.

Tyrėjai teigia, jog stipresnį Lietuvos darbuotojų lojalumą savo bendrovėms nulemia gerai atlikto darbo vertinimas, puikūs santykiai su vadovu ir tai, kad darbuotojai jaučiasi vertinami. Tačiau neretai darbuotojai jaučiasi negaunantys jiems priklausančio atlygio už atliekamą darbą. Jie taip pat mano, jog jų karjeros galimybės – ribotos, o pati įmonė – pačių darbuotojų yra vertinama neigiamai.

Šio tyrimo metu taip pat nustatyta, kad per 12 mėnesių darbovietę pakeitė 17 proc. nuolatinių darbą turinčių gyventojų šalyje. Žmogiškųjų resursų tyrimų skyriaus vadovė Alma Tamošaitytė mano, jog „mažėjantis darbuotojų prisirišimas yra susijęs su didėjančia darbuotojų kaita šalies organizacijose.“ Tyrimas atskleidė, kad mažiausias darbuotojų prisirišimas vyrauja gamybos sektoriuje (37 balai) ir mažmeninėse ir didmeninėse prekybos įmonėse (33 balai). (Bagdonas D., 2007).

2007 m. liepos mėn. rinkos analizės ir tyrimų grupė UAB „RAIT“ paskelbė dar vieno tyrimo apie darbuotojų Lietuvoje lojalumą duomenis. Tiriami darbuotojai buvo suskirstyti į keturias grupes pagal Personalo tyrimų metodiką HRA (Human Resources Analysis):

1. Lyderiai, vertingiausi įmonei, yra atsidavę ir lojalūs tiek savo darbui, tiek įmonei, kurioje dirba.
2. Karjeristai yra atsidavę savo darbui, bet ne organizacijai.
3. Lojaliojo tipo darbuotojai gerai atsiliepia apie savo įmonę ir yra lojalūs jai ilgą laikotarpį.
4. Pakeleiviai – nėra prisirišę nei prie savo darbo, nei prie organizacijos.

Taigi rezultatai parodė, jog Lietuvoje net 61 proc. apklaustųjų yra priskiriami „pakeleiviams“, kurių tarp vyrų 61 proc., tarp moterų – 60 proc; 19 proc. – „lyderiai“, kurių daugiau tarp vyrų (21 proc.) nei tarp moterų (17 proc.); 14 proc – „karjeristai“, kurių kiek daugiau moterų (16 proc.) nei vyrų (13 proc.); ir tik 6 proc. – „lojalieji“, daugiau moterų (7 proc.) nei vyrų (5 proc.).

Remiantis šiuo tyrimu, su teiginiu „iš esmės savo dabartiniu darbu esu visiškai patenkintas“ Lietuvoje visiškai sutiko 35 proc. darbuotojų. Savo darbu visiškai nepatenkinti buvo 12 proc. darbuotojų. Pastebima tendencija, kad pasitenkinimas darbu ir motyvacija dirbti keičiasi priklausomai nuo amžiaus. Daugiausia darbui ir įmonei lojalių darbuotojų yra 55 metų ir vyresnių amžiaus grupėje (31 proc.). Galima daryti prielaidą, jog neretai šiame amžiaus tarpsnyje darbuotojai nebepuoselėja didelių profesinių ambicijų, o svarbiausiais faktoriais tampa finansinis stabilumas ir socialinės garantijos.

Tuo tarpu, mažiausiai savo organizacija ir darbu patenkinti buvo 35 – 44 metų (12 proc.), ir jaunesni nei 24 metų (9 proc.) darbuotojai. Jauniausioje amžiaus grupėje (iki 24 metų) tik mažiau nei dešimtdalis darbuotojų buvo lojalūs savo įmonei, šioje amžiaus grupėje daugiau „karjeristų“ (18 proc.). Mažą prielaidą organizacijai ir darbui galima paaiškinti tuo, kad šio amžiaus grupės darbuotojai savo profesinę karjerą dažniausiai būna pradėję visai neseniai. Ankstesniais tyrimais nustatyta, kad pirmaisiais darbo metais darbuotojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija dirbti yra žemiausi. Jei darbuotojas randa savo vietą įmonėje, bėgant metams jo prisirišimas auga, ir pradeda silpnėti apie 6 – 10 darbo metus. (Bagdonas D., 2007).

Motyvacijos vertinimas

2007 m. kovo – gegužės mėnesiais specializuota mokymų bendrovė „Komunikacijos mokykla“ atliko Lietuvos įmonių darbuotojų motyvacijos tyrimą. Vidinės komunikacijos, kaip

darbuotojų motyvavimo priemonės, tyrimu siekta įvertinti, kaip organizacijų darbuotojai vertina vidinę komunikaciją savo įmonėje, išsiaiškinti, kokią įtaką ji turi motyvacijai ir pasitenkinimui darbu, nustatyti, kokie komunikacijos kanalai veikia Lietuvos bendrovėse. Tyrime dalyvavo 157 respondentai iš skirtingo dydžio ir veiklos sektorių įmonių.

Šio tyrimo duomenimis, beveik 90 proc. darbą ketinančių palikti respondentų pripažinimą ir įvertinimą įvardijo svarbia motyvuojančia priemone. Daugiau kaip pusė šių respondentų (51 proc.) buvo nepatenkinti darbdavio suteikiamomis mokymosi galimybėmis ir dalyvavimu priimant svarbius sprendimus. Ketvirtadalis teigia jaučią nepasitenkinimą jų darbo įvertinimu ir pagalba sprendžiant problemas, tiek pat darbuotojų yra nepatenkinti santykiais su tiesioginiu ir aukščiausiu vadovu įmonėje.

Nors apie 68 proc. apklaustų darbuotojų teigė esą iš esmės patenkinti savo darbu, artimiausiu metu tikrai keisti darbovietę ketino tik 7,8 proc. respondentų, o arti 36 proc. nurodė norintys pakeisti darbą, nors konkrečių planų tyrimo metu neturėjo. Anot tyrimo rezultatų, vertinant šių darbuotojų užimamas pareigas matyti, jog šalies įmonės dėl komunikacijos problemų rizikuoja netekti 15 proc. vadovaujančio personalo, beveik 7 proc. administracijos ir net 58,6 proc. specialistų.

Taigi remiantis šio tyrimo rezultatais, galima būtų daryti išvadą, jog Lietuvos įmonių vadovams vertėtų naudoti daugiau ir įvairesnių komunikacijos su darbuotojais priemonių, informuoti apie bendrovės veiklą, tikslus, įtraukti darbuotojus į organizacijos vidaus gyvenimą, sprendimų priėmimo procesą. Reiktų pabrėžti, kad tas pačias motyvacines priemones vienos įmonės darbuotojai priima skirtingai, todėl masiškai taikomos priemonės dažnai neleidžia pasiekti norimo rezultato. (Bagdonas D., 2007).

Darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiai

2007 m. spalio 15 – lapkričio 2 dienomis buvo atliekamas rinkos ir viešosios nuomonės tyrimų bendrovės „Spinter tyrimai“ gyventojų viešosios nuomonės tyrimas, kuriame dalyvavo gyventojai nuo 18 iki 65 metų. Apklausa buvo atliekama standartizuoto interviu metodu.

Remiantis pastarojo tyrimo rezultatais, tik 30 proc. šalies dirbančių asmenų linkę manyti, kad jų gaunamas atlygis yra adekvatus jų atliekamam darbui. Didžioji dalis apklaustųjų (60 proc.) laikėsi priešingos nuomonės, t.y. statistinis dirbantis lietuvis dažniausiai linkęs manyti, kad jo ir darbdavio mainai nėra lygiaverčiai. Įdomu tai, jog finansiškai neįvertinti dažniau jaučiasi didmiesčių gyventojai, taip pat jauniausio ir vyriausio amžiaus darbuotojai, ypatingai vyrai.

Maždaug 25 proc. dirbančiųjų Lietuvoje atlyginimo padidinimo sulaukia bent kartą per metus. Dar 19 proc. apklaustųjų teigė atlyginimą didėjant maždaug kas pusantrų metų. Trečdalis dirbančiųjų gyventojų atlyginimo padidinimo sulaukia rečiau nei kartą per pusantrų metų, tuo tarpu 20 proc. nurodė, kad dabartinėje darbovietėje jiems nebuvo padidintas atlyginimas. Dažniau keliamu

atlyginimu darbdaviai paskatina aktyviausio amžiaus (25 – 45 m.) darbuotojus, rečiausiai - vyriausio amžiaus dirbančiuosius. (Spinter tyrimai, 2007).

Lyčių komunikacija organizacijose

Pastaruoju metu Lietuvos visuomenėje aktyviai diskutuojama lyčių lygių galimybių darbo rinkoje klausimais. Remiantis viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės „TNS Gallup“ 2007 metais sausio mėnesį atliktu tyrimu, kurio metu buvo apklausta daugiau kaip 1000 Lietuvos gyventojų, išsiaiškinta, kad tik 34 proc. Lietuvos gyventojų mano, jog darbuotojai, nepriklausomai nuo jų lyties, turi vienodas galimybes darbe. Tokiame kontekste kyla natūralus klausimas, ar moterų ir vyrų komunikacijos skirtumai yra esminiai veiksniai, kuriantys nepalankų komunikacinį klimatą šių dienų organizacijose.

Užsienio tyrėjai yra nustatę, kad moterys ir vyrai paprastai naudoja skirtingus komunikavimo būdus darbo aplinkoje, o šie skirtumai gali turėti įtakos abiejų lyčių karjerai ir bendram vertinimui kolektyvo tarpe. Akivaizdu, kad moterų ir vyrų komunikacijos ypatybės organizacijoje priklauso nuo socializacijos proceso metu išminktų elgesio modelių, stereotipų, vertybių, normų, asmeninės kompetencijos, individualių savybių ir kitų specifinių aplinkybių, apimančių sprendžiamų darbo klausimų pobūdį, siekiamą tikslą ir panašiai.

Tradicinėje organizacijos struktūroje moterims paprastai yra sunkiau išmokti vyriškojo komunikavimo stiliaus manierų, o naudodamos per daug vyrišką komunikavimo stilių, jos dažnai sulaukia neigiamos bendradarbių reakcijos, kadangi toks elgesys neatitinka egzistuojančių stereotipų ir organizacijos kultūrinių vertybių. Komunikacijos procesai efektyviau vyksta moderniose organizacijose, kuriose informacijos srautai paskirstomi iš centro. Tokioje aplinkoje ir moterys, ir vyrai gali lengviau pritaikyti abiejų lyčių komunikavimo stilius ir suderinti individualias savybes. Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad efektyvi lyčių komunikacija gali būti užtikrinta tada, kuomet organizacinėje aplinkoje yra suderinami skirtingi moterų ir vyrų komunikavimo stiliai, pritaikant geriausias jų ypatybes.

Palyginus su kitomis socialinio gyvenimo sferomis, darbinėje aplinkoje tiek moterims, tiek vyrams yra lengviausia prisitaikyti prie vyraujančios komunikacinės aplinkos, priimto kalbėjimo stiliaus ar elgesio, todėl lyčių komunikacijos skirtumai profesinėje sferoje ir mažiau pastebimi negu privačioje. Bendrai lyčių komunikacijos ypatybės organizacijoje labiausiai išryškėja, kuomet darbiniai klausimai sprendžiami mišrioje grupėse, vykstant deryboms, diskusijoms, ar priimant sprendimus. Šių vadybinių procesų metu lyčių taikomi komunikavimo stiliai turi nemažą įtaką visiems darbo rezultatams, todėl moterims ir vyrams, siekiantiems profesinės sėkmės, yra naudinga suprasti abiejų lyčių komunikavimo ypatybes.

Lietuvoje kaip ir visame pasaulyje šiandien ypač yra aktualus lyčių lyderystės klausimas. Akivaizdu, kad dauguma moterų vadovaudamos naudoja skirtingus negu vyrai komunikavimo būdus, kurie šiandien yra nevienodai vertinami. Abiejų lyčių lyderių komunikavimo stiliai yra naudingi, motyvuojant pavaldinius siekti bendrų organizacijos tikslų, pagal kuriuos turi būti parenkamas labiau moteriškas ar vyriškas komunikavimo būdas. Vadinasi, šiuolaikinėse organizacijose, formuojant efektyvios komunikacijos strategijas, vidinės komunikacijos specialistams yra svarbu atsižvelgti į lyties ir kultūros aspektą, kadangi tai padeda formuoti tokią organizacinę kultūrą ir komunikacinį klimatą, kuriame kuo mažiau įtakos turi darbuotojų lytis ir su tuo susiję stereotipai, trukdantys efektyviai komunikuoti. (Bagdonaitė J., 2007).

Pasak Džefrio Pfeferio (Jeffrey Pfeffer), Stenfordo universiteto Verslo mokyklos profesoriaus, Baltijos lyderystės ugdymo instituto kvietimu vedusio seminarus, „svarbiausia – komunikacija tarp darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų, mat daugumą problemų galima išspręsti tiesiog pasikalbėjus.“

Dž. Pfeferio teigia, kad „tik suteikiant darbuotojui daugiau pasitikėjimo bus ugdomos jo, kaip lyderio, savybės: pirmiausia reikia išmokti pritraukti darbuotojus, juos išlaikyti ir motyvuoti. Svarbu, kad jie taptų lojalūs įmonei ir savo darbui. Dideli atlyginimai – ne išeitis, tokią strategiją gali pritaikyti bet kas, tad šis sprendimas nesuteiks konkurencinio pranašumo. Žmonės ateina dirbti ne dėl pinigų ir ne dėl jų išeina. Iš tiesų jie pasigenda išklauso, įvertinimo, jaučia, kad jų sugebėjimai ir talentai nėra visapusiškai išnaudojami, ir nebetiki, kad tokia padėtis ateityje pasikeis. Geriausias sprendimas: sukurti darbovietę, kurioje gera dirbti, suteikti darbuotojui daugiau pasitikėjimo ir nepamiršti, kad jis turi asmeninį gyvenimą.“ (Povilaitytė E., 2007).

3.4. Empirinis socialinio dialogo reiškinių Lietuvos įmonėse tyrimas

Siekiant geriau įsigilinti į Europos socialinio dialogo praktikos taikymą Lietuvos įmonėse, buvo pasitelkiamas kokybinio tyrimo metodas. Duomenų rinkimo analizei buvo pasirinktas interviu su organizacijų darbuotojais ir vadovais. Tiek privačių, tiek viešųjų organizacijų (smulkių ir stambiųjų) darbuotojų tyrimui pasirinkimas buvo neatsitiktinis, nes analizuojant skirtingų įstaigų funkcionavimą leidžia visapusiškiau įsigilinti i Europos Sąjungos dokumentų taikymą. Buvo apklausti 10 įstaigų darbuotojų ir darbdavių, iš kurių 5 – dirbantys vadovaujama darba.

Taigi kokybinio tyrimo analizei buvo remtasi šių darbuotojų ir darbdavių nuomone, gauta interviu būdu:

7 lentelė. Interviu su organizacijų darbuotojais ir vadovais

Vardas, pavardė	Pareigos	Įmonės pavadinimas	Interviu data
Lina Abraitienė	Direktorė	UAB „Bella Verba“	2015-04-09
Juozas Čepulinskas	Vadovas	ŽŪB „Kalnas“	2015-04-01
Aurelijus Kavaliauskas	TPA padalinio vadovas	UAB „Technologiniai paslaugų sprendimai“	2015-04-08
Aidas Makselė	Darbų vadovas	UAB „Technologiniai paslaugų sprendimai“	2015-04-17
Ernestas Petrušis	Eksploatacijos direktorius	UAB „Hansa info“	2015-04-17
Agnė Jakubčionytė	Šeimos gydytoja	Kartenos PSPC ir Gargždų PSPC	2015-04-13
Vaida Graževičienė	Pardavėja-konsultantė	UAB „Drogas“	2015-04-04
Agnė Kymantė	Vertėja	UAB „Bella Verba“	2015-04-09
Veronika Kozel	Praktikantė (konsultantė)	UAB „Ernst & Young Baltic“	2015-04-12
Valentina Šlavenec	Vyr.mokytoja-metodininkė	Varėnos r. Panočių vidurinė mokykla	2015-04-12

Kokybinio tyrimo ribotumai:

Atliekant kokybinį tyrimą, susidūriau su tyrimo ribotumais: respondentai mano analizuojama problematika (tam tikruose aspektuose) negalėjo suteikti pakankamai informacijos. Pavyzdžiui, daugelis apklaustųjų nepajėgė suvokti, kaip veikia Europos direktyvos ir kaip darbuotojai turi būti įtraukiami į įmonės valdymą. Tai ypač atsiskleidė mažose įmonėse, kur buvo pirmą kartą girdimi ES teisės įtakos organizacijose niuansai. Todėl tai aktualina mano analizuojamą tematiką ir leidžia daryti prielaidą, jog, nepaisant to, kad Lietuva jau ne vienerius metus yra ES, tačiau vis dar pravartu kalbėti apie Europos direktyvų taikymą analizuojant darbuotojų ir darbdavių santykius, nes daugelis jų yra vis dar mažai susipažinę su jų taikymu.

Kokybinio tyrimo analizė

Atlikdama kokybinį tyrimą Lietuvos organizacijose, kartinį klausimą pasirinkau „Kokią įtaką turi ES direktyvos ir LR taikomi teisės aktai vykdant socialinį dialogą įmonėse?“. Iš dešimties respondentų net aštuoni į šį klausimą atsakė taip, jog yra mažai girdėję apie tai, arba net nežino kas tai yra (nors į likusius kitus atsakė). Tačiau ir likusių lakoniški atsakymai neleido išvystyti gilesnės diskusijos, nes juose atsispindėjo informacijos trūkumas apie Europos direktyvas. Šio klausimo darbuotojų nuomonių raišką geriausiai apibendrina UAB „Technologiniai paslaugų sprendimai“ Aurelijaus Kavaliausko atsakymas, kuris atspindi bendrą kokybinio tyrimo gautų atsakymų tendenciją, jog „apie direktyvas trūksta informacijos, nežinoma kokiais atvejais jas taikyti“²⁷. Tai rodo, kad

²⁷ Interviu su UAB „Technologiniai paslaugų sprendimai“ TPA padalinio vadovas, 2015-04-08

direktyva dar nėra užtikrintai taikoma mūsų šalyje, taip pat galima daryti prielaidą, jog yra ryškus informacijos trūkumas, nesusipažinimas su įstatymais įtvirtintomis savo teisėmis. Be to, galbūt būtų galima kelti hipotezę, kad vadovai netgi nėra suinteresuoti, jog jų darbuotojai žinotų savo teises, dalyvaujant sprendimų priėmimo, kas reikštų darbdavio monopolijos praradimą, administruojant įmonės valdymą.

Kadangi ES direktyva nurodo darbuotojų įtraukimo į valdymą formas, kokybinio tyrimo metu siekiau išsiaiškinti ir darbuotojų įtraukimo į valdymą Lietuvos įmonėse būdus. Dauguma respondentų paminėjo įstaigose reguliariai vykstančius susirinkimus, kurių metu jie yra informuojami apie organizacijos valdymo svarbius klausimus. Anot UAB „Hansa info“ eksploatacijos direktoriaus, įstaigos vadovas pavaldinius įtraukia į tikslų formulavimo ir sprendimų priėmimo procesą: tokiu būdu „vadovas apeliuoja į darbuotojų aukščiausio lygio (valdžios, kompetencijos, pasisekimo, asmenybės ugdymo, saviraiškos) poreikius. Todėl žmonės, įkvėpti aukšto lygio poreikių, paprastai noriai siekia tų tikslų, kurie buvo nustatyti jiems patiems dalyvaujant.“²⁸ UAB „Technologiniai paslaugų sprendimai“ TPA padalinio vadovas Aurelijus Kavaliauskas antrino, jog „susirinkimų metu darbuotojai skatinami pateikti naujas idėjas, tuo pačiu, jie patys yra supažindinami su kompanijos filosofija, tikslais, skatinami suvokti, kaip veikia įmonė, koks valdymo modelis taikomas.“²⁹ Nepaisant to, didžioji dalis kokybinio tyrimo apklaustųjų tiksliai nežinojo, kaip jie turi būti įtraukiami į įmonės, kurioje jie dirba, valdymą. Pasak jų, atlikdami konkrečias paskirtas jiems užduotis, nėra bandymų ar vizijų, kaip būtų galima įtakoti įmonės aukštesnius tikslus ir siekius. Tad galima daryti prielaidą, jog darbdaviai nėra itin suinteresuoti įtraukti savo darbuotojus į įmonės valdymą. Pastebimas ryškus atotrūkis nuo realaus suvokimo ir ES direktyvose suformuotų nuostatų.

Kita vertus, užtikrinant ne tik darbuotojų įtraukimą į valdymą, bet ir apskritai sėkmingą organizacijos funkcionavimą, yra labai svarbi vadovų pozicija. Todėl kokybinio tyrimo metu taip pat siekiau atskleisti vadovo požiūrį į aktyvesnį darbuotojų įsitraukimą į įmonių veiklą. Svarbus veiksnys yra ir vadovo taikomi vadovavimo principai, siekiant užtikrinti sėkmingą vadovavimą personalui. Tiek apklausti darbuotojai, tiek darbdaviai sutiko, kad vadovas yra tarsi įmonės „veidas“ ir jo įtaka yra reikšmingiausia darbuotojų sutelkimui. Tačiau reikėtų paminėti ir ŽŪB „Kalnas“ vadovo Juozo Čepulinsko požiūrį, jog „nepaisant to, kad vadovas, turėdamas nuolat rodyti pavyzdį ir poziciją, jam yra svarbios ir reikalingos nuomonės iš įmonės darbuotojų.“ O kad užtikrintų sėkmingą vadovavimą personalui, įvardino pagrindinius šiuos principus, kuriais vadovaujasi: pasitikėjimo, sąžiningumo, atsakomybės, bendravimo, nuomonių išklauskimo, idant kokybiškiau būtų galima atlikti darbus, suorganizuoti akcijas, pravesti klientų apklausas ir pan.³⁰ Darbuotojai taip pat sutiko, jog formuojant

²⁸ Interviu su UAB „Hansa info“ eksploatacijos direktoriumi Ernestu Petrušiu, 2015-04-17

²⁹ Interviu su UAB „Technologiniai paslaugų sprendimai“ TPA padalinio vadovu Aurelijum Kavaliausku, 2015-04-08

³⁰ Interviu su ŽŪB „Kalnas“ vadovu Juozu Čepulinsku, 2015-04-01

įmonės poziciją, vadovo įtaka yra itin reikšminga, nes nuo jo sugebėjimo paveikti tarnybą, priklauso visi materialiniai ištekliai, skirti tiek informacinėms technologijoms, tiek žmogiškiems ištekliams, tiek įrangos atnaujinimui, inovacijų diegimui. Savo ruožtu, UAB „Ernst & Young Baltic“ praktikantė-konsultantė tarsi apibendrina visa tai, teigdama, jog „vadovas gali paveikti kiekvieno darbuotojo nuomonę apie įmonę, jeigu jis bendrauja asmeniškai ir pritaiko įmonės įvaizdžio formavimą kiekvienam individualiai.“³¹ Pastebėtina yra tai, jog smulkesnių įmonių darbuotojai yra labiau patenkinti vadovo įtaka formuojant įmonės poziciją, kadangi vadovas stengiasi integruoti darbuotojų nuomones, tuo tarpu stambesnėse įmonėse – strateginiai sprendimai priimami dalyvaujant tik valdybos nariams.

Taigi į klausimą, kokiais principais yra vadovaujama ir kokios iniciatyvos taikomos, idant būtų užtikrintas sėkmingas vadovavimas personalui, respondentų atsakymai buvo gana vieningi. Pagrindiniai teiginiai buvo: bendradarbiavimo skatinimas, darbuotojų nuomonės išklauskymas ir atsižvelgimas į ją, elementari pagarba, net neformalūs kolektyvo susitikimai nedarbo metu. Ypatingai norėčiau paminėti respondentės UAB „Technologiniai paslaugų sprendimai“ TPA padalinio vadovo Aurelijaus Kavaliausko išsakytą mintį, jog „užtikrinant sėkmingą vadovavimą personalui įmonėje turi būti įdiegiamos trys sistemos: 1) kontrolės sistema, kuri užtikrina pavaldinių atskaitomybę; 2) planavimo sistema, kurioje darbuotojai konkrečiai numato, kokias veiklas artimiausiu metu turės vykdyti; 3) motyvavimo sistema, kuri numato atlygį ir motyvaciją.“³² Na o tuo tarpu, UAB „Technologiniai paslaugų sprendimai“ darbų vadovas Aidas Makselė įsitikinęs, jog „svarbiausia laikytis dviejų aspektų – skaidrumo ir darbuotojų iniciatyvų rėmimo.“³³

Savo ruožtu, reikšminga analizuoti ir nusistovėjusį tarp darbuotojų ir darbdavių galios centrą ir kaip jis įtakoja tarpusavio komunikaciją. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad pagrindinė įtaka atsiranda per neformalų bendravimą už įstaigos ribų. Pasak UAB „Hansa info“ eksploatacijos direktoriaus Ernesto Petrušio, darbuotojai savo elgesiu prisideda prie įstaigos įvaizdžio kūrimo, dirba kokybiškai ir tenkina klientų poreikius. Tačiau darbdaviai, deja, daugiau dėmesio skiria išorinei komunikacijai, t.y., reklamai, renginiams, žiniasklaidai. Tiek darbuotojai, tiek vadovybė gali pagerinti tarpusavio komunikaciją gerindami tarpusavio santykius ir nutiesdami informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų, pastaruosius informuojant apie įstaigos tikslus, planus, pokyčius, vizijas ir panašiai.³⁴ Beveik visi apklaustieji tvirtino, kad stipriausias ir tuo pačiu veiksmingiausias veiksnys – tai neformalios komunikacijos sukūrimas už įmonės ribų (įvairios bendros šventės, įvairūs renginiai ir t.t.).

³¹ Interviu su UAB „Ernst & Young Baltic“ prakticante-konsultante Veronika Kozel, 2015-04-12

³² Interviu su UAB „Technologiniai paslaugų sprendimai“ TPA padalinio vadovu Aurelijum Kavaliausku, 2015-04-08

³³ Interviu su UAB „Technologiniai paslaugų sprendimai“ darbų vadovu Aidu Maksele, 2015-04-17

³⁴ Interviu su UAB „Hansa info“ eksploatacijos direktoriumi Ernestu Petrušiu, 2015-04-17

Į klausimą, kodėl svarbu palaikyti gerus santykius tarp kolektyvo, ypač noriai ir aktyviai atsakinėjo tiek vadovybė, tiek darbuotojai. Tai rodo abiejų pusių suinteresuotumą plėtoti pozityvius santykius bendradarbiaujant sprendimų priėmimo. Visi apklaustieji įsitikinę, jog įmonė – tai komanda, kuri siekia bendrų tikslų. Ir jeigu nebus bendro sutarimo, bendro suvokimo, kurlink įmonė eina – nebus ir gero galutinio rezultato. UAB „Bella verba“ vertėjos Agnės Kymantės įsitikinimu „svarbu yra palaikyti gerus santykius dėl įstaigos mikroklimato, kuris turi didžiulę įtaką darbo našumui ir geriems darbo rezultatams.“³⁵ Tuo tarpu, dauguma respondentų nuomonė sutampa su Kartenos PSPC ir Gargždų PSPC šeimos gydytojos Agnės Jakubčionytės nuomone, jog ypatingai vadovai turėtų būti suinteresuoti palaikyti gerus santykius su darbuotojais, norėdami juos išlaikyti organizacijoje: „Jei nuolat bus įtampa, stresas – kas įtakoja neefektyvų darbo vykdymą – darbuotojai ieškosis kito darbo, o taip pat gali pablogėti organizacijos reputacija.“³⁶ Taigi, galima daryti prielaidą, jog, kuomet nuolatos yra palaikomi geri santykiai tarp darbuotojų ir darbdavių, iš to išlošia abi pusės, nes tai lemia įmonės sėkmingą egzistavimą ir funkcionavimą.

Prie sėkmingo bendradarbiavimo, be jokios abejonės, prisideda darbuotojų motyvacijos kėlimo būdai. Todėl kokybinio tyrimo metu, siekiau išanalizuoti, kaip darbuotojai yra motyvuojami savo įmonėse, taip pat, norėdama išsiaiškinti, ar darbuotojų lojalumas ir darbdavių motyvacijos kėlimo būdai turi tam tikrų sąsajų. Be to, manau, svarbu išsiaiškinti vadovo iniciatyvas, skatinant ir motyvuojant darbuotojus. Daugelis respondentų yra patenkinti motyvavimo sistema, kurią sudaro: siuntimai į tobulinimosi kursus, stažuotės, konferencijos, seminarai užsienyje, kvalifikacijos kėlimo kursai ir, žinoma, piniginės premijos, atlyginimo kėlimas. Anot privačios įmonės direktorės Linos Abraitienės, net kas mėnesinis rezultatų palyginimas tiek su ankstesniais rezultatais, tiek su kitų darbuotojų pasiekimais, ypatingai motyvuoja ir verčia nuolat stengtis ir tobulėti.³⁷ Kitos įmonės pardavėja-konsultantė antrino, jog per tris mėnesius viršijus savo planą tam tikra procentine išraiška, įmonė išrašo piniginę premiją.³⁸ Tačiau reikėtų paminėti, kad privačių įmonių darbuotojai yra labiau motyvuojami nei viešųjų. Pastarieji nesijaučia motyvuojami, todėl yra pasyvūs, netiki savo įmonės sėkme, dėl to lojalių darbuotojų yra žymiai mažiau nei privačiose įmonėse. Kita vertus, remiantis kokybinio tyrimu, labiau lojalūs yra vyresnio amžiaus darbuotojai, tuo tarpu, jaunesni, padirbę kurį laiką, ieškosi naujų darboviečių, naujų galimybių, kur siūlomas didesnis atlyginimas ir didesnės perspektyvos.

Tuo tarpu išorinės, įvairios darbo profesinės organizacijos, savo veikimo logika turėtų prisidėti prie efektyvesnio darbuotojų įsitraukimo į veiklą, todėl svarbu buvo išsiaiškinti šių organizacinių struktūrų vaidmenį mano analizuojamose įstaigose. Tačiau apklaustieji, nebuvo

³⁵ Interviu su UAB „Bella Verba“ vertėja Agne Kymante, 2015-04-09

³⁶ Interviu su Kartenos PSPC ir Gargždų PSPC šeimos gydytoja Agne Jakubčionyte, 2015-04-13

³⁷ Interviu su UAB „Bella verba“ direktore Lina Abraitiene, 2015-04-09

³⁸ Interviu su UAB „Drogas“ pardavėja-konsultanta Vaida Graževičiene, 2015-04-04

informuoti ir nebuvo susidūrę su šiuo reiškiniu savo įmonėse, tad negalėjo atsakyti į pastarąjį klausimą. Galbūt pasirinktos įmonės nebuvo pakankamai didelės, dėl to respondentams šis klausimas pasirodė visiškai neaktualus.

Galiausiai, siekiant išsiaiškinti konkrečias problemas ir kliūtis, minimizuojant bendradarbiavimą tarp darbuotojų ir vadovų, kokybiniame tyrime buvo pastebėta, kad dauguma darbuotojų įvardino tai, jog darbdaviai per mažai dėmesio skiria žemesnės grandies darbuotojams, nenoras išklaudyti ir suprasti, nuvertinimas, rodoma nepagarba darbuotojui ir jo darbui, neaiškiai paskirstytos atsakomybės, taip pat komandinio darbo ignoravimas, ko pasekoje sukeliama disharmonija ir įtampa tarpusavio santykiuose. Savo ruožtu, vadovai pagrinde akcentavo darbuotojų iniciatyvos trūkumą, jų nekompetenciją ir nenorą dalyvauti įstaigos veikloje, tuo neįvertindami savo darbdavių pastangų.

Taigi atsižvelgiant į visas šias problemas, galima teigti, kad dar nepakankamai veikia komunikacijos grandis: aukščiausio lygio vadovai – vadovai – darbuotojai. Ne visuomet ta informacija, kuri yra perduodama, tinkamai pasiekia darbuotojus. Dažnai trūksta bendrų tikslų supratimo, komandinio darbo įgūdžių.

IŠVADOS

1. Išanalizavus socialinį dialogą kaip reiškinį įvairiose vadybinėse teorijose, galima pabrėžti šiuos aspektus:

- Kiekvienoje vadybos teorijoje susiformavo tam tikras jai būdingas požiūris į personalo valdymą. Klasikinė vadybos teorija koncentruoja dėmesį į hierarchizuotą ir normomis apibrėžtą organizacinę sistemą, kurioje dominuoja iš anksto nustatyti standartai, darbinės taisyklės ir struktūros. Šie elementai savo nelankstumu „trukdo“ įsivyrauti konstruktyviam darbuotojų ir vadovų dialogui priminant sprendimus, nes darbuotojams griežtai nustatytos pastovios pareigybių funkcijos neleidžia aktyviau įsitraukti į organizacijos valdymą.
- Žmogiškųjų santykių teorija iškėlė darbininkų dalyvavimo valdyme idėją, jog būtina sudaryti „visišką interesų bendrumą. Ši teorija – tai esminis žingsnis į darbo ir personalo humanizavimą. Žmogiškųjų santykių teorija įvertina kiekvieno organizacijos nario intelektualinį potencialą, sudarydama sąlygas labiau patiems kontroliuoti savo darbą ir skleisti idėjas organizacijos aplinkoje. Kadangi patys santykiai tarp organizacijos narių nėra tokie subordinuoti, todėl tokioje terpėje gali vystytis užuomazgos konstruktyvaus dialogo ne tik tarp organizacijos darbuotojų, bet tarp darbuotojų ir vadovų.
- Tuo tarpu, naujosios vadybos teorijos atskleidžia, kad norint, jog organizacija kaip sistema sklandžiai funkcionuotų, reikia atsižvelgti ir užtikrinti organizacijos narių poreikių patenkinimą. Prie tokių darbuotojų norų galima priskirti konstruktyvaus dialogo kompanijoje poreikį, kurio realizavimas atitolintų organizacijoje įvairias konfliktines situacijas. Šiuolaikinėse valdymo teorijose, orientuojamasi į žmogų, kaip pagrindinį, lemiamą organizacijų veiklos efektyvumą užtikrinantį veiksnį. Nors naujausios technologijos organizacijose tampa vis pažangesnės ir sudėtingesnės, tačiau žmogiškojo faktoriaus svarba nemažėja, nes orientacija į kiekvieną darbuotoją, socialinės aplinkos gerinimą ir bendradarbiavimo santykius, pagrįstus abipusiu pasitikėjimu - tai sąlygos, kurios didina organizacijos veiklos našesnius rezultatus.

2. Išanalizuotas Europos Sąjungos įtakos kontekstas socialinio dialogo realizavimui apsprendžia:

- Teisinės bazės analizė leidžia atskleisti, jog ES skatina darbo santykius ir darbuotojų ir darbdavių atstovų tarpusavio dialogą. Direktyvą įgyvendinantis Lietuvos Respublikos įstatymas dėl darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus Europos bendrovėse įsigaliojo 2005 m. gegužės 28 d. ir nuo tada Lietuvoje yra sudaryta galimybė steigti Europos bendrovę. Šiame įstatyme yra įtvirtinta dalyvavimo sąvoka, užtikrinanti darbuotojų įtaką bendrovės valdyme.

- Socialinio dialogo realizavimo galimybių Europos Sąjungoje analizė atskleidė, jog su darbo santykiais susijusi ES politika lėmė reikšmingą darbo santykių plėtrą, spartinant kovą su nedarbu, amžiaus, neįgalumo, rasės, religijos ir lyties diskriminacija. ES įstatymų leidimas dėl minimalių darbo teisių sudarė sąlygas vykti esminiams nacionalinės darbo teisės pokyčiams. ES deda visas pastangas, norėdama paveikti organizacijų valdymo ir darbo politiką, renkant ir platinant informaciją apie darbo sąlygas valstybėse narėse. Taigi ES tampa svarbiu subjektu, prisidedančiu prie darbo politikos plėtros, vystant darbo aplinką, kuri būtų lanksti, inovatyvi ir nešališka. Be to, organizacinė kultūra gali būti reikšminga, sprendžiant klausimus, susijusius su darbo santykių prigimtimi. Jeigu organizacija nori plėtoti darbuotojų dalyvavimą, pradiniam veikimo taške reikėtų peržiūrėti vadovų potencialių įsipareigojimų galimybes ir kompetenciją ir valdymo struktūrą. Akcentuojant darbuotojų įtraukimo svarbą tiesioginiuose vadovų ir pavaldinių santykiuose, yra tikslinga atsižvelgti į vadovų įgūdžių tobulinimą formuoti formalius darbuotojų dalyvavimo darbo modelius.

3. Ištyrus Europos socialinio dialogo praktikos taikymo galimybes Lietuvos įmonėse, galima daryti šias išvadas:

- Atsirado realus poreikis sisteminti Lietuvos darbo teisę, sekant kontinentinių valstybių pavyzdžiu, pritaikyti ją prie naujas sąlygas diktuojančios rinkos ekonomikos ir tarptautinių Lietuvos Respublikos įsipareigojimų. Ne tik darbdaviai, bet ir darbuotojai turi prisidėti prie sklandžios informacijos sklaidos organizacijoje. Tik darniai ir sistemiškai siekdami užtikrinti informacijos sklaidą visi įmonės nariai gali sustiprinti socialinio dialogo realizavimą organizacijoje.
- Pastaruosius penkiolika metų Lietuvoje vyksta procesas, kurio metu nuo griežtai centralizuoto darbo santykių reguliavimo modelio pereinama prie sutartinio šių santykių reguliavimo. Taigi priimtas Darbo kodeksas ir socialinių partnerių institucionalizacija šalyje buvo esminiai žingsniai stiprinantys socialinį dialogą, kuris įtvirtina darbuotojų teises ir stiprina jų pozicijas organizacijose.
- Profesinė sąjunga yra savanoriška ir savarankiška organizacija, atstovaujanti ir ginanti, ir užtikrinanti darbuotojų darbo, profesines, ekonomines ir socialines teises ir interesus. Šiems tikslams profesinė sąjunga turi keletą funkcijų - atlieka darbdavio veiklos kontrolę, teisės aktų, reguliuojančių darbo santykius, kokybės priežiūrą, kolektyvinių darbo sutarčių sudarymo užtikrinimą. Taigi tai savotiškas komunikacijos tiltas tarp organizacijos darbuotojų ir darbdavių, tiesiogiai atspindintis ne tik organizacinį dialogą, bet ir ginantis organizacijos narių teises organizacijos kontekste. Tuo tarpu, darbo taryba – tai darbuotojų atstovaujamas organas, ginantis darbuotojų profesines, darbo, ekonomines ir socialines teises ir atstovaujantis jų interesams įmonėse, įstaigose ir organizacijose.

4. Remiantis kokybinio tyrimo duomenų analize, galima išskirti šiuos problematinius aspektus, trukdančius vystyti socialinio dialogo plėtrai organizacijose:

- Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima daryti prielaidą, jog tarp darbuotojų vyrauja ryškus informacijos trūkumas, nesusipažinimas su įstatymais įtvirtintomis teisinėmis nuostatomis, kurios užtikrintų jiems aktyvesnį dalyvavimą įmonės veikloje, palaikant socialinį dialogą su darbdaviais. Be to, kokybinio tyrimo analizė leidžia daryti prielaidas, kad vadovai netgi nėra suinteresuoti, jog jų darbuotojai žinotų savo teises, dalyvaujant sprendimų priėmimo, kas reikštų darbdavio monopolijos praradimą, administruojant įmonės valdymą. Taigi kokybinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad darbdaviai nerodo itin didelio dėmesio darbuotojams įtraukiant juos į įmonės valdymą ir pastebimas ryškus atotrūkis nuo realaus suvokimo ir ES direktyvose suformuotų nuostatų.
- Kokybinis tyrimas atskleidė, jog mažesnių įmonių darbuotojai yra labiau patenkinti vadovo įtaka formuojant įmonės poziciją, kadangi vadovas stengiasi integruoti darbuotojų nuomones, kai tuo tarpu stambesnėse įmonėse – strateginiai sprendimai priimami dalyvaujant tik valdybos nariams.
- Atliktas tyrimas parodė ne tik darbuotojų, bet ir darbdavių suinteresuotumą siekti pozityvių tarpusavio santykių plėtos, bendradarbiaujant sprendimų priėmimo. Tačiau siekiant išsiaiškinti konkrečias problemas ir kliūtis, minimizuojant bendradarbiavimą tarp darbuotojų ir vadovų, kokybiniame tyrime buvo pastebėta, kad dauguma darbuotojų įvardino tai, jog darbdaviai per mažai dėmesio skiria žemesnės grandies darbuotojams. Kita vertus, vadovai iš esmės akcentavo pačių darbuotojų iniciatyvos rodymo trūkumą, jų nekompetenciją ir nenorą dalyvauti įstaigos veikloje, tuo neįvertindami savo darbdavių pastangų. Atsižvelgiant į visas šias problemas, galima teigti, kad organizacijose dar nepakankamai efektyviai funkcionuoja komunikacijos grandis: dažnai stokojama vieningo požiūrio į bendruosius tikslus ar pasireiškia komandinio darbo įgūdžių nepakankamas lavinimas – tai kliūtys, stabdančios socialinio dialogo tarp vadovybės ir darbuotojų organizacijose plėtrą.

LITERATŪRA

1. Bagdonaitė J. Vidinė komunikacija. Lyčių komunikacija organizacijose šiandien. 2007. Prieiga per internetą: <http://www.vidinekomunikacija.lt/?p=19>. [žiūrėta 2015-03-02]
2. Bakanaiskienė I. Personalo valdymas. 2008. ISBN 978-9955-12-431-3
3. Beach A. J. Empowerment to the People: Creating an Atmosphere for Growth. Empowerment in Organizatios. Volume 4. Number 1. 1996. 9. 29-33. ISSN 0968-4891.
4. Brown, C., Reich, M., Stern, D. Becoming a High Performance Work Organisation: The Role of Security, Employee Involvement and Training. International Journal of Human Resource Management, Vol. 4. No. 2, 1993.
5. Cauchi M. Ch. The European Company Statute: The Concept of Employee Participation under the Proposed Societas Europaea (European Company). 2001. Prieiga per internetą: <http://www.chetcuticauchi.com/mcc/research/societas-europaea-employee-worker-participation.htm> [cited 2014-11-20]
6. Chang S. C., Lee M. Sh. A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction. The Learning Organization, Vol. 14, No. 2, 2007.
7. Dagys M. Streikų liberalizavimas – būtinas Darbo kodekso pakeitimas. Lietuvos profsąjungos. Nr.1, 2006.
8. Darbo kodekso pakeitimai. Prieiga per internetą: http://tp.cargo.lt/content.php?art_id=1187 [žiūrėta 2014-12-20]
9. Darbo taryba – nauja darbuotojų atstovavimo forma Lietuvos įmonėse. Prieiga per internetą: <http://www.lrtt.lt/Darbo%20tarybos/Darbo%20tarybos-internetui%202005%2005%2002.doc> [žiūrėta 2015-02-18]
10. Davis P. J. Effective Communication Strategies in a Franchise Organization. An International Journal, Vol. 9. No. 4, 2004.
11. Dearden S. J. H. European Union Social Policy and Flexible Production. International Journal of Manpower. Vol. 16. No. 10, 1995, p. 3-13.
12. Denhardt Robert B. Viešųjų organizacijų teorijos. Algarvė. 2001. ISBN 9986-856-68-X
13. Druskininkų turizmo ir verslo informacijos centras. Darbo santykiai. Prieiga per internetą: http://info.druskininkai.lt/darbo_santykiai/ [žiūrėta 2015-04-05]
14. European Company Law. Draft Directive on Cross-border Mergers. A Consultative Document. 2004. Prieiga per internetą: <http://www.dti.gov.uk/files/file30267.pdf> [žiūrėta 2014-12-20]
15. Europos Sąjungos veiklos sričių apžvalga. Užimtumas ir socialiniai reikalai. Prieiga per internetą: http://europa.eu/pol/socio/overview_lt.htm [žiūrėta 2015-02-02]

16. Feldmann. H. How Social is European Social Policy? International journal of social economics, Vol. 29, No.7, 2002, p.547 -574
17. Jurbarko verslo informacijos centras. Darbo santykiai. Prieiga per internetą: http://www.jurbarkas.info/darbo_santykiai.lt,2986.html) [žiūrėta 2015-04-05]
18. Kolyta S. Lietuvos narystė ES: kaip įvertinti pasekmes verslui? Prieiga per internetą: http://www.nrda.lt/2002_12_20b.htm [žiūrėta 2015-04-05]
19. Lietuvos laisvosios rinkos institutas (LLRI). Lietuvos laisvosios rinkos instituto pozicija dėl darbo santykių reguliavimo ir Lisabonos strategijos. Prieiga per internetą: <http://www.freema.org/Tyrimai/Darbas/Lisbds.pdf> [žiūrėta 2014-12-10]
20. Lietuvos Profesinė Sąjunga „Solidarumas“. Ar dalyvaus darbuotojai bendrovės valdyme? 2007.10.11. Prieiga per internetą: <http://www.lps.lt/index.php?c=20071011170959> [žiūrėta 2015-03-19]
21. Lietuvos Respublikos Seimas. Europos socialinė chartija. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=42260 [žiūrėta 2014-10-10]
22. Lietuvos Respublikos Socialinės Apsaugos ir Darbo Ministerija. Darbo santykiai. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?-223389830> [žiūrėta 2014-04-20]
23. Lietuvos Respublikos Ūkio Ministerija. Europos Sąjungos bendrovių teisė. Prieiga per internetą: http://www.ukmin.lt/lt/veiklos_kryptys/imoniu_teise/es_teise/ [žiūrėta 2014-04-25]
24. Lietuvos Valstybės Tarnautojų Profesinė Sąjunga. Kolektyvinė sutartis. Prieiga per internetą: <http://www.tiltas.lt/ximas/ps/?psl=/doc/apkolektyvine> [žiūrėta 2015-03-02]
25. Lietuvos verslo darbdavių konfederacija. LVDK paslaugos. Prieiga per internetą: http://www.lvdk.eu/go.php/lit/LVDK_paslaugos/352/3/47 [žiūrėta 2015-03-02]
26. LR įstatymas. Dėl darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus Europos Bendrovėse. 2005m. gegužės 12 d. Nr. X-200. Vilnius. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=256482 [žiūrėta 2014-10-21]
27. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Darbo teisė. 2008. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?939717210> [žiūrėta 2015-03-02]
28. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Socialinė partnerystė. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?1905237927> [žiūrėta 2015-03-02]
29. McDonald F. The European Union and Employment Relationships. European Business Review. Volume 12. Number 4, 2000. p. 208-215.
30. Moye M. J., Henkin A. B. Exploring Associations between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers. Journal of Management Development. Vol. 25. No. 2, 2006. p. 101-117.

31. Povilaitytė E. Darbas – ne vilkas, bet viršininkas tokiu gali būti. 2007. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/Print.aspx?ArticleID=3bf2f6ee-fc47-4970-a3e5-c3f912e54e94> [žiūrėta 2015-04-05]
32. Pranckevičius A., Ribokaitė D. Viršnacionalinės Europos Sąjungos verslo formos. Juristas. Verslas. Nr. 5, 2004.
33. Profesinės sąjungos kaip darbuotojų teisių ir lygių galimybių įgyvendinimo forma. Prieiga per internetą: <http://manoteises.lt/index.php?lang=1&sid=510> [žiūrėta 2015-02-19]
34. Railaitė A. Europos bendrovė – nauja verslo forma. Apskaitos ir mokesčių apžvalga. 2004. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/41c1a229014e7> [žiūrėta 2014-12-10]
35. Rees W. D., Porter Ch. Employee Participation and Managerial Style. Industrial and Commercial Training. Vol. 30. Nr. 5, 1998. p 165-170.
36. Rychly L., Vylitova M. National Social Dialogue on Employment Policies in Europe. Social Dialogue, Labour Law and Labour Administration Department. International Labour Office. Geneva. 2005. ISBN 92-2-117208-2. Prieiga per internetą: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/downloads/papers/national.pdf> [žiūrėta 2015-04-05]
37. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika. 2006. ISBN 9986-850-46-0.
38. Salamon, M. Industrial Relations. London: Prentice Hall. 1998.
39. Schalk R., Campbell J. W., Freese Ch. Change and Employee Behaviour. Leadership & Organization Development Journal. 19/3. 1998. p. 157-163.
40. Sivananthiran A., Venkata Ratnam C.S. Social Dialogue at Enterprise Level – Successful Experiences. International Labour Organization. 2004. ISBN 92-2-117365-8. Prieiga per internetą: http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/downloads/papers/ent_level.pdf [žiūrėta 2014-04-09]
41. Social dialogue and employee participation. Prieiga per internetą: <http://europa.eu/scadplus/leg/en/s02307.htm> [žiūrėta 2015-03-05]
42. Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius, Technika. 2006. ISBN 9955-28-015-8
43. Stoškus S. Bendrieji vadybos aspektai. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla. 2002. ISBN 9986-38-360-9
44. Summers J., Hyman J. Employee Participation and Company Performance. 2004.
45. Spear R., Defourny J., Favreau L. & Laville J. L. (eds.). Tackling Social Exclusion in Europe. The Contribution of Social Economy. Ashgate, Aldershot, 2001
46. Šulcienė I. Šiuolaikinės vidinės komunikacijos priemonės. Vadovas ir pasaulis. Nr. 4, 2006.
47. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 2157/2001 dėl Europos bendrovės (SE) statuto, 2001 m. spalio 8 d. Prieiga per internetą:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:06:04:32001R2157:LT:PDF> [žiūrėta
2014-10-05]

48. The Evolution of EU Social Policy. Employee Relations. Vol. 16, No. 6, 1994. p. 80-81.

49. Vitkus G. Europos Sąjunga: enciklopedinis žinynas, Vilnius: Eugrimas, 2002, p. 281 – 282.

50. Walter Cairns. Europos Sąjungos teisės įvadas. Vilnius, Eugrimas. 1999. ISBN 139-1673.

PAPILDOMI INTERNETINIAI ŠALTINIAI:

1. Pagrindinis informacijos šaltinis yra Europos Sąjungos internetinis puslapis (<http://europa.eu.int>).
2. Daugiau apie socialinį dialogą ir sutarimą galima rasti: http://europa.eu.int/comm/employment_social/index_en.html, kuris yra nuoroda į Generalinio direktorato, Komisijos bendrųjų, užimtumo ir socialinių reikalų internetinį puslapį;
3. http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/index_en.html informacija apie Europos industrinius santykius ir pokyčius;
4. http://europa.eu.int/comm/dgs/employment_social/pub/index_en.htm DG Employment and Social Affairs publikacijos.
5. Europos ekonominio ir socialinio komiteto internetinis puslapis: <http://www.esc.eu.int>.
6. Labai naudinga nuoroda apie industrinius santykius ir socialinį dialogą (taip pat ir pagal naują ES narių situaciją) yra Europos gyvenimo ir darbo standartų, ir darbo sąlygų gerinimo pagrindai. Europos industrinių santykių observatorija: <http://www.eiro.eurofound.ie>.
7. Naudingos nuorodos į socialinių partnerių organizacijų internetinius puslapius: UEAPME (<http://www.ueapme.com>), UNICE (<http://www.unice.org>), CEEP (<http://www.ceep.org>), ETUC (<http://www.etuc.org>).

PRIEDAI

1 Priedas

Darbo Kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, priimtas 2002 m. birželio 4 d. Nr. IX-926:

18 straipsnis. Atstovavimo pagrindai

1. Darbuotojai ir darbdaviai darbo teises ir pareigas gali įgyti, pakeisti, jų atsisakyti ar jas apginti per jiems atstovaujančius subjektus. Darbuotojai ir darbdaviai gali būti atstovaujami esant tiek kolektyviniams, tiek individualiems darbo santykiams. Atstovavimą esant kolektyviniams darbo santykiams reglamentuoja šis Kodeksas, o atstovavimą esant individualiems darbo santykiams – Civilinis kodeksas, jeigu toks reglamentavimas neprieštarauja šiam Kodeksui.

2. Atstovavimas esant kolektyviniams darbo santykiams, remiantis galiojančiais darbo įstatymais, atsiranda be atskiro darbuotojo valios išreiškimo, jeigu toks subjektas ar asmuo atstovauja darbuotojų daugumos valiai. Tokio atstovavimo metu priimti bendri įsipareigojimai yra privalomi visiems darbuotojams, patenkantiems į tokių įsipareigojimų veikimo sritį, nors atskirai ir nesuteikusiems specialių įgaliojimų kolektyvinio atstovavimo subjektui.

19 straipsnis. Darbuotojų atstovai

1. Atstovauti darbuotojų teisėms ir interesams ir juos ginti esant darbo santykiams gali profesinės sąjungos. Jeigu įmonėje, įstaigoje ar organizacijoje nėra veikiančios profesinės sąjungos ir jeigu darbuotojų kolektyvo susirinkimas darbuotojų atstovavimo ir gynimo funkcijos neperdavė atitinkamos ekonominės veiklos šakos profesinei sąjungai, darbuotojams atstovauja darbo taryba, išrinkta slaptu balsavimu visuotiniame darbuotojų kolektyvo susirinkime.

2. Darbuotojų ir darbdavių interesams negali atstovauti ir jų ginti tas pats atstovas.

20 straipsnis. Profesinės sąjungos

Profesinės sąjungos, gindamos darbuotojų darbo, profesines, ekonomines ir socialines teises ir interesus, vadovaujasi profesinių sąjungų veiklą reglamentuojančiais įstatymais, šiuo Kodeksu ir savo įstatais.

21 straipsnis. Darbo taryba

1. Darbo tarybų statusą ir sudarymo tvarką nustato įstatymas.

2. Darbo taryba turi visas kolektyvinio atstovavimo subjektų teises, jeigu įmonėje, įstaigoje ar organizacijoje nėra veikiančios profesinės sąjungos ir jeigu darbuotojų kolektyvo susirinkimas darbuotojų atstovavimo ir gynimo funkcijos neperdavė atitinkamos ekonominės veiklos šakos profesinei sąjungai (Kodekso 19 straipsnio 1 dalis).

3. Darbo taryba negali atlikti funkcijų, kurios pagal įstatymus yra pripažintos kaip profesinių sąjungų prerogatyva.

22 straipsnis. Darbuotojų atstovų teisės

1. Darbuotojų atstovai turi šias pagrindines kolektyvinio atstovavimo teises:

- 1) sudaryti kolektyvines sutartis, kontroliuoti jų vykdymą;
- 2) teikti pasiūlymus darbdaviui dėl darbo organizavimo įmonėje;
- 3) organizuoti ir valdyti streikus ir kitas teisėtas priemones, kurių imtis darbuotojai turi teisę;
- 4) teikti pasiūlymus valstybės ir savivaldybių institucijoms;
- 5) vykdyti nevalstybinę darbo įstatymų laikymosi priežiūrą ir kontrolę;
- 6) saugoti darbuotojų teises sudarant ir vykdant įmonės pirkimo–pardavimo, verslo ar jo dalies perleidimo sandorius, koncentruojant rinkos struktūras ir reorganizuojant įmones;
- 7) gauti informaciją iš darbdavių apie jų socialinę ir ekonominę padėtį ir numatomas permainas, kurios gali paveikti darbuotojų padėtį;
- 8) skųsti teismui darbdavio ir jo įgaliotų asmenų sprendimus ir veiksmus, prieštaraujančius teisės normoms, sutartims ar pažeidžiančius atstovaujamo asmens teises.

2. Darbuotojams atstovaujantys subjektai atlieka ir kitus veiksmus, kuriais atstovaujami darbuotojų interesai esant darbo santykiams ir kurie atitinka įstatymus, neprieštarauja sąžiningiems santykiams tarp šalių. Jeigu darbuotojų atstovų kompetencija nėra apibrėžta įstatymuose, tai jų kompetencijos ribas nustato darbuotojų kolektyvas kolektyvinėje sutartyje.

23 straipsnis. Darbdavių pareigos ir teisės, susijusios su darbuotojų atstovais

1. Darbdavys privalo:

- 1) gerbti darbuotojų atstovų teises ir netrukdyti jiems veikti. Darbuotojų atstovų veikla negali būti nutraukiama darbdavio valia;
- 2) priimdamas sprendimus, galinčius turėti įtakos darbuotojų teisei padėčiai, konsultuotis su darbuotojų atstovais, o įstatymų nustatytais atvejais gauti jų sutikimą;
- 3) nevilkinti kolektyvinių derybų;
- 4) išnagrinėti darbuotojų atstovų pasiūlymus per šiame Kodekse nustatytą laikotarpį, o jeigu toks nenustatytas □ per vieną mėnesį, ir motyvuotai raštu į juos atsakyti;
- 5) nemokamai teikti būtiniausia informaciją darbo klausimais apie įmonės veiklą;
- 6) sudaryti sąlygas darbuotojų atstovams atlikti savo funkcijas;
- 7) vykdyti kitus kolektyvinių sutarčių nustatytus įsipareigojimus;
- 8) užtikrinti kitas įstatymų nustatytas darbuotojų atstovų teises.

2. Jeigu darbuotojų atstovai pažeidžia darbdavio teises, įstatymus ar sutartis, įstatymų nustatyta tvarka darbdavys turi teisę kreiptis į teismą prašydamas nutraukti veiklą, pažeidžiančią jo teises, įstatymus ar sutartis.

24 straipsnis. Darbdavių atstovai

1. Darbdaviui atstovauja įmonės, įstaigos ar organizacijos vadovas esant tiek kolektyviniams, tiek individualiems darbo santykiams. Darbdaviams įmonėse pagal įstatymą arba įgaliojimus gali atstovauti ir kiti asmenys (administracija). Administraciją sudaro pareigūnai. Jie turi teisę pagal savo kompetenciją duoti privalomus vykdyti nurodymus sau pavaldiems darbuotojams. Administracijos pareigūnai pagal įstatymus ir įmonės, įstaigos, organizacijos steigimo dokumentus vykdo šių įmonių, įstaigų, organizacijų operatyvinį valdymą.

2. Įmonės, įstaigos ar organizacijos vadovas turi teisę pagal kompetenciją dalį savo įgaliojimų darbo teisės srityje perduoti fiziniam arba juridiniam asmeniui.

40 straipsnis. Socialinės partnerystės sąvoka ir principai

1. Socialinė partnerystė – tai darbuotojų ir darbdavių atstovų ir jų organizacijų, o tam tikrais šio Kodekso ir kitų įstatymų nustatytais atvejais ir valstybės institucijų tarpusavio santykių sistema, kuria siekiama suderinti darbo santykių subjektų interesus.

2. Socialinė partnerystė grindžiama šiais principais:

- 1) laisvų kolektyvinių derybų;
- 2) savanoriškumo ir savarankiškumo priimant šalis susaistančius įsipareigojimus;
- 3) galiojančios teisinės sistemos nepažeidžiamumo;
- 4) realaus įsipareigojimų vykdymo;
- 5) objektyvios informacijos suteikimo;
- 6) tarpusavio kontrolės ir atsakomybės;
- 7) šalių lygiateisiškumo, geranoriškumo ir pagarbos teisėtiems savitarpio interesams.

41 straipsnis. Socialinės partnerystės šalys

Socialinės partnerystės šalimis – socialiniais partneriais – yra laikomi darbuotojų ir darbdavių atstovai ir jų organizacijos. Trišalės socialinės partnerystės atveju lygiais pagrindais šioje partnerystėje kartu su darbuotojų ir darbdavių atstovais ir jų organizacijomis dalyvauja ir Vyriausybė ir savivaldybių institucijos.

42 straipsnis. Socialinės partnerystės lygiai

Socialinė partnerystė gali būti vykdoma šiais lygiais:

- 1) nacionaliniu;
- 2) šakos (gamybos, paslaugų, profesiniu);
- 3) teritoriniu (savivaldybės, apskrities);
- 4) įmonių, įstaigų ar organizacijų ir jų struktūrinių padalinių.

43 straipsnis. Socialinės partnerystės formos

Socialinė partnerystė įgyvendinama:

- 1) sudarant trišales ar dvišales tarybas (komisijas, komitetus);
- 2) naudojantis informavimo ir konsultavimo procedūromis;

- 3) vedant kolektyvines derybas dėl kolektyvinių sutarčių pasirašymo;
- 4) kai darbuotojai dalyvauja valdant įmonę.

47 straipsnis. Informavimas ir konsultavimas

1. Darbuotojai turi teisę į informavimą ir konsultavimą.
2. Visą informaciją, susijusią su darbo santykiais, darbdavys (darbdavių organizacija) pateikia darbuotojų atstovams ir jų organizacijoms atsižvelgdamas į socialinės partnerystės lygį.
3. Konsultavimas reiškia diskusijas tarp darbuotojų atstovų ir jų organizacijų ir darbdavių ir jų organizacijų dėl tam tikrų susitarimų ar bendrų sprendimų priėmimo.
4. Informavimas ir konsultavimas apima:
 - 1) informaciją apie dabartinę ir būsimą įmonės veiklą ir jos ekonominę ir finansinę padėtį;
 - 2) informaciją apie esamą darbo santykių būklę, struktūrą ir galimus užimtumo pokyčius;
 - 3) informaciją apie numatomas naudoti priemones tuo atveju, kai galimas darbuotojų skaičiaus mažinimas;
- 4) kitą informaciją, susijusią su darbo santykiais ir įmonės veikla, jei ši informacija nėra laikoma valstybine, tarnybine ar komercine paslaptimi.
5. Informacijos pateikimo ir konsultavimo sąlygos ir tvarka nustatoma kolektyvinėse sutartyse.
6. Šis Kodeksas garantuoja Europos Sąjungos įmonių ir įmonių grupių darbuotojų teisę gauti informaciją ir konsultacijas per Europos darbų tarybas. Šių tarybų statusas, įsteigimo ir veiklos sąlygos nustatomi specialiu Lietuvos Respublikos įstatymu.

Interviu, pateikto respondentams, forma

Interviu su

(pareigos, įmonės pavadinimas, vardas ir pavardė)

(data)

(miestas)

- 1. Kokią įtaką turi ES ir direktyvos ir LR taikomi teisės aktai vykdant socialinį dialogą įmonėse?**
- 2. Kokius žinote darbuotojų įtraukimo į įmonės valdymą būdus?**
- 3. Kaip manote, koks turi būti vadovo požiūris į aktyvesnį darbuotojų įsitraukimą į įmonių veiklą?**
- 4. Kokiais principais vadovaujamesi ir kokios iniciatyvos yra taikomos siekiant užtikrinti sėkmingą vadovavimą personalui?**
- 5. Ar jaučiate tarp darbdavių (vadovybės) ir darbuotojų nusistovėjusį galios centrą ir kaip jis įtakoja tarpusavio komunikaciją?**
- 6. Kodėl svarbu palaikyti gerus santykius kolektyve?**
- 7. Kokie darbuotojų motyvacijos kėlimo būdai yra taikomi Jūsų įmonėje?**
- 8. Koks yra įvairių darbo profesinių organizacijų vaidmuo Jūsų įmonėje?**
- 9. Kaip manote, kokios konkrečios problemos ir kliūtys iškyla, plėtojant socialinį dialogą tarp darbdavių (vadovybės) ir darbuotojų? Kaip siūlytumėte situaciją pagerinti?**