

Darbuotojų atstovų prisitaikymas būti pagalba įmonei konkurencinėje aplinkoje, kurioje informacijos vertė yra pagrindinis ekonominės sėkmės elementas

TYRIMO ATASKAITA

X

| VILNIUS, 2018

Turinys

Įvadas	2
1. Darbuotojų atstovų dalyvavimas įmonės sprendimų priėmimo: sampratos ir tyrimų prieigos	6
1.1 Darbuotojų dalyvavimo sampratos: „geležiniai kumščiai“ ar „velvetinės pirštinės“	6
1.2 Darbuotojų dalyvavimo įmonės sprendimų priėmimo formos: tiesioginis ir netiesioginis dalyvavimas.....	8
2. Darbo santykių Lietuvoje profiliai: „darbuotojų atstovavimo spragos“	13
3. Netiesioginis darbuotojų kolektyvinis dalyvavimas Lietuvos įmonių sprendimų priėmimo	20
4. Darbuotojų atstovų požiūriai į darbuotojų dalyvavimą įmonių sprendimų priėmimo.....	24
4.1 Darbuotojų atstovybių marginalizacija, vengimas ar veiksmingas papildymas	24
4.2 Profesinių sąjungos strateginės nuostatos ir pozicijų derinimas dėl „dalyvavimo dalyvavime“	34
4.2 Darbuotojų atstovų poreikiai žinių gilinime bei gebėjimų tobulinime.....	37
Išvados ir rekomendacijos.....	39

Įvadas

Darbuotojų atstovų požiūriai ir sprendimai į darbdavių siūlomas darbuotojų dalyvavimo formas gali būti nulemti daugelio, dažnai labai kompleksišku veiksnių. Darbuotojų, darbdavių atstovų požiūrius į reiškinį lemia ideologinės ir vertybinės nuostatos bei interesai. Jie yra dažnai kardinaliai prieštaringi, o kartais ieškantys konstruktyvių sąlyčio taškų bei susitarimų. Lietuvos profesinėms sąjungoms, netiesioginis darbuotojų dalyvavimas (mechanizmai, kuriais darbuotojai gali būti įtraukiami į įmonės valdymo sprendimų priėmimą, išskyrus informavimą, konsultavimą ir derybų procesus) yra šiek tiek pažįstamas, tačiau ne visuomet suprantamas. Tai yra viena iš priežasčių, dėl ko darbuotojų atstovai reaguoja į darbdavių siūlomas netiesioginio įtraukimo formas (finansinio dalyvavimo, komandinio darbo, kokybės ratelių, inovatyvių pasiūlymo schemas ir kt.) skirtingai. Jie kartais užima pliuralistinę poziciją, - galvoja apie bendrą naudą darbuotojams, o taip pat ir darbdaviams. Dažnai priešingai, į visus darbdavių pasiūlymus dėl darbuotojų įtraukimo vadybinėmis ir kitomis priemonėmis reaguoja labai kritiškai galvodami, kad tik priešinimasis darbdaviams arba veikimas susitarimų, įstatymų formalizuotų procedūrų pagrindu (vadinamos tiesioginio dalyvavimo formos) gali būti veiksmingo veikimo pagrindas.

Profesinės sąjungos nagrinėjam reiškiniu skiria sąlyginai nedaug dėmesio, darbdaviai sąlyginai retai taiko darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą priemones. Kita vertus, darbuotojų įtraukimo schemas taiko tarptautinės korporacijos (jos unifikuojamos korporacijų valdymą perkėlią „motinių“ įmonių kokybės vadybų, socialiai atsakingų verslo filosofijas, o kurtu ir darbuotojų įtraukimo schemas). Palaiptu kai kurias verslo filosofijas, darbuotojų įtraukimo schemas išbando ir nacionalinės įmonės. Taigi šių idėjų ir praktinių vadybos priemonių supratimas išlaiko tam tikrą aktualumą. Be to, ES industrinės demokratijos sampratos yra plečiamos, plėtojamos bei skatinamos Europos komisijos bei kitų ES institucijų. Dar daugiau, kai kurios netiesioginio dalyvavimo formos (ypatingai susijusios su kolektyviniu dalyvavimu, kai atstovaujama dauguma darbuotojų) yra remiami ES institucijų.

Tyrimo aktualumą pagrindžia ir duomenys atskleidžiantys žemą darbuotojų dalyvavimo bei atstovavimo lygį. Pavyzdžiui, Lietuva yra sąrašo apačioje (27 vieta tarp 28 valstybių) ES darbuotojų atstovavimo bei reprezentavimo indekse (sudarytas 27.78- 100 procentų skalėje; ES šalių vidurkis – 63.69)¹.

Šis tyrimas yra aktualus ir tuo, kad profesinių sąjungų požiūriai į darbdavių siūlomas kolektyvines netiesioginio dalyvavimo formas yra mažai tyrinėti tiek Vakarų šalyse, tiek Lietuvoje. Tik vienoje studijoje ir keliuose moksliniuose straipsniuose yra analizuoti profesinių sąjungų atstovų požiūriai į įmonių socialinę atsakomybę, darbuotojų finansinį dalyvavimą².

Tyrimo tikslas – išanalizuoti darbuotojų atstovų ir ekspertų dirbančių darbo santykių srityje požiūrius į darbdavių siūlomas darbuotojų netiesioginio dalyvavimo formas taikomas įmonių lygiu.

Tyrimo uždaviniai: 1) darbuotojų atstovų dalyvavimo įmonės sprendimų priėmimo sampratas ir tyrimo prieigas; 2) išstudijuoti Lietuvos darbo santykių ir kapitalizmo bruožus darbuotojų netiesioginio įtraukimo aspektu; 3) išanalizuoti darbuotojų atstovų požiūrius į darbuotojų netiesioginį dalyvavimą ir atskiras jos formas; 4) išnagrinėti profesinių sąjungų pozicijas, jų derinimą bei atstovavimą susijusią su darbuotojų netiesioginio dalyvavimo formomis.

Tyrimo metodologija, duomenų rinkimo ir analizės metodai. Analizuojant profesinių sąjungų atstovų ir ekspertų dirbančių darbo santykių srityje nuomones taikytas kokybinio tyrimo metodas panaudojant interviu (atlikti grupinis ir individualūs interviu). Kokybinis tyrimas buvo papildytas nereprezentatyvia apklausa.

Kokybinis tyrimas.

¹ Eurofound. "Measuring varieties of industrial relations in Europe: A quantitative analysis" Publications Office of the European Union. Luxembourg (2018), p. 26 .

² Pučėtaitė, Raminta, Virginija Jurėnienė, and Aurelija Novelskaitė. "7 Lithuania." *Corporate Social Responsibility and Trade Unions: Perspectives across Europe*. Eds. Preuss, Lutz, Gold, Michael and Rees, Chris. (2014), pp. 101-105.

Iš viso buvo atlikta 15 individualių anoniminių interviu ir viena fokus grupė). Galima skirti 4 informantų grupes (nacionalinių profesinių sąjungų vadovai ir tarybų nariai, šakinių profesinių sąjungų vadovai, įmonių profesinių sąjungų pirmininkai bei ekspertai dirbantys darbo santykių srityje. Daugiausia interviu buvo daryta su nacionalinių ir šakinių profesinių sąjungų atstovais³. Individualių interviu trukmė nuo 20 minučių iki valandos laiko. Interviu buvo vykdomi 2018 m. antroje pusėje. Galiausiai remiantis sukauptais kokybiniais duomenimis buvo rengiamas apklausos klausimynas ir vykdoma apklausa.

Tyrimo metu atlikti individualūs interviu

Nr.	Dalyvis	Kodas
Individualūs interviu		
1	Nacionalinės profesinės sąjungos pirmininkas	NAC1
2	Nacionalinės profesinės sąjungos pirmininkas	NAC2
3	Nacionalinės profesinės sąjungos pirmininkas	NAC3
4	Nacionalinės profesinės sąjungos pirmininko pavaduotojas	NAC4
5	Nacionalinės profesinės sąjungos pirmininko pavaduotojas	NAC5
6	Nacionalinės profesinės sąjungos generalinė sekretorė	NAC6
7	Nacionalinės profesinės sąjungos valdybos narys	NAC7
8	Šakinės profesinės sąjungos vadovas (transporto sektorius)	ŠAK1
9	Šakinės profesinės sąjungos vadovas (maisto pramonė)	ŠAK2
10	Šakinės profesinės sąjungos vadovas (paslaugų sektorius)	ŠAK3
11	Įmonės profesinės sąjungos vadovas (maisto pramonės, įmonė priklauso tarptautinei korporacijai)	ĮM1
12	Įmonės profesinės sąjungos vadovas (transporto sektoriaus įmonė)	ĮM2
13	Darbo tarybos narė (maisto pramonės sektoriaus įmonė, priklauso tarptautinei korporacijai)	DT1
14	Darbo tarybos narė (maisto pramonės sektoriaus įmonė)	DT2
15	Ekspertė, Įmonių socialinės atsakomybės projekto vadovė	EK1
16	Ekspertė, Lietuvos atsakingo verslo asociacijos atstovė	EK2
Fokus grupės dalyviai		
11	Nacionalinės profesinės sąjungos vadovas	
12	Šakinės profesinės sąjungos valdybos narys	
13	Šakinės profesinės sąjungos narys (teisininkas)	
14	Įmonės profesinės sąjungos vadovas	
15	Įmonės profesinės sąjungos narys	
16	NVO ekspertas, profesinių sąjungų mokymų, veiklos tobulinimo sritis	

³ Tyrime dalyvavo šios profesinės sąjungos: Lietuvos profesinė sąjunga "Solidarumas"; Lietuvos profesinių sąjungų konfederacija, Lietuvos vežėjų profesinė sąjunga; Lietuvos profesinių sąjungų aljansas, Lietuvos maistininkų profesinė sąjunga, Lietuvos paslaugų sferos darbuotojų profesinė sąjunga, Lietuvos pramonės profesinių sąjungų federacija, Lietuvos energetikų profesinė darbininkų sąjungų federacija, Lietuvos darbo federacija.

17	NVO ekspertas, profesinių sąjungų mokymų, mokymų, veiklos tobulinimo sritis
18	NVO ekspertas, tvaraus vystymosi specialistas
19	NVO ekspertas

Giluminiai interviu yra naudingi tuo, kad leidžia sužinoti individų perspektyvas. Tai yra veiksmingas kokybinio tyrimo metodas norint priversti respondentus išsamiai atskleisti savo požiūrius ir patirtį susijusią su darbuotojų netiesioginiu dalyvavimu. Šis metodas suteikia galimybę pažvelgti į tai, kaip žmonės supranta darbdavių siūlomus darbuotojams dalyvavimo būdus, kokią naudą jie mato jų panaudojime ir kokia yra jų organizacijos ar kolektyvo politika šių priemonių atžvilgiu (profesinių sąjungų ir kt.) Tai galime pasiekti būnant dėmesingais paprastais dalyvių pasakojimams apie tai, ką jie patyrė, ir tai, kuo jie tiki, aktyviai klausinėdami jų.

Kokybinio tyrimo ribojimai. Informantai ne visuomet gali tiksliai atskleisti nuomones apie darbuotojų dalyvavimą įmonių sprendimų priėmime, kadangi šią formą dažnai sumaišydavo su tiesioginiu dalyvavimu. Tad tikslinant klausimus buvo pateikiami dalyvavimo formų pavyzdžiai, tikslintos klausimų formuluotės ir t.t. Ne visi informantai turėjo tiesiogines patirtis susijusias su darbuotojų įtraukimu į sprendimų priėmimą įmonių lygiu. Jų sampratas suformavo informacija gauta mokymuose, diskusijose profesinėse sąjungose. Keli informantai akcentavo išankstinį geranoriškumą aptariamų darbdavių iniciatyvų atžvilgiu, o tai neleido atvirai dėstyti nuomones. Kokybinio tyrimo metu, kilo kelios sunkiau suvaldomos diskusijos. Dėl šios priežasties nedidelės dalies interviu medžiagos nepavyko transkribuoti. Tad šie veiksniai bus vertinami kaip ribojantys.

Darbuotojų atstovų bei ekspertų apklausa. Atlikta apklausa buvo nereprezentatyvi. Profesinių sąjungų atstovai, darbo tarybų nariai ir ekspertai įtraukti pagal iš anksto nustatytus kriterijus. Svarbiausias respondentų atrankos kriterijus – atstovavimas darbuotojams įmonėse (įmonėse ar šakose) kurių steigėjai yra privatūs asmenys. Taip pat, informantų atrankai naudoti ir kiti kriterijai: 1) atstovavimas nacionalinei profesinei sąjungai (vadovai ir tarybos nariai); 2) atstovavimas šakinei profesinei sąjungai (vadovai ir tarybos nariai); 3) įmonėse veikiančių profesinių sąjungų arba darbo tarybų pirmininkai, kurie yra susidūrę su taikomomis darbuotojų netiesioginio įtraukimo praktikomis (atrinktos socialiai atsakingos įmonės turinčios profesines sąjungas bei kitos) įmonės ; 4) ekspertai (akademiniai, kelių valstybės įstaigų ir NVO ekspertai dirbantys darbo santykių, darbo teisės, profesinių sąjungų veiklos konsultavimo srityse).

Apklausa klausimyną sudarė 13 klausimų, tačiau kai kurie iš jų sudėtiniai, tad iš viso respondentams buvo pateikti 42 klausimai. Klausimus galima skirstyti į tris tematinis blokus: demografiniai, požiūriai į bendradarbiavimą su verslu, į darbuotojų dalyvavimą įmonių sprendimų priėmime, žinojimas darbdavių siūlomų darbuotojų netiesioginio dalyvavimo modelių bei žinių tobulinimo poreikiai, ir profesinių sąjungų pozicija į darbuotojų tiesioginį dalyvavimą.

Apklausa buvo vykdoma 2018 metų pabaigoje. Respondentų buvo prašoma užpildyti anketą elektroniniu būdu internetinėje erdvėje. Tačiau su dalimi respondentų taip pat buvo susisiekta telefonu, jie nebuvo apklausinėjami, tik primenama apie anketą ir neužpildžiusių prašoma ją užpildyti. Apklausa imtis 92 ekspertai (32 įmonių lygiu veikiančių profesinių sąjungų pirmininkai, 20 šakinių profesinių sąjungų pirmininkų arba jų pavaduotojų, 10 nacionalinių profesinių sąjungų pirmininkai ir darbo tarybų atstovai, 10 darbo tarybų pirmininkų, 20 ekspertų atstovaujančių akademinį lauką bei NVO). Apklausoje sudalyvavo ir atsakė į anketoje pateiktus klausimus 42 respondentai (46 procentai).

Respondentų pasiskirstymas pagal statusą pateikiamas lentelėje (žr. 1 lentelę) Kaip matyti, didžioji dalis klientų atstovavo profesinę sąjungą (buvo profesinės sąjungos pirmininkai) arba darbo santykių srityje veikiantys ekspertai.

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal statusą

Statusas	Respondentai	Procentai
Profesinę sąjungą veikiančią įmonės lygiu	16	38,1
Nacionalinę profesinę sąjungą	3	7,1
Darbo tarybą	4	9,5
Šakinę profesinių sąjungą	6	14,3
NVO veikiančią industrinių/darbo santykių srityje	1	2,4
Ekspertas darbo santykių srityje	12	28,6
N	42	100

Vidutiniškai respondentai darbo santykių srityje veikia 16 metų (2 respondentai nenurodė).

Šiame tyrime ekspertų apklausos duomenys naudojami kaip papildantys ir patikslinantys, įvedantys kiekybinį matmenį, tačiau jie nėra pagrindiniai. Analizuojant apklausos duomenis daugiausia studijoje remiamasi aprašomosios statistikos. Analizuojant darbuotojų atstovų požiūrius į darbuotojų netiesioginį dalyvavimą įmonės sprendimų priėmimo interviu duomenimis, tačiau analizė patikslinama ir kai kuriais atvejais sukonkretinama apklausos duomenų pagalba.

Tyrimų etika. Siekiant užtikrinti tyrime dalyvavusių ekspertų anonimiškumą ir konfidencialumą, fokusuotas bei individualūs interviu aprašomas be ekspertų pavardžių, profesinių sąjungų atstovavimo nuorodų, o ataskaitoje cituojama originali dalyvių kalba. Nuorodose yra nurodomas tik kodas, pagal kurį galima nustatyti atstovavimą tam tikro lygio organizacijai. Anonimiškumas išlaikytas ir atliekant apklausą t.y. Internetinė apklausą fiksavo tik anketos pildymo pradžią, o kitų duomenų respondentams pateikti nereikėjo.

1. Darbuotojų atstovų dalyvavimas įmonės sprendimų priėmimo: sampratos ir tyrimų priegios

1.1 Darbuotojų dalyvavimo sampratos: „geležiniai kumščiai“ ar „velvetinės pirštinės“

Darbuotojų dalyvavimas yra suprantamas, viešose, politinėse ir akademinėse kalbėsenose, kaip daugialypis reiškinys. Mokslininkai šią temą sieja su skirtingomis disciplinomis bei tyrimų kryptimis. Darbuotojų, darbdavių atstovų požiūrius į reiškinį lemia ideologinės ir vertybinės nuostatos bei interesai. Jie yra dažnai kardinaliai priešaringi, o kartais ieškantys konstruktyvių sąlyčio taškų bei susitarimų. Akademiniam tyrimo lauke pastebimi debatai, kaip tradicinis (dar vadinamas tiesioginis, formalusis dalyvavimas, kurio modus operandi yra profesinės sąjungos veikimas įmonėse ir derybų procesas, kolektyvinė sutartis bei kitų susitarimų su darbdaviais pasirašymas ir jų kontrolė) gali būti suderinamas su netiesioginio dalyvavimo (jį taikliai nusako „velvetinių pirštinių“ metafora) formomis, kurios inicijuojamos darbdavių.

Žvelgiant į akademinio susidomėjimo lauką galima pastebėti, kad darbuotojų atstovų dalyvavimu įmonės sprendimų priėmimo dažniausiai domisi darbo teisės, darbo santykių, organizacinės psichologijos bei žmogiškųjų išteklių bei kai kurių siauresnių sričių tyrinėtojai⁴. Mokslininkai, tyrinėja reiškinį iš skirtingų pusių taikydami jiems priimtinas sąvokas, teorijas.

Mokslininkai, sprenddami reiškinio conceptualaus daugialypiškumo problemą, jo paaiškinimui dažnai taiko metaforas. Taip yra įvedamas ir aiškumas besidomintiems sritimi. Tradiciškai darbuotojų dalyvavimas yra suprantamas kaip industrinės demokratijos dalis (ši „skėtinė“ bei turiniu heterogeniška sąvoka buvo panaudota Sidney ir Beatrice Webb'ų dar 1897 m.)⁵. Dažnai darbuotojų dalyvavimas yra apibrėžiamas, kaip „darbuotojų kolektyvinis balsas“⁶, „darbuotojų įtraukimas“, „dvišalis socialinis dialogas“. Taip pat yra naudojami ir siauresnės sąvokos, - „dalinimasis informacija“, „darbuotojų kapitalizmas“ (darbuotojų finansinis dalyvavimas), „aukšto lygio įtraukimas žmogiškųjų išteklių valdyme“ ir kt.⁷. Šių sąvokų naudojimą nulemia nagrinėjamos darbuotojų dalyvavimo formos. Pastebėtina, kad daugelį šių sąvokų perėmė ir plačiai naudoja praktikai bei politikai.

Itin kompleksiškos, daugiareikšmės sąvokos susijusios su darbuotojų dalyvavimo tema kelia labai daug nesusikalbėjimo tarp akademikų, politikos veikėjų bei darbo santykių dalyvių⁸. Tai nulėmė daugelis priežasčių, tačiau tarp jų yra svarbiausios vertybinės ir ideologinės nuostatos.

Tyrinėtojai, remdamiesi darbuotojų ir darbdavių interesų kriterijumi, išskiria tris konkuruojančias darbuotojų dalyvavimo interpretacines prieigas: 1) unitarinė (manoma, kad darbuotojų ir darbdavių interesai yra visiškai suderinami ir gali būti bendradarbiaujama darbo santykiuose); 2) pliuralistinė (remiamasi išankstine samprata, kad tarp darbuotojų ir darbdavių yra neišvengiamas konfliktas apimantis svarbiausias darbo santykių sritis - derybas dėl atlyginimų, darbo sąlygų ir t.t. Pliuralistai mano, kad ieškodami bendros naudos abi pusės kartais gali ieškoti kompromisų ir bendrų sprendimų, tačiau jie negali remtis vien darbdavių iniciatyva. Šios prieigos

⁴ Mowbray, Paula K., Adrian Wilkinson, and Herman HM Tse. "An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda." *International Journal of Management Reviews* 17.3 (2015), pp. 382-400; Kaufman, Bruce E. "Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis." *Human Resource Management Journal* 25.1 (2015), p. 20.

⁵ Plačiąja prasme, industrinė demokratija yra susitarimų sritis, kuri apima darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą dalinantis atsakomybėmis ir įgaliojimais darbo vietose (Webb, Sidney, and Beatrice Webb. *Industrial democracy*. Vol. 1. Longmans, green, and Company, 1897).

⁶ Kai kurios metaforos turi esminių trūkumų. Pavyzdžiui „darbuotojo balso“ sąvoka numato tai, kad darbuotojai tik gali „išsakyti“ savo poziciją. Tuo tarpu daug stipresnis yra „dalyvavimo“ terminas, kuris gali apimti ir poveikius sprendimų priėmimui.

⁷ Markey, Raymond, and Keith Townsend. "Contemporary trends in employee involvement and participation." *Journal of Industrial Relations* 55.4 (2013), pp. 475-487.

⁸ Heery Edmund J. "Frames of reference and worker participation." Johnstone, Stewart, and Peter Ackers, eds. *Finding a voice at work?: new perspectives on employment relations*. Oxford, (2015): pp. 21-23.

sekėjai laikosi nuostatos, kad geriausia darbuotojų dalyvavimo darbo santykiuose forma yra profesinių sąjungų veikimas įmonėse ir derybos kolektyvinės sutarties pagrindu); 3) kritinė (interpretuojama, kad darbuotojų ir darbdavių interesai radikaliai skiriasi dėl to, kad darbo santykiai iš esmės yra eksploataciniai, nehumaniški. Dėl šių priežasčių darbuotojai turi nuolat priešintis)⁹.

Svarbu pastebėti, kad šios sampratos nėra tik siaurai susijusios su mokslinių tyrimu lauku. Pliuralistinėmis, unitarinėmis ir rečiau kritinėmis sampratomis vadovaujasi darbdaviai, profesinės sąjungos ir viešųjų politikų veikėjai. Darbo santykių supratime šios perspektyvos pamažu artėja (ypatingai tai pasakytina apie bendrų taškų paieškas tarp pliuralistinės ir unitarinės tradicijos sekėjų)¹⁰. Idėjinių, abipusiais indėliais ir nauda apspręstų sąlyčio taškų tarp darbuotojų ir darbdavių įmonių lygiu ieško ir ES institucijos, politikai, atsakingi pareigūnai.

ES industrinės demokratijos santykių samprata remiasi pamatinėmis idėjomis apie kolektyvinių derybų bei konsultavimosi svarbą (JAV bei kitose šalyse yra dažnai akcentuojama valstybė arba rinka)¹¹. Vis dėlto pati ES industrinės demokratijos samprata yra pakankamai kompleksiška. Be to, ES industrinės demokratijos samprata kito per paskutinius kelis dešimtmečius.

Prieš keliolika metų, ES industrinė demokratija buvo paremta normatyvinėmis idėjomis bei politiniais argumentais, kurie susieti su „demokratinės socialinės ekonomikos“ koncepcijos kūrimu ir taikymu¹². Naujai apibrėžtos idėjos buvo perskeltos politikos formuotojų į Lisabonos strategiją. Politinio lauko veikėjai ES „demokratinę socialinę ekonomiką“ susiejo su industrinės demokratijos vystymu bei konkurencingumo stiprinimu. Pastaraisiais metais, industrinės demokratijos vystymas yra siejamas ir su socialine sanglauda (tai buvo įtvirtinta EK dokumente „Europos socialinių teisių ramstis“)¹³.

ES industrinės demokratijos idėjos įmonių lygyje buvo įtvirtintos ES reguliavime. Europos parlamento ir Europos taryba direktyva 2002/14/EC apibrėžė bendrąjį darbuotojų informavimo bei konsultavimo modelį¹⁴. Tokiu būdu darbuotojų informavimas ir konsultavimas tapo ES industrinių santykių sistemos pagrindu¹⁵. ES industrinės demokratijos santykių idėjos ir ES teisėje įtirtinti principai, normos buvo ir yra pritaikomos šalių narių nacionalinėje teisėje. Tiesa šalyse narėse darbo santykių reguliavimą įtakojo ne tik ES susitarimai, bet ir įgyvendinamos struktūrinės reformos (daugelyje šalių reaguota į krizes vykdant neoliberalistines reformas)¹⁶.

Pabaigoje galima pereiti prie bendro darbuotojo dalyvavimo įmonės veikloje apibrėžimo. Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondo agentūra (Trišalė ES socialinės, užimtumo ir su darbu susijusios politikų agentūra. Toliau tekste Eurofound) darbuotojų dalyvavimą apibrėžia:

- kaip mechanizmus kuriais remiantis darbuotojai gali būti įtraukiami į įmonės valdymo sprendimų priėmimą išskyrus darbuotojų informavimo, konsultavimosi, derybų priemones¹⁷.

⁹ Ten pat, p. 22; Johnstone, Stewart, and Adrian Wilkinson. "Developing Positive Employment Relations: International Experiences of Labour-Management Partnership." *Developing Positive Employment Relations*. Palgrave Macmillan, London, 2016. 5-6.

¹⁰ Ten pat.

¹¹ Marginson, Paul "European Industrial Relations: An increasingly fractured landscape?" *Warwick Papers in Industrial Relations*, (2017) No. 106, pp. 1-2.

¹² European Commission. "Report of the high-level group on industrial relations and change in the European Union", Publications Office of the European Union, Luxembourg (2002), p. 43.

¹³ European Commission. "Commission recommendation establishing the European Pillar of social rights." Brussels (26.4.2017): 1-9.

¹⁴ European Parliament and Council. "Directive 2002/14/EC 11 March 2002 establishing a general framework for informing and consulting employees in the European Community." *Official Journal*, L080, (23/03/2002): 29-33.

¹⁵ Marginson, Paul ... pp. 1-4.

¹⁶ Hyman, Richard. "What future for industrial relations in Europe?." *Employee Relations* 40.4 (2018), p.571-572.

¹⁷ Eurofound. "Mapping key dimensions of industrial relations, Publications Office of the European Union." Publications Office of the European Union. Luxembourg (2016): 18.

Labai panašiai nagrinėjama reiškinį apibrėžė ir tyrinėtojai atlikę koncepcijų ir teorinių priemonių meta analizę¹⁸. Esminis skirtumas yra susiję tik su kiek skirtingais požiūriais į darbuotojų informavimą bei konsultavimą, kaip darbuotojų dalyvavimo formas. Tiksliau, tiek teoretikai tiek praktikai (tai pagrindžia ir 2015 Eurofound tyrimo ataskaita skirta darbuotojų dalyvavimo tyrimui¹⁹) darbuotojų dalyvavimą apibrėžia plačiau negu tai įprasta ES politikų analizės dokumentuose.

1.2 Darbuotojų dalyvavimo įmonės sprendimų priėmimo formos: tiesioginis ir netiesioginis dalyvavimas

Darbuotojų dalyvavimas įmonės sprendimų priėmimo gali būti tiesioginis arba netiesioginis (dar vadinama formalus vs neformalus). *Tiesioginis darbuotojų dalyvavimas* yra suprantamas, kaip „atstovų dalyvavimas“ (išrinktų ar skirtų profesinės sąjungos, darbuotojų tarybos, darbuotojų atstovai valdybose ir kita)²⁰. Ši forma kartais yra vadinama socialiniu dialogu įmonių lygyje. Per tam tikras atstovavimo (įgaliojimų suteikimas išrenkant ar skiriant) formas darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, per jų informavimą, konsultavimą, įtraukimą į kolegialus valdymo organus ir kitaip. Svarbu pabrėžti tai, kad darbuotojų dalyvavimas yra dalinai institucionalizuotas ir pakankamai aiškiai reguliuojamas ES ir nacionalinių šalių darbo teise. Šioje dalyvavimo formoje itin svarbūs yra kolektyvinės derybos ir kolektyvinių veiksmų teisė bei jų praktinis realizavimas.

Netiesioginis dalyvavimas apima individualias ir kolektyvines darbuotojų dalyvavimo įmonių sprendimų priėmimo formas. Tyrinėtojų Adrian Wilkinson bei Tony Dundon manymu: „darbuotojų tiesioginis dalyvavimas gali būti plačiąja prasme suprantamas, kaip darbuotojų delegatų konsultavimasis su darbdaviais, o siaurąja prasme jis gali būti susiejamas su formaliomis konsultacinėmis struktūromis (jos gali būti nustatytos darbdavių)²¹. Pagal šią sampratą, darbdaviai įmonėse inicijuoja ir skatina darbuotojų įsitraukimą, konsultuodamiesi ar perduodami atsakomybes valdymo sprendimų priėmimo (dar vadinama „konsultaciniu dalyvavimu“). Tokios konsultavimosi formos tiek pavieniams darbuotojams, tiek jų grupėms. Tiesa, svarbu pastebėti, kad su darbdaviais konsultuojasi su darbuotojais, bet pasilieka teisę priimti galutinį sprendimą nepereidami prie derybų.

Dauguma tyrinėtojų pastebi, kad tiesioginio bei netiesioginio darbuotojų dalyvavimo formos dažnai persipina, papildo vieną kitą²². Taigi mokslininkams yra sunku nustatyti vienos ar kitos formos svarbą sprendimų priėmimui konkrečioje įmonėje. Tačiau tai tėra metodologijos pasirinkimo klausimas. Esminis dalykas yra šių formų svarbos įvertinimas. Praktikai ir akademikai laikosi dvejopų pozicijų netiesioginio darbuotojų dalyvavimo atžvilgiu: 1) viena grupė mano, kad ši forma tik papildo tiesioginį dalyvavimą, kuris yra esminis. Be to, jie akcentuoja, kad šios dvi dalyvavimo formos yra susijusios su skirtingais organizaciniais procesais (netiesioginis dalyvavimas liečia įmonės technologijų ir investavimo politiką ir pan., o tiesioginis, - darbo užmokestį, darbo sąlygas ir pan.); 2) kita grupė akcentuoja, kad yra konkuruojančios dalyvavimo formos ir viena dažnai apima kitą. Svarbu pastebėti tai, kad žmogiškųjų išteklių tyrinėtojai dažniau palaiko antrąją poziciją, o darbo santykių sociologai pirmąją²³. Taigi jiems darbuotojų atstovų (profesinių sąjungų, darbo tarybų) narių įtraukimas yra antraeilis veiksnys (Jis suprantama, kaip organizacinės aplinkos kintamasis į kurį

¹⁸ Johnstone, S. p. 4; Wilkinson, Adrian, Gollan, Paul. J., Marchington, Mick., Lewin, David. "Conceptualizing employee participation in organizations." *The Oxford handbook of participation in organizations*. Oxford, (2010), p. 22.

¹⁹ Eurofound. "Third European Company Survey: Direct and indirect employee participation" Publications Office of the European Union. Luxembourg (2015), pp. 71-72.

²⁰ Wilkinson, Adrian, Tony Dundon, and Mick Marchington. "Employee involvement and voice." eds. Stephen Bach, and Martin Edwards, *Managing human resources* (2013), pp. 280.

²¹ Wilkinson, Adrian, Tony Dundon. "Direct employee participation" eds Wilkinson, Adrian, et al., *The Oxford handbook of participation in organizations*. Oxford University Press, Oxford (2010), pp. 168-169.

²² Ten pat.; Marchington, Mick, and Adrian Wilkinson. "Direct participation and involvement." *Managing human resources: personnel management in transition* (2005), pp. 399-401.

²³ Ten pat, Kim, Jaewon, John Paul MacDuffie, and Frits K. Pil. "Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence." *human relations* 63.3 (2010), pp. 373-374.

reikia atsižvelgti, tačiau jis nėra kritinės reikšmės)²⁴. Kita vertus, mokslininkai supranta bendradarbiavimą tarp vadovybės ir profesinių sąjungų pagrįstus santykius, kaip tam tikrą sėkmės garantą.

Šioje studijoje išskirtinis dėmesys yra kreipiamas į netiesioginio darbuotojų dalyvavimo įmonės sprendimų priėmimo formas ar mechanizmus ir profesinių sąjungų požiūris į jas (išskiriamas įmonės veiklos rezultatų aspektas). Kitaip sakant, nagrinėjamas profesinių sąjungų (jos yra tiesioginio dalyvavimo mechanizmų veikėjai ir turi savo „balsą“ įmonėje) požiūris į netiesioginį dalyvavimo formas.

Tokią tyrimo prieigą nulėmė keli dalykai. Pirmiausiai, tai apsprendė užsakomojo tyrimo tikslas ir uždaviniai. Antra, yra labai svarbu, kad tyrimų šioje tematikoje yra pakankamai nedaug ES ir Lietuvoje. Pirmiausiai galima pastebėti, kad nėra nusistovėjusio aiškios koncepcijos susijusios su kolektyviniu darbuotojų įtraukimo į įmonės valdymą netiesioginėmis priemonėmis²⁵. Tai lėmė kelios priežastys. Pirmiausiai kai kurie žmogiškųjų išteklių tyrinėtojai mano, kad nėra svarbus tyrimo objektas nagrinėjant netiesiogines darbuotojų dalyvavimo formas. Tuo tarpu darbo santykius analizuojantys sociologai dažniausiai gilina tik į tiesioginio ir netiesioginio dalyvavimo sąveikas. Antra, Vakarų pasaulyje jau kelis dešimtmečius laipsniškai mažėja profesinių sąjungų svarba ir narystės jose gausa²⁶. Taigi šie tyrimai tarsi nėra aktualūs. Vis dėl to postindustrinė kultūros darbo santykiuose dėl kompleksinių priežasčių netiesioginis dalyvavimas (bent jau individualiu lygiu) vis dažniau yra inicijuojamas darbdavių kaip žmogiškųjų išteklių valdymo priemonė bei būdas sumažinti profesinių sąjungų poveikius.

Pavieniai empiriniai tyrimai atskleidžia, kad kolektyvinis darbuotojų dalyvavimas netiesioginėmis formomis ir toliau išlieka pakankamai svarbus atskirose ES šalyse²⁷. 2015 m. atliktas Eurofound darbuotojų dalyvavimo įmonių sprendimų priėmimo tyrimas atskleidė, kad netiesioginis darbuotojų dalyvavimas Europos sąjungos šalyse narėse yra sąlyginai neišvystytas. Kaip atskleidė tyrimas tik dalis įmonių (13 proc. dalinasi su darbuotojais informacija apie strategines veiklas), o informacijos kokybė yra pakankamai žema²⁸. Taip pat ši studija nustatė, kad nėra tiesioginės priklausomybės tarp dalinimosi informacija bei įmonėse veikiančių darbo tarybų ar profesinių sąjungų organizacijų. Kita vertus, analitikai pateikė išvadas, kad šalyse, kurios nepasižymi profesinių sąjungų tradicija, darbdaviai inicijuoja dažniau netiesioginio dalyvavimo schemas. Kitas dėsningumas, didelės įmonės, kuriose veikia profesinės sąjungos, taiko netiesioginio darbuotojų dalyvavimo schemas dažniau palyginus su mažesnėmis ir vidutinėmis. Keliuose tyrimuose tai aiškinama remiantis argumentu, kad Europoje tradiciškai išlieka svarbus tiesioginis dalyvavimas derybų forma prie profesinės sąjungos ir dalinai darbo tarybas²⁹.

Tolimesnėje dalyje yra svarbu aptarti kokybinio tyrimo klausimus susijusius su nuomonėmis apie darbuotojų netiesioginio dalyvavimo formų taikymą ir jo poveikius įmonių veiklų rezultatams.

1.3 Kolektyvinės netiesioginės darbuotojų dalyvavimo formos

²⁴ Della Torre, Edoardo. "Collective voice mechanisms, HRM practices and organizational performance in Italian manufacturing firms." *European Management Journal* (2018), p. 3.

²⁵ Daugiausia šioje srityje dirba organizacinės elgsenos tyrinėtojai, tačiau jie dažniausiai orientuojasi į individualių darbuotojų įtraukimą. Tokia prieiga kritikų nuomone labai supaprastina darbuotojų netiesioginio dalyvavimo svarbą (Harley, Bill. "High performance work systems and employee voice." Wilkinson, Dundon, Donaghey, & Freeman, eds. *The handbook of research on employee voice*. Edward Elgar, Cheltenham (2014), pp. 82-89; Barry, Michael, and Adrian Wilkinson. "Pro-social or pro-management? A critique of the conception of employee voice as a pro-social behaviour within organizational behaviour." *British Journal of Industrial Relations* 54.2 (2016), p. 264).

²⁶ OECD. Trade union density. Organization for economic co-operation and development. (2018) <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD>; Crouch, Colin. "Membership density and trade union power." *Transfer: European Review of Labour and Research* 23.1 (2017), pp. 48-49; .

²⁷ Della Torre, Edoardo ... pp. 9-10; Barry, Michael, and Adrian Wilkinson, ... pp. 279-283.

²⁸ Eurofound. "Third European Company Survey ... pp. 71-73.

²⁹ Brewster, Chris, Croucher, R., Wood, G., and Brookes, M. "Collective and individual voice: convergence in Europe?." *The International Journal of Human Resource Management* 18.7 (2007), pp. 1259-1260.

Darbdaviai yra sukūrę ir išplėtoję visą paletę netiesioginio kolektyvių darbuotojų dalyvavimo įmonės sprendimų priėmimo formų (dar jos vadinamos struktūromis). Kaip jau minėta, jos yra dažnai atskiriamos nuo tiesioginio dalyvavimo formų, - įmonėse veikiančių profesinių sąjungų bei įtakingų stiprių tarybų³⁰. Svarbu ir tai, kad darbuotojai įtraukiami į įmonės sprendimą kolektyviai³¹.

Netiesioginis dalyvavimo formos buvo darbdavių sukurtos ir vystomos anglosaksų šalyse. Darbdaviai jas kūrė kaip papildomas formas darbuotojų informavimui, konsultavimuisi ar kitam dalyvavimui sprendimų priėmime³². Tiksliau, dalis įmonių išlaikė darbo su profesinėmis sąjungomis struktūras (derybos dėl darbo sąlygų, atlyginimo ir kita, o taip ir kolektyvinės sutarties sudarymas), bet greta jų pradėjo veikti ir kitos darbuotojų įtraukimo formos. Kita priežastis, kuri paskatino netiesioginio darbuotojų dalyvavimo formų taikymą – profesinių sąjungų narių skaičiaus mažėjimas. Taigi dalis darbdavių norėdami komunikuoti, išgirsti kolektyvą sukūrė specifinius komunikacinius ir dalyvavimo sprendimų priėmimo kanalus

Kaip jau minėta anksčiau, darbdaviai kuria netiesioginio darbuotojų dalyvavimo formas siekdami per informavimą, konsultavimąsi pasiekti didesnę veiklos rezultatyvumą. Šio dalyvavimo modelio palaikytojai pateikia argumentus: 1) kuria harmoningą žmogiškųjų išteklių valdymo (ar darbo santykių) aplinką, palyginus su sąveikavimu su profesinėmis sąjungomis³³; 2) veiksminga interesų suderinimo priemonė užtikrinant darbuotojas tam tikrą galią ir sprendimų kontrolę; 3) darbuotojų atstovavimas; 4) suteikiama autonomija ir sprendimų diskrecija³⁴.

Mokslininkai nagrinėdami darbuotojų netiesioginio dalyvavimo darbo vietose formas išskiria: organizacinius ir finansinio dalyvavimo (apima dalinimąsi pelnu bei finansinį dalyvavimą formas) jų du tipus. (žr. paveikslą). Organizaciniam dalyvavimui yra priskiriama nuo kelių pagrindinių iki keliolikos dalyvavimo formų. Dažniausiai yra skiriamos šios įmonėje nusistovėjusios formos: specialios darbo komandos (autonominės problemų sprendimų grupės, problemų sprendimo komandos, kokybės rateliai, jungtiniai konsultaciniai komitetai, nusiskundimų priėmimo sistemos); inovatyvių pasiūlymų schemas (jos yra dažniau orientuotos į technologines – organizacines inovacijas). (žr. schemą) Dažnai šios informavimo ir konsultavimosi formos yra įtrauktos į darbdavių strategijas, o jų veikimas formalizuotas apibrėžiant tai vidaus dokumentuose.

Jas papildoma kitos neinstitucionalizuotos (dar vadinamos neformalios) formos kurios yra siejamos su diskusijomis tarp darbdavių ir darbuotojų, atvirų durų politika, tiesioginių vadovų

³⁰ Įtakingos darbo tarybos čia suprantamos, kaip tos kurios veikia remiantis įstatymiais teisinais pagrindais ir gali daryti įtaką darbdavių atstovų priimamiems sprendimams. Pavyzdžiui, jos gali išrinkti ar skirti savo atstovus į valdybas. Įtakingos darbo tarybos veikia Vokietijoje (ir kai kuriose kitose Vakarų Europos šalyse). Svarbu pabrėžti, kad įtakingos darbo tarybos atributas yra teisė dalyvauti įmonės sprendimų (codetermination) priėmimo. Dalis tarybų įmonėse aktyviai įsitraukdavo į derybas dėl kolektyvinės sutarties pasirašymo. Vis dėlto, pastaruoju metu vadinamas vokiečių industrinis modelis keičiasi. Darbo tarybos neaktyviai įsitraukia vidutinėse ir mažose įmonėse (net gamybinėse) į derybų procesus ir kitas tiesioginio dalyvavimo formas (Jirjahn, Uwe, and Stephen C. Smith. "Nonunion Employee Representation: Theory and the German Experience with Mandated Works Councils." *Annals of Public and Cooperative Economics* 89.1 (2018), p. 201-233; Oberfichtner, Michael, and Claus Schnabel. "The German model of industrial relations:(Where) does it still exist?." Friedrich-Alexander University Erlangen-Nuremberg, Institute for Economics, 20 (2017,) pp. 4-6)

³¹ Dažniausiai darbuotojai yra supažindami: kai kuriais strateginiais sprendimais, su valdymo aktualijomis, techniniais ir veiklos procesais, sveikatos ir saugumo klausimais. Taip pat įmonės vadovybė pristato veiklos rezultatus. Suprantama, kad komunikacinis procesas nebūna vienakryptis. Įmonių vadovybė stengiasi išgirsti darbuotojus naudojantis, - atgalinio ryšio palaikymo priemonėmis (nusiskundimų priėmimas, nuomonių išklaušymas ir kita). Be to, darbuotojų komandoms yra suteikiama tam tikra sprendimų diskrecija.

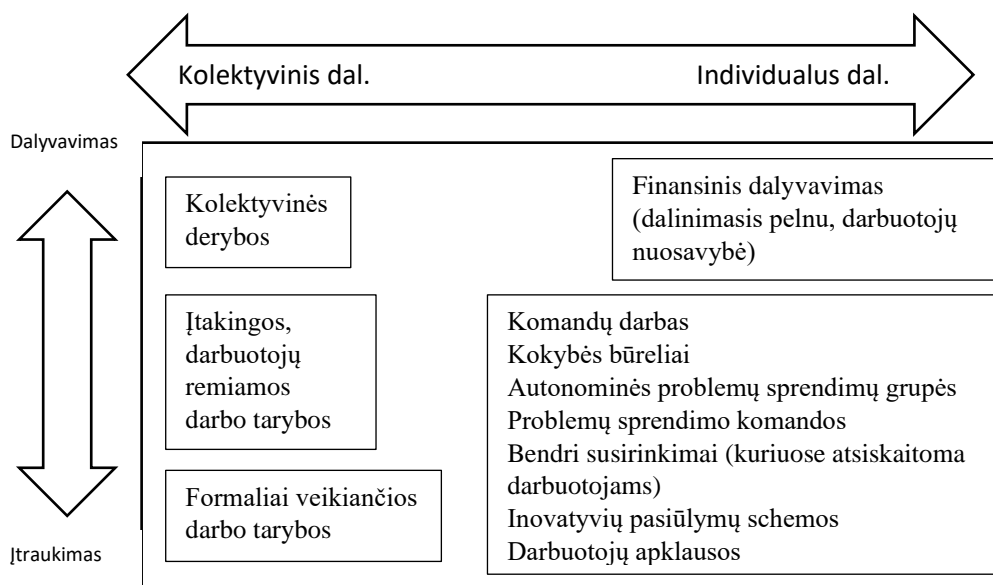
³² Gollan, Paul. "Employer Strategies Towards Non-Union Collective Voice" Wilkinson, Adrian, et al., eds. *The Oxford handbook of participation in organizations*. Oxford University Press, (2010), pp. 212-213.

³³ Ten pat, Gollan, Paul J., and Ying Xu. "Re-engagement with the employee participation debate: beyond the case of contested and captured terrain." *Work, employment and society* 29.2 (2015), pp. NP3-NP6.

³⁴ Markey, Raymond, and Herman Knudsen. "Employee participation and quality of work environment: Denmark and New Zealand." *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations* 30.1 (2014), pp. 108-109.

įgalinimu ir kita³⁵. Šios formoms apima tiesiogines darbuotojų ir darbdavių sąveikas. Jose darbuotojams suteikiama tam tikra elgesio diskrecija, o kartu jie yra išklausomi. Darbdaviai yra linkę tokiu būdu išklausyti darbuotojų nusiskundimus³⁶. Kita vertus, darbdaviai, kaip rodo eilė empirinių tyrimų, dažnai apjungia ir kartu taiko skirtingas darbuotojų dalyvavimo formas galvodami apie didesnę naudą³⁷. Pavyzdžiui, restorane, įmonės vakarėlio metu išsakyta informacija gali nepasiekti visų darbuotojų, tad darbdaviai yra suinteresuoti naudoti ir labiau formalizuotus būdus (informuoti per susirinkimus, pasinaudoti elektroninėmis sistemomis ir t.t).

1. pav. Darbuotojų dalyvavimo formos



Sudaryta autoriaus remiantis: Brewster, Chris, Croucher, R., Wood, G., and Brookes, M. "Collective and individual voice: convergence in Europe?." *The International Journal of Human Resource Management* 18.7 (2007), p. 1248; Mowbray, Paula K., Adrian Wilkinson, and Herman HM Tse. "An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda." *International Journal of Management Reviews* 17.3 (2015): 390.

Mokslininkai Paul Blyton ir Peter Turnbull norėdami nustatyti dalyvavimo poveikį įmonės sprendimams išskyrė šiuos lygius: „neįtraukimas“, „informavimas“, „bendras konsultavimasis“ bei „darbuotojų kontrolė“³⁸. Taikant šias kategorijas galima visapusiškiau suprasti darbuotojų netiesioginio įtraukimo į sprendimo priėmimą laipsnį. Kita vertus, tai neapima galimo verslo manipuliavimo simuliuojant darbuotojų įtraukimą. Šioje vietoje yra reikšminga Carol Pateman „pseudo“ dalyvavimo sąvoka³⁹. Ja remiantis galima išskirti imitacinio pobūdžio dalyvavimo reiškinių.

1.5 Darbuotojų finansinis dalyvavimas

Kaip jau minėta, darbuotojų finansinis dalyvavimas yra suprantamas, kaip viena iš darbuotojų įtraukimo į įmonės sprendimų priėmimą formų⁴⁰. Šis darbuotojų ir darbdavių sąveikumas turi specifinių charakteristikų. Viena iš jų, yra pavienių ar jų grupių, viso organizacijos kolektyvo įtraukimas į sprendimų priėmimą susijusį su finansiniais įmonės rezultatais. Tiksliau, dažniausiai

³⁵ Mowbray, Paula, .. p. 390.

³⁶ Detert, James R., and Linda K. Treviño. "Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice." *Organization Science* 21.1 (2010), p. 264.

³⁷ Marchington, Mick, and Jane Suter. "Where informality really matters: Patterns of employee involvement and participation (EIP) in a non-union firm." *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 52 (2013), pp. 306-307.

³⁸ Blyton, Paul R. and Turnbull, Peter J., *The dynamics of employee relations*. Palgrave Macmillan, New York (1998), pp. 257-263.

³⁹ Pateman, Carole. *Participation and democratic theory*. Cambridge University Press, Cambridge (1970) p. 62.

⁴⁰ Lowitzsch, Jens, and Iraj Hashi. "The promotion of employee ownership and participation.", Study prepared by the Inter-University Centre for European Commission's DG MARKET (2014), pp. 9-10.

darbdavių sukuriama darbuotojų įtraukimo schema numato, kad jiems bus aktualūs įmonės veiklos rezultatai, kadangi pelnu bus pasidalinama. Be to, darbuotojai gali derinti savo asmeninius ir įmonės veiklos rezultatus⁴¹.

Darbuotojų finansinis dalyvavimas darbiausiai yra skirstomas į tris pagrindinius tipus/formas: 1) dalinimasis pelnu (angl. profit sharing) (darbdaviai pasidalinama grynaisiais pinigais, akcijomis ar kita nuosavybės forma); 2) individualūs darbuotojų akcijų pasirinkimo planai (individualiai valdomos akcijos arba akcijų pasirinkimo sandoriai); 3) kolektyviniai akcijų pasirinkimo planai (angl. employee share ownership plan) (šie planai numato, kad darbuotojų disponuojamas akcijas valdo specialiai sukurtas vienas, kuris pelną paskirsto tarp dirbančiųjų)⁴².

Darbuotojų finansinio dalyvavimo schema priklauso nuo nacionalinių veiksmų (šios dalyvavimo schema tradicija, valstybės reguliavimo ir skatinimo politikos bei kita), teisinių pagrindų, nusistovėjusių praktikų ir kt. Darbuotojų finansinis dalyvavimas yra įgyvendinimas sudarant susitarimus, kurie vadinami schemomis (dažniausiai yra išskiriamos darbuotojų finansinio dalyvavimo bei darbuotojų akcijų pasirinkimo schema).

Darbuotojų finansinis dalyvavimas numato, naudos pasiskirstymą tarp darbuotojų ir darbdavių. Darbdaviai yra suinteresuoti šios darbuotojų dalyvavimo formos pagalba padidinti įmonės produktyvumą ar patobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą (ta suprantama kaip darbuotojų motyvavimas, svarbių darbuotojų išlaikymas ir lojalumo įmonei užtikrinimo priemonė)⁴³. Darbuotojams taikomos schema yra naudingos dėl to, kad galima užtikrinti papildomas pajamas, dalyvavimą įmonės sprendimų priėmimo. Tyrinėtojai rečiau šią dalyvavimo formą sieja su bendradarbiavimo kultūros tarp darbdavių ir darbuotojų kūrimu⁴⁴. Be to, empiriniai tyrimai atskleidžia, kad profesinės sąjungos JAV ir Europoje laikosi nevienareikšmiškų nuostatų. Dalis jų palaiko vadinamas plačiasias finansinio dalyvavimo schemas, kai pelnu pasidalinama su daugeliu darbuotojų (dažniausiai nagrinėjama papildomų priemonių išmokos)⁴⁵. Kita vertus, empiriniai tyrimai parodo neigiamus sąryšius tarp profesinės sąjungos veikimo įmonėse ir dalinimosi pelnu schema taikymo⁴⁶. Mokslininkai pastebi, kad įmonės įveda dalinimosi pelnu schemas tuo atveju, kai įmonėse neveikia profesinė sąjunga⁴⁷. Tyrimai atlikti JAV parodo, kad profesinėms sąjungoms yra naudinga, kai schema yra įtraukiamos į kolektyvines sutartis. Tokiu atveju atsiranda net veiksmingas bendradarbiavimas tarp profesinių sąjungų ir darbdavių ir schema taikymo efektyvumas ženkliai padidėja⁴⁸. Tokiu būdu, profesinės sąjungos gali įtakoti įmonėse sprendimus bei įgyvendinti darbuotojų interesus.

⁴¹ McCarthy, Dermot. "Employees Financial Participation." *Palgrave Dictionary of Emerging Markets and Transition Economics*. Palgrave Macmillan, London, (2015), p. 509.

⁴² Lowitzsch, Jens, and Iraj Hashi....., p.7.

⁴³ Bryson, Alex, and Richard B. Freeman. "How does shared capitalism affect economic performance in the United Kingdom?." *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options*. University of Chicago Press, Chicago (2010). pp. 201-211; O'Boyle, Ernest H., Pankaj C. Patel, and Erik Gonzalez-Mulé. "Employee ownership and firm performance: a meta-analysis." *Human Resource Management Journal* 26.4 (2016), pp. 425-448; Richter, Ansgar, and Susanne Schrader. "Financial participation and recruitment and retention: causes and consequences." *The International Journal of Human Resource Management* 28.11 (2017), pp. 1563-1568.

⁴⁴ Ten pat.

⁴⁵ Carberry, Edward J. "Employee Ownership and Shared Capitalism: Assessing the Experience, Research, and Policy Implications", eds/ E. J. Carberry *Employee ownership and shared capitalism: New directions in research*. Champaign (2011), p. 32; McCarthy, John E., Voos Paula B., Eaton, Adrienne E., Kruse, Douglas L and Blasiet Joseph R.. "Solidarity and sharing: Unions and shared capitalism." eds/ E. J. Carberry *Employee ownership and shared capitalism: New directions in research*. Champaign (2011), pp. 27-29.

⁴⁶ Doucouliagos, Hristos, Laroche, Patrice, Kruse, Douglas L. Stanleyet T. D. "Where Does Profit Sharing Work Best? A Meta-Analysis on the Role of Unions, Culture, and Values." IZA Institute of Labor Economics, Discussion Paper, DP No. 11617 (2018), pp. 5-7.

⁴⁷ Ten pat,

⁴⁸ Blasi JR, Freeman RB and Kruse DL Do broad-based employee ownership, profit sharing and stock options help the best firms do even better? *British Journal of Industrial Relations* 54(1) (2016), pp. 55–60.

1.6 Netiesioginio darbuotojų dalyvavimo įmonių sprendimui poveikiai priėmimo poveikiai

Kaip jau minėta, empirinės studijos nenustato tiesioginių priklausomybės ryšių tarp įmonėse taikomų netiesioginio dalyvavimo formų ir įmonių veiklos (matuojama žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatyvumas) rezultatų. Kita vertus, mokslininkai analizuodami įvairius poveikius pastebi teigiamus sinergetinius poveikius kai taikomi tiesioginio (profesinės sąjungos veikia) ir kolektyvinius netiesioginio dalyvavimo (komandinis darbas)⁴⁹. Svarbu atkreipti dėmesį ir į kito tyrimo išvadas. Jaewon Kim ir bendradarbiai nustatė, kad Europos įmonėse darbdaviai yra linkę pripažinti profesines sąjungas, kaip darbuotojų dalyvavimo atstovą, tačiau kai jų nėra, tuomet inicijuoja kolektyvines darbuotojų dalyvavimo schemas⁵⁰. Taip pat pastebėta, kad Danijoje taikant kombinuotas tiesioginio ir netiesioginio dalyvavimo schemas buvo sukurta aukštesnė darbo aplinkos kokybė⁵¹.

Nagrinėjant atskirų netiesioginių dalyvavimo formų poveikį galima pastebėti, kad Vokietijos įmonėse, kuriose veikia darbo tarybos, veiklos rezultatai yra geresni negu tose kuriose tokios neveikia⁵². 2015 m. atliktas Eurofound darbuotojų dalyvavimo įmonių sprendimų priėmimo tyrimas atskleidė, kad tiesioginio dalyvavimo teigiami poveikiai (ypatingai įmonėse, kur jie yra įtvirtinti ir veiksmingai veikiantys) yra dažnesni negu įmonėse, kurios nesitvirtino tokios formos. Be to, tiesioginio dalyvavimo formų (veikia profesinė sąjunga ar darbo taryba bei veikia konsultaciniai mechanizmai) nauda yra akivaizdesnė tiek darbdaviams, tiek darbuotojams⁵³. Šis tyrimas neatskleidė netiesioginio dalyvavimo formų teigiamų poveikių darbuotojams ar darbdaviams.

Svarbu pastebėti, kad įmonių veiklos rezultatai dažniausiai netiesioginio dalyvavimo aspektu yra siejami: 1) su darbuotojų bei darbdavių santykių pokyčiais, - didėjantis santykių pozityvus ir konstruktyvumas, didesnis pasitenkinimas, priimtinesnė darbo aplinka, padidėjęs darbuotojų lojalumas; 2) geresnė žmogiškųjų išteklių vadyba ir tiesioginiai poveikiai įmonių valdymui, - mažesni žmogiškųjų išteklių valdymo kaštai, sumažėjęs darbuotojų kaitumas. Mokslinėje literatūroje darbuotojų dalyvavimo poveikiai įmonių veiklos rezultatams nagrinėjami kompleksiskai. Dažniausiai mokslininkai analizuoja veiklos vadybos rezultatus, o ne industrinės demokratijos įtvirtinimą⁵⁴.

2. Darbo santykių Lietuvoje profiliai: „darbuotojų atstovavimo spragos“

Požiūrius į darbuotojų tiesioginį dalyvavimą įmonių sprendimų priėmimo nacionaliniai veiksniai: istorinė raida suformavusi savitas institucines normas, kapitalizmo pobūdis, darbo santykių modelis ir kita. Dažniausiai šie veiksniai įtakoje darbuotojų dalyvavimą kompleksiskai⁵⁵. Prieš analizuojant Lietuvos profesinių sąjungų atstovų požiūrius, yra svarbu aptarti daro santykių modelio elementus, kurie nulemia darbuotojų dalyvavimą. Taip pat jie netiesiogiai gali įtakoti ir darbuotojų atstovų požiūrius į darbuotojų dalyvavimą.

Darbo santykių modelį sudaro penki pagrindiniai elementai: 1) darbo santykių reguliavimas ir jo institucinė priežiūra; 2) neformalios darbo santykių praktikos; 3) darbuotojų kolektyvinis atstovavimas.

⁴⁹ Della Torre, Edoardo ... p. 4.

⁵⁰ Šis tyrimas parodė, kad Europos mašinų gamybos industrijoje veikiančiose įmonėse komandinis darbas nekoreliuoja su įmonės produktyvumu (Kim, Jaewon et al. ... p. 386).

⁵¹ Knudsen, Herman, Ole Busck, and Jens Lind. "Work environment quality: The role of workplace participation and democracy." *Work, Employment and Society* 25.3 (2011), pp. 393-394.

⁵² Addison, John T., and W. Stanley Siebert. "Recent changes in the industrial relations framework in the UK." *International Handbook of Trade Unions*. Northampton, Edward Elgar (2003), pp. 415-460.

⁵³ Eurofound. "Third European Company Survey ..., p. 72.

⁵⁴ Markey, Raymond, and Keith Townsend, ..p. 482.

⁵⁵ Van Den Berg, Annette, et al. "The effect of employee workplace representation on firm performance: A cross-country comparison within Europe." Discussion Paper Series/Tjalling C. Koopmans Research Institute 13.05 (2013), pp. 7-17; Frege, Carola, and John Godard. "Cross-national variation in representation rights and governance at work." *The Oxford handbook of participation in organizations*. Oxford University Press, (2010): 526-551; Wailes Nick, and Lansbury D. Russell, "International and Comparative Perspectives on Employee Participation" eds Wilkinson, Adrian, et al., *The Oxford handbook of participation in organizations*. Oxford University Press, Oxford (2010), p. 571.

Darbo santykių reguliavimas. Teisinį darbo santykių pagrindą sudaro reglamentavimas (tai yra Lietuvos realizuojama Darbo kodeksu) ir jo įgyvendinimas, kurį atlieka atsakingos institucijos. 2010 – 2017 m. darbo santykių teisiniai pagrindai buvo suprantami, kaip nelankstūs, neatliepiantys aktualių santykių tarp darbo rinkos veikėjų interesų⁵⁶.

2. lentelė. **Darbo santykių elementai susiję su darbuotojų dalyvavimu Lietuvoje**⁵⁷

Pagrindiniai elementai	Būdingi bruožai	Pagrindiniai veikėjai	Reikšmė
Darbo santykių reguliavimas	Lankstesnis darbuotojų priėmimas ir atleidimas. Lankstesnės darbo valandos. Dalinai sustiprintas socialinis dialogas.	Valstybės institucijos, darbdavių asociacijos, profesinės sąjungos	Didelė
Darbuotojų kolektyvinis atstovavimas (tiesioginis dalyvavimas)	Retai taikomos kolektyvinės sutartys (ypatingai privačiame sektoriuje). Neveiksni, dažnai formaliai sukuriamos, darbo tarybos. Nedidelis profesinių sąjungų narių skaičius ir žemas jų atstovavimo laipsnis.	Darbuotojai, profesinės sąjungos, įmonės, minimaliai darbo tarybos.	Maža
Neformalios darbo santykių praktikos	Didelis lankstumas, mažas užimtumo stabilumas.	Darbdaviai ir darbuotojai	Maža

2017 m. liepos 1 d. įsigaliojo (parlamento priimtas 2016 m.) naujasis Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas. Juo pabaigta kelis metus trūkusi darbo santykių reguliavimo reforma, kuri Lietuvoje skambiai vadinta „Socialiniu modeliu“⁵⁸. Šio modelio kūrėjai siekė perkelti tarptautinius ir ES standartus darbo rinkos standartus į rengiamą įstatymo projektą. Reformas rengusios vyriausybės norėjo pasiekti kelis pagrindinius tikslus: 1) sustiprinti darbuotojų ir darbdavių atstovavimą (naujos darbo santykių sistemos sukūrimas); 2) užtikrinti balansą tarp įdarbinimo sutarčių lankstumo ir darbuotojų apsaugos. Iš esmės, naujai rengiamu įstatymu siekta užtikrinti didesnę darbo santykių liberalumą, kartu numatant darbuotojų apsaugos priemones. Įstatymas po ilgo viešų, suinteresuotų veikėjų bei politinių svarstymų buvo priimtas parlamento. Vis dėlto, klausimas liko atviras ar politinėms valdžios pavyko sukurti naują darbo santykių reguliavimą, kuris galėjo išlaikyti balansą tarp darbuotojų ir darbdavių.

Šią problemą mokslininkai vertino nevienareikšmiškai. Dalis mokslininkų kritikavo rengiamą ir įgyvendinamą reformą remdamiesi normatyvinio pobūdžio argumentais. Jie teigė, kad Lietuvos darbo kodekso yra aukštesnės klasės hegemoninio valdymo (arba neoliberalistinių reformų tęsinys) projektas, kuris yra įgyvendinimas prisidengiant darbuotojų teisių gynimo idėjomis⁵⁹. Be to, šiai stovyklai priskirtini mokslininkai teigė, kad reforma susilpnino darbuotojų teises ir ateityje gali pabloginti darbuotojų situaciją (prognozuota, kad dėl tokio reguliavimo gali sumažėti darbuotojų pajamos ir investicijos į žmogiškąjį kapitalą). Taip pat, pasirodė ir studijų, kuriose atsargiai ar

⁵⁶ Davulis, Tomas. "Main Features of Lithuanian Labour Law Reform 2016." Davulis, Tomas, ed. *Labour Law Reforms in Eastern and Western Europe*. Peter Lang, (2017), pp. 59-62; Krasauskas, Rytis, "The Lithuanian Social Partnership Model and its Impact on the Development of Labour Law". Davulis, T. ed. *Labour Law Reforms in Eastern and Western Europe*. Peter Lang, Bruxelles (2017), pp. 159-178.

⁵⁷ Lentelė sudaryta remiantis: Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, Lietuvos Respublikos 2016 m. rugsėjo 14 d. įstatymu Nr. XII-2603; Kalanta, Marius. Kapitalizmo Lietuvoje tipologinė analizė institucinės kaitos diskurso aspektu. Diss. Vytautas Magnus University, 2015, p. 57-62.

⁵⁸ Davulis, Tomas. "Main Features of Lithuanian Labour Law Reform 2016.",

⁵⁹ Juska, Arunas, and Charles Woolfson. "The moral discourses of 'post-crisis' neoliberalism: a case study of Lithuania's Labour Code reform." *Critical Discourse Studies* 14.2 (2017), pp. 147; Lazutka, Romas, Arūnas Juška, and Jekaterina Navickė. "Labour and Capital Under a Neoliberal Economic Model: Economic Growth and Demographic Crisis in Lithuania." *Europe-Asia Studies* 70.9 (2018), p. 1447.

kritiškai vertintas naujo įstatymo palankumas socialinio dialogo vystymui įmonių lygiu, kuris būtų vienodai naudingas darbuotojams, darbdaviams⁶⁰.

Nepaisant šios kritikos, reformos rengėjai sulaukė palaikymo (dar reformos rengime ar įgyvendinimo pradinėje fazėje). Pavyzdžiui, sąlyginai pozityviai (kritikuotas tik darbuotojų apsauga mažose ir vidutinėse įmonėse) reformą vertino EBPO ekspertai⁶¹. Suprantama, pakankamai palankiai įgyvendinimą reformą nekartą įvertino ir Europos komisija⁶². Aišku, dažnai rengiamos ar įgyvendinamos reformos vertinimai buvo spekuliatyvūs, kadangi remtasi tik prognozėmis. Valdžios institucijos, suinteresuoti veikėjai laukė pirmųjų stebėsenos duomenų.

Jie buvo pristatyti 2018 m. pradžioje LR Valstybinės darbo inspekcijos (pateikti Darbo kodekso stebėsenos rezultatai.⁶³). Pristatyti duomenys neatskleidė, esminių trūkumų darbo santykių reglamentavimo trūkumų ar aiškiai pastebimų spragų. Tokios palankios darbo išvados buvo teisinamos nepakankama darbo kodekso taikymo praktika. Kita vertus, nepasirodė analitinių poveikių vertinimų. Svarbu trumpai aptarti darbo kodekso turinį susijusį su darbuotojų teisių atstovavimu.

Šiuo metu galiojančiame Darbo kodekse yra numatytas dvigubas (dualus) atstovavimas. Darbuotojams, pagal jį, atstovauja darbo tarybos (išskirta informavimo ir konsultavimo funkcija) ir profesinės sąjungos (numato teises į kolektyvines derybas ir darbo sutarčių sudarymą)⁶⁴. Galiojantis teisinis reguliavimas numato, kad profesinės sąjungos gali inicijuoti kolektyvines derybas ir kitus veiksmus neatsižvelgiant į jų narių skaičių, darbdavio valią ir kitus kriterijus.

Darbo kodeksas sustiprino darbuotojų informavimo bei konsultavimo teises. Tai realizuota numatant darbdaviams pareigą įkurti darbo tarybą įmonėse ir įstaigose, kurios dirba daugiau negu 20 darbuotojų⁶⁵. Įstatymo normomis aiškiai apibrėžtos ir darbdavio pareigos informuojant ir konsultuojant atskirais klausimais (darbo taisyklių tvirtinimo, technologinių inovacijų, duomenų apaugos ir kt.). Galiojantis reguliavimas nenumato galimybės darbo tarybos atsakomybės už derybas bei kolektyvinių sutarčių sudarymą. Įstatymas numato, kad įmonėse, kuriose yra iki 20 darbuotojų, gali būti renkami patikėtiniai. Svarbu pastebėti tai, kad įstatymu yra numatoma darbo taryba ginčyti interesus. Ginčai, pagal aptariamą įstatymą turi būti sprendžiami darbo ginčų komisijose⁶⁶.

Darbo kodekse yra reglamentuojamas darbuotojų atstovų dalyvavimas viešųjų įmonių valdyme (valstybės ir savivaldybės įmonių. Ši nuostata negali būti taikoma privačių įmonių atžvilgiu. Darbuotojų atstovų paskirti asmenys gali dalyvauti valdybose (ar kituose kolegialiuose valdymo organuose) ir turi tokias pačias teises ir pareigas, kaip ir kiti nariai.

Kokybinio tyrimo duomenys. Kokybinio tyrimu nebuvo siekta analizuoti darbo kodekso reformos poveikių darbuotojų dalyvavimui, remiantis prielaida, kad tai daro netiesioginius poveikius.

⁶⁰ Gruzevskis, Boguslavas, Vladimiras Gražulis, and Ilona Tučinska. "Lithuanian labour market–policy priorities in the context of the European Union." *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 74 (2017), pp. 122-124; European Commission. "Labour Market Policy Thematic Review 2017: An in depth analysis of the impact of reforms on inequality, Lithuania", European Centre of Expertise (ECE) in the field of labour law, employment and labour market policy, eritten by B. Gruzevskis, I. Blaziene, (2017), p. 7.

⁶¹ EBPO ekspertai manė, kad darbo santykiai bus lankstesni pagal naują reguliavimą. Be to, jie prognozavo, kad padidins produktyvumą ir veiksmingesnį resursų paskirstymą. Kita vertus, EBPO ekspertai atsargiai vertino darbuotojų apsaugą naujame įstatyme (Koutsogeorgopoulou, Vassiliki, and Demetrio Guzzardi. "*Boosting productivity and inclusiveness in Lithuania.*" OECD Economics Department Working Papers, No. 1529, OECD Publishing, Paris. (2018), p. 41; OECD, *Reviews of Labour Market and Social Policies: Lithuania*, OECD Publishing, Paris (2018a): 16-17.

⁶² European Commission. "Recommendation for a Council Recommendation on the 2017 National Reform Programme of Lithuania and delivering a Council opinion on the 2017 Stability Programme of Lithuania", COM(2017) 514 final (2017), pp. 5-7.

⁶³ State Labour Inspectorate of the Republic of Lithuania, Naujojo darbo kodekso monitoringas (už 2017 m. liepos – 2018 m. vasario mėnesius) (2018), https://www.vdi.lt/Forms/Tekstas1.aspx?Tekstai_ID=1716

⁶⁴ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, Lietuvos Respublikos 2016 m. rugsėjo 14 d. įstatymu Nr. XII-2603

⁶⁵ Ten pat.

⁶⁶ Ten pat.

Vis dėlto, tyrime dalyvavę profesinių sąjungų atstovai savo refleksijose apie darbuotojų dalyvavimą vis grįždavo prie darbo kodekso reformos temos. Informantai vis akcentuodavo reguliavimo žala darbo santykių modeliui, profesinėms sąjungoms (Interviu su NAC6; ŠAK1; ŠAK2; ŠAK3; NAC4, NAC1). Vienas iš pagrindinių argumentų, - naujas susilpnino profesines sąjungas darbdavių atžvilgiu interviu metu minėtos priežastys). Tačiau ne mažiau svarbus yra ir kitas argumentas. Informantai teigė, kad dirbdami įmonėse ar šakos lygiu, jie turi skirti daugiau laiko ir žmogiškųjų išteklių, ypatingai derybiniuose procesuose. Vienas informantas nuomonę pagrindė atsižvelgdamas į savo patirtis:

Ir senas Darbo kodeksas nebuvo problema, nes jis buvo priderinimas prie pasikeitimų ir aktualijų. Jame buvo atlikta 250 pakeitimų Tuo tarpu per šitą Darbo kodekso reformą dar yra labiau sumažintas darbuotojo atstovavimas. Kad ką ir kas bekalbėtų, tai darbuotojai dar labiau prarado. Taip pat ir profsąjungos. Taigi mums dabar reikia dirbti pagrindinėse srityse, o kitiems dalykams mažiau laiko lieka. (Interviu su ŠAK1).

Šie interviu parodo, kad naujas reguliavimas netiesioginį dalyvavimą ir kitas profesinių sąjungų veiklos sritis padaro antraeilėmis. Kita vertus, galima kritiškai vertinti šias nuomones remiantis faktu, kad naujas Darbo kodeksas veikia neseniai, o adaptacijos periodu kyta sunkumų prisitaikant. Kai kurie respondentai net neklausiami bandė paneigti šią išlygą. Jie savo nuomones grindė aktualiomis patirtimis (kalbėta apie kolektyvinių sutarčių pasirašymo sunkumus ir kt.) bei darbą atstovaujant darbuotojus privataus kapitalo įmonėse.

Darbuotojų kolektyvinis atstovavimas: tiesioginio dalyvavimo formos. Darbuotojų kolektyvinį atstovavimą Lietuvoje charakterizuoja keli ypatingi požymiai: 1) žemas dalyvavimo profesinėse sąjungose laipsnis; 2) retos kolektyvinės sutartys ir šakinių pasirašytos įmonių lygmenyje. Pirmiausiai reikėtų pastebėti, kad nuo 2010 m. iki 2016 m. profesinių sąjungų narių skaičius laipsniškai mažėjo. (žr. 2 lentelę). 2017 m. prasidėjo nedidelis narių skaičiaus augimas. Kita vertus, visų darbuotojų atstovavimas per profesines sąjungas ir toliau mažėjo.

2 lentelė. **Darbuotojų skaičius profesinėse sąjungose, 2012-2017 m.**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Narių skaičius (tūkstančiais)	102.3	95.3	94.2	92.0	91.5	92.1
Procentas nuo visų darbuotojų	9.2	8.4	8.1	7.7	7.6	7.3

Lentelė sudaryta remiantis: Sudaryta remiantis: Lietuvos statistikos departamentas. Narystės organizacijos, (2018) <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=5840354>

Kita darbuotojų kolektyvinio atstovavimo forma – **darbo tarybos**. Lietuvos darbo teisėje 2002 m. ji suformuota, kaip alternatyvi profesinėms sąjungoms atstovybė. Šia įstaigai įstatymas suteikė pakankamai plačias kompetencijas apėmusias daugelį darbo santykių aspektų (dalyvavimą darbuotojų informavime – konsultavime, streikų skelbime, darbo taisyklių derinime ir t.t.). Vis dėlto, kaip rodo atlikti tyrimai, darbuotojų tarybos kūrėsi labai vangiai, o ir jas sukūrus faktiškai buvo tik imituojamas jų veikimas⁶⁷. Be to, jų veikimo trūkumu buvo organizacinis nestabilumas, nesugebėjimas veiksmingai ginti darbuotojų interesus. Faktiškai, darbuotojų taryba nebuvo išbaigta darbuotojų atstovavimo forma.

Kaip jau minėta, darbo kodekso reforma numatė imperatyvų darbo tarybų veikimą. Daugelyje įmonių jos buvo išrinktos pirmą kartą. Tai atskleidžia ir statistiniai duomenys. 2014 m., Valstybinės darbo inspekcijos duomenimis, darbo tarybos veikė 1 166 įmonėse (veikė 27,9 proc. įmonių)⁶⁸. 2017 m. liepos iki 2018 m. vasario mėn., VDI pateikė 2305 pranešimus apie naujos darbo

⁶⁷ Kalanta, Marius. *Kapitalizmo Lietuvoje ...*p. 129; Davulis, Tomas. "Darbo teisės rekodifikavimas Lietuvoje 2016–2017 M." *Teisė* 104.104 (2017), p. 21.

⁶⁸ State Labour Inspectorate of the Republic of Lithuania, Ataskaita apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę bei darbo įstatymų vykdymą Lietuvos respublikos įmonėse ir organizacijose 2009-2015 m., (2016), pp. 4-5.

tarybos sudarymą. Iš viso 2018 m. darbuotojus atstovavo 3 382 darbo tarybos⁶⁹. Faktiškai, tik kiek daugiau negu trečdalyje įmonių buvo sukurtos darbo tarybos. Suprantama, kad pirmaisiais metais reforma galėjo sulaukti eilės kliūčių. Kita vertus, „vėluojantis“ darbo tarybų steigimas gali rodyti ir darbuotojų neorganizuotumą, iniciatyvos ir pastangų atstovauti savo interesams stoką. Kita vertus, gali būti taip, kad darbdaviai nėra suinteresuoti šiu, tik formaliai veikiančių atstovybių sukūrimu.

Kokybinio tyrimo duomenys. Informantai interviu metu išsakė nuomonę darbo tarybų teisinio reglamentavimo spragas ir apie jų veikimą darbo vietose (specialiai apie šią instituciją nebuvo klausta). Visi pasisakė apie šią darbuotojų atstovavimo instituciją buvo skeptiški ar labai kritiški (taip pat ir dvi savo nuomonę dėstę darbo tarybų pirmininkės). Kritiniai pasisakymai rėmėsi keliais argumentais: 1) darbuotojai nesitapatina su darbo tarybomis kaip juos atstovaujančia institucija; 2) darbo tarybos teisinis institutas susilpnina profesines sąjungas; 3) darbo tarybos darbdaviai visiškai arba dalinai kontroliuoja, jų nepriklausomumas ir veikla yra imituojama (net jeigu įmonės veikia profesinės sąjungos) (Interviu su NAC6; ŠAK1; ŠAK2; ŠAK3; NAC4, NAC1, DT1; DT2). Du informantai interviu metu ieškojo priežasčių ir dalinosi patirtimis:

Darbo tarybos nerenkamos, kaip įstatyme numatyta. O paskiriami darbdaviui lojalūs žmonės. Iš principo, ką tai reiškia konsultuotis, kai tavo nuomonės nėra paisoma? ... Pirmiausiai darbo taryba gali duoti į darbo ginčą dėl teisės ir intereso. Taigi tu turi savo vadovą duoti į darbo ginčą. Ką tai reiškia? Kad iškasi karo kirvį? Ar tai gali padaryti paprastas darbuotojas? Čia žmogiška... (Interviu su ŠAK3)

Darbo tarybos.... Tai yra padarytos, matyt, atsižvelgiant į mūsų tautos mentalitetą. Išties Lietuvos Respublikoje praėjo dar tik praėjo 27 m. Darbo tarybos tik dar labiau susilpnina profsąjungas. Darbdaviams galbūt iš to socialinio dialogo norisi turėti naudos. Gal galima padaryti supaprastintą dialogo variantą, nes tai būtų bent kažkoks darbuotojų atstovavimas. Bet ką padarė mūsų darbdaviai su savo mentalitetu. Tai jie pasiskyrė savo žmonės, dėl buvo pliuso padaryta, kad atstovauja. Kaip jie atstovauja. Jie supaprastina sau formą, tie tarybos nariai prabalsuoja, ir tai yra pas mus yra OK. Niekas nesigilina, kai pradėdam kalbėti apie socialinį dialogą. Jiems rūpi tik tai, kad dokumentai būtų jų sutvarkyti ir viskas. Kad tos problemos nebūtų. Kartais, tu pamatai tos pačios tarybos darbą, ir kokius dokumentus jie tvirtina, tai puikiai supranti, kad jie neatstovauja darbuotojų. Galima pateikti pavyzdžiui tų pačių protokolų. Galima tvirtinti iš tos pačios darbo teisės. Ten rašo analfebetai. Kas ten yra per dokumentai. Kartais dokumentus atsiunčia iš vakaro, kartais net ne iš vakaro, o tą pačią dieną. Pasitaiko, kad direktorius inicijuoja darbo tarybos posėdį. (Interviu su ĮM2).

Pateikti faktai liudija apie tai, kad galimų pažeidimų yra pakankamai daug. Pastebėtina tai, kad informantai nekvestionuoja pačio teisinio modelio. Jie mato praktinį šios praktinės formos neveiksmingumą.

Nagrinėjant interviu medžiagą galima rasti užuominų apie tai, kad profesinės sąjungos gali „kolonizuoti“ darbo tarybas ir panaudoti jas savo tikslais (Interviu su ŠAK1; ŠAK2; DT2). Kiti respondentai užsiminė, kad reikia atsižvelgti kokioje aplinkoje veikia darbo taryba (ar yra profesinė sąjunga ir kiek ji yra stipri, kiek ją kontroliuoja vadovai ir kt.) (Interviu su NAC6; NAC3; NAC4).

Apibendrinant galima pastebėti, kad darbo tarybos (bent jau dalinai) veikia Lietuvoje, ne kaip formali darbo santykių institucija, o kaip neformali praktika. Aišku toks ydingas darbuotojų atstovavimas susiformavo praeityje (pradėjo veikti nuo 2004 m.) Kartu, tai indikuoja apie įgyvendintos reformos neveiksmingumą. Šioje vietoje reikėtų padaryti išlygą. Šis tyrimas tik leidžia aiškiau suprasti problemą, bet jos ištyrimui reikėtų pagilinančių studijų.

Kolektyvinės sutartys yra kitas darbuotojų kolektyvinio atstovavimo indikatorius. Lietuvoje kolektyvinės sutartys dominuoja įmonių lygiu. Remiantis ICTWSS duomenų baze galima pastebėti, kad 2012 m. kolektyvinės derybos apėmė 9,9 procentus darbuotojų⁷⁰. Duomenis apie pasirašytas renka Valstybinė darbo inspekcija. Jos duomenimis 2018 m. Iš viso 3,140 ūkio

⁶⁹ Lietuvos darbo inspekcija disponuoja informacija iš 34 828 įmonių ir įstaigų. Tuo tarpu Lietuvoje veikia 110 786 įmonių nepaisant jų dydžio, darbuotojų skaičiaus ir teisinio statuso. 2018 m. Lietuvoje veikė 11 002 įmonių, kurios turi 20 ir daugiau darbuotojų (tai sudaro tik apie 10 proc.).

⁷⁰ Visser Jelle, *CTWSS Database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts in 34 countries between 1960 and 2014*, <http://uva-aias.net/en/ictwss> (2016).

subjektuose galioja pasirašytos kolektyvinės sutartys, iš jų 411 – šakos kolektyvinės sutartys⁷¹. Kita vertus, skaičiai neatskleidžia visų problemų aspektų susijusių su sutarčių turiniu. Tyrinėtoja Daiva ir Vida Petrylaitė atskleidė, kad 2013–2014 m. pasirašytos teritorinės (20) ir šakinės (14) šakos kolektyvinės sutartys buvo deklaratyvios. Mokslininkės pastebėjo, kad:] ... Europos socialinio fondo projektas⁷² galėjo padaryti ir meškos paslaugą, kai socialiniai partneriai, siekdami vien „užsidirbti“ ir įgyvendindami paraiškose numatytus įsipareigojimus, pasirašydavo „butaforines“ kolektyvines sutartis, jas net kopijavo viena nuo kitos, bet darbo santykių šalims nesukūrė jokių naujų darbo sąlygų, garantijų ir kt.⁷³ Šiuo pastebėjimu remiantis galima pastebėti, kad kai kurie socialinių partnerių veiksmai susiję su kolektyvinėmis derybomis ir kolektyvinių sutarčių pasirašymu buvo imitacinio pobūdžio. Tokį socialinių partnerių imitacinį veikimą mokslininkai aiškina remdamiesi keliais argumentais:

Kita problema, yra susijusi su tuo, kad kolektyvinio dauguma kolektyvinių sutarčių yra sudarytos viešajame sektoriuje. 2018 m., tik 16 (remiantis kolektyvinių sutarčių registru) sutarčių buvo sudarytos tarp profesinių sąjungų ir privačių įmonių⁷⁴. Tuo tarpu, likusios buvo sudarytos su viešojo sektoriaus organizacijomis.

Akademikai ir analitikai pakankamai plačiai nagrinėjo žemo darbuotojų atstovavimo (įmonių ir sektoriaus lygmuo) problemas Lietuvoje. Jie analizės pagrindu išskyrė kelias priežastis, - neefektyvus atstovavimas⁷⁵, ekonominė krizė (2009-2013 m.)⁷⁶, neigiamas sovietinio paveldo ar postsovietinės tradicijos poveikis⁷⁷.

Kokybinio tyrimo duomenys. Kokybinio tyrimo medžiaga tiksliau nusako gilumines problemos priežastis. Informantų nuomone Darbo kodekso reforma apsunkino kolektyvinių sutarčių sudarymą viešojo sektoriaus įmonėse. Kaip jau minėta, derybos ir kolektyvinės sutarties pasirašymas yra profesinių sąjungų *modus operandi*, tad bet kokie sunkumai jų sudaryme yra vertinami, kaip esminė kliūtis. Viena informantė pastebėjo apie patiriamus sunkumus:

Tų sutarčių visada buvo, bet iš tiesų jų reikšmė labai sumažėjo. Per liberalių teisininkų poveikį DK projektui. Ir jie tą patys pripažįsta skaitydami paskaitas. Pripažįsta, kad DK sumažino kolektyvių svarbą. Ir taip yra. Šią temą galima būtų plėtoti kiek tik nori. Iš esmės, dabar kadangi baigiasi iki sausio pirmos dienos, pagal senąjį Darbo kodeksą [pagal jį buvo sudarytos kolektyvinės sutartys, kurių galiojimas baigiasi], tai mes labai jaučiame. Labai susilpnėja, o darbdaviai galima sakyti yra sužūlėję (Interviu su ŠAK2).

Informantė savo kritiką Darbo kodeksui grindė kaltinimais kodekso rengėjams bei jų interesams (apie tai interviu metu užsiminta ne kartą). Vis dėlto, svarbesnis yra pasidalinimas patirtimi apie tai, kad naujasis reguliavimas yra nenaudingas profesinėms sąjungoms.

Neformalios darbo santykių praktikos. Neformalios darbo santykių praktikos buvo (bent iki 2016 m. darbo kodekso reformos) plačiai išsiplėtotos Lietuvoje dėl riboto formalaus darbo santykių reglamentavimo. Pirmiausiai tai lietė tokias praktikas, kaip darbo laiko nustatymas ir apskaita ne pagal įstatymą, darbo užmokesčio formalios apskaitos nevykdymas, darbuotojų

⁷¹ State Labour Inspectorate of the Republic of Lithuania, Naujojo darbo kodekso monitoringas (už 2017 m. liepos – 2018 m. vasario mėnesius) (2018), https://www.vdi.lt/Forms/Tekstas1.aspx?Tekstai_ID=1716

⁷² Institucija Lietuvoje administruojanti ES struktūrinių fondų paramą skirtą socialinio dialogo vystymui.

⁷³ Petrylaitė, Daiva, Petrylaitė Vida. „Socialinės teisės.“ *Krizė, teisės viešpatavimas ir žmogaus teisės*. Eds. E. Kūris. Šiauliai (2015), p. 298.

⁷⁴ Kolektyvinių sutarčių registras (2018 m. duomenys), <https://socmin.lrv.lt/lt/paslaugos/administracines-paslaugos/kolektyviniu-sutarciau-registras>

⁷⁵ Blažienė, Inga, and Boguslavas Gruževskis. "Lithuanian trade unions: from survival skills to innovative solutions." *Innovative union practices in Central-Eastern Europe*. Eds. Magdalena Bernaciak and Marta Kahancová, ETUI aisbl, Brussels (2017): 119-120, 123.

⁷⁶ Ten pat, Dvorak, Jaroslav, Raita Karnite, and Arvydas Guogis. "The Characteristic Features of Social Dialogue in the Baltics." *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika* 16.16 (2018), pp. 31=34.

⁷⁷ Sippola, Markku. "Ideological underpinnings of the development of social dialogue and industrial relations in the Baltic States." <http://www.lpsk.lt/lpsk-web/wp-content/uploads/2017/02/Baltic-IR-development-Sippola-2017-02-23.pdf>; Lulle, Aija. "Estonia, Latvia, Lithuania – Labour Relations and Social Dialogue". *Annual Review* 2012. Regional Project on Labour Relations and Social Dialogue, Warsaw, Friedrich Ebert Stiftung (2013): 1-17.

įdarbinimas ir kt.⁷⁸. Suprantama, kad nustatyti neformalaus darbo santykių mastą yra sunku. Vis dėlto, tiek lyginamieji europiniai⁷⁹, tiek nacionaliniai tyrimai atskleidžia, neformalaus darbo santykių mastas yra paplitęs ir įsigalėjęs. Tai reiškia, kad darbdaviai nesinaudoja formaliomis taisyklėmis (liečiančiomis atskirus darbo santykių reguliavimo aspektus, o remiasi neformaliomis praktikomis, kurios yra pripažįstamos ir darbuotojų. Aišku tokios praktikos apima ir darbuotojų formalų dalyvavimą. Toks reiškinys lemia tai, kad darbuotojų konsultavimas ir informavimas nėra veiksmingas. Įdomu pastebėti, kad tokių praktikų gali būti mažiau socialiai atsakingose įmonėse (įmonėse palaikančiose šią verslo filosofiją ir formuojančiose atliepančias kultūras ir kitas priemones) bei įmonėse, kurių savininkai yra vakariečiai. Tokią prielaidą pagrindžia, kai kurie lyginamieji tyrimai atlikti rytinėse ES šalyse narėse⁸⁰.

Kokybinio tyrimo duomenys. Kokybinio tyrimo duomenys patvirtino, kad tokia praktika yra įsigalėjusi ir sudaro darbo santykių kultūros pagrindą (Interviu su NAC6; ŠAK1; ŠAK2; ŠAK3; NAC4, NAC1, DT2). Informantai apgailestaudami pastebėjo, kad neformalios darbo santykių praktikos mažina pasitikėjimą darbdaviais ir iškreipia bendradarbiavimo sampratą (profesinės sąjungos jas dažnai supranta), kaip manipuliavimo būdą.

Jo čia yra trys keturios atidirbtos taktikos. Jeigu sugrupuojant, tai: 1) Šuo loja, o karavanas eina; 2) žaidimas demokratija arba bendradarbiavimu; 3) visiškai nukapojama užuomazgose. 4) jokių derybų nenori. Nu va keli variantai galbūt. Va dabar, tokie elementarūs pavyzdžiai. Štai vadovas už tris minutes vėlavimo duoda įspėjimą. Už tris minutes, įsivaizduojate. Jeigu tu įmonėje, vadinasi tai yra laiko normos nepaisymas, pažeidimas, grubus ir lauk iš darbo. Toks socialinio dialogo nebuvimas naujo Darbo kodekso kontekste. Be žodžių ... (Interviu su NAC4).

Informantas apibendrinamas darbdavių santykius vadovaujasi kritine pozicija. Tarp jo išvardintų darbuotojų veikimo strategijų yra paminėtas ir „žaidimas demokratija arba bendradarbiavimu“ (panašias nuomones dėstė interviu metu ir kiti dalyviai). Tikslindamas šios praktikos veikimą jis kalbėjo apie manipuliavimą ir priemonės trumpalaikiškumą (*Trumpalaikis dalykas. Va numetė mums šiek tiek kaulą. Bet jeigu ilgalaikėje perspektyvoje, tai ... OK šiandien, darbdavys pabus geras seneliu, o vėliau bus tas, kuris pavogs tas Kalėdas.*)

Apibendrinant darbo santykių padėtį kolektyvinio dalyvavimo aspektu galima pastebėti, kad išskirtinis ypatumas yra silpnas darbuotojų atstovavimas. Tai reiškia, kad Lietuvoje vyrauja individualūs darbo santykiai. Antras išskirtinumas yra susijęs su neformalių darbo santykių raiška, kuri veikia ir darbuotojų atstovavimą ir tiesioginį (formalų) dalyvavimą įmonės lygiu. Tam prielaidas sudaro silpnas darbo santykių reguliavimo įtvirtinimas. Atlikti tyrimai, 2016 m. reforma sustiprintas reguliavimas, gali tik dalinai keisti padėtį. Kita vertus, vienareikšmiškai, be išlygų taip teigti negalima dėl tyrimų stokos ir remiantis faktu, kad nuo reformos įgyvendinimo praėjo sąlyginai nedaug laiko. Kokybinis tyrimas patvirtino minėtų reiškinų svarbą darbuotojų atstovams. Informantai skeptiškai vertino neseniai patvirtinto Darbo kodekso poveikį pagrindiniams darbo santykių institutams, - darbo tarybų veikimui, kolektyvinių sutarčių pasirašymui. Tai jie pagrindė savo patirtimis ir pastebėjimais. Interviu medžiaga liudija, kad tokios patirtys formuoja neigiamus požiūrius į ne tik į darbo santykių institutus, bet veikia ir požiūrius į galimą bendradarbiavimą įmonių lygiu su darbdavių atstovais.

⁷⁸ Kalanta, Marius. Kapitalizmo Lietuvoje ...p. 129; Usonis, Justinas. "Darbo teisės problemų evoliucija Lietuvoje po 1990 m." *Jurisprudencija* 19.3 (2012), pp. 1131-1145; Woolfson, Charles. "Pushing the envelope: the informalization of labour in post-communist new EU member states." *Work, employment and society* 21.3 (2007), pp. 552-557.

⁷⁹ Williams, Colin C. "Evaluating cross-national variations in the extent and nature of informal employment in the European Union." *Industrial Relations Journal* 44.5-6 (2013), p. 485; Williams, Colin C. "Explaining cross-national variations in the informalisation of employment: Some lessons from Central and Eastern Europe." *European Societies* 17.4 (2015), pp. 492-512.

⁸⁰ Oertel, Simon, Kirsten Thommes, and Peter Walgenbach. "Shadows of the past: The effect of communist heritage on employee consultation." *ILR Review* 69.3 (2016), pp. 683-713.

3. Netiesioginis darbuotojų kolektyvinis dalyvavimas Lietuvos įmonių sprendimų priėmimo

Prieš analizuojant empirinio tyrimo metu gautus duomenis, yra svarbu aptarti netiesioginio darbuotojų kolektyvinio dalyvavimo įmonės sprendimų priėmimo reiškinį Pirmiausiai analizuojant jo paplitimą (remiantis bendraeuropinėmis apklausomis), mokslinėje literatūroje ir studijose aprašoma problematika.

Pastebėtina, kad aptariamas reiškinys yra beveik nenagrinėtas akademinėje literatūroje ar kitose tam skirtose studijose. Tiksliau galima rasti pavienių empirinių, dažniausiai pasirinktų atvejų tyrimų⁸¹. Vis dėlto darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą (per kokybės vadybos sistemas, organizacines kultūras, organizacinę elgseną) nėra nuosekliai bei visapusiškai išanalizuotas.

Kiek plačiau tyrinėtojai analizavo darbuotojų dalyvavimą, įtraukimą socialiai įtakingose įmonėse⁸². Reikšmingiausias yra studijos, kurios analizuoja neigiamus, ribojančius socialinės atsakomybės taikymą veiksnius⁸³. Taip pat yra aktualūs tyrimai, kurie aiškina, kad socialiai atsakingo verslo filosofija dažnai yra deklaratyvi bei dažnai įgyvendinama siekiant rinkodarinių tikslų ar dėl geresnių viešųjų ryšių⁸⁴. Reikia pastebėti ir tai, kad minėtose studijose darbuotojų dalyvavimui specialiai skirta sąlyginai mažai dėmesio. Taigi daryti vienareikšmę išvadą apie tai, kad Lietuvoje socialiai atsakingos verslo įmonės geriausiai realizuoja netiesioginį kolektyvinį darbuotojų įtraukimą yra sunku.

Darbuotojų finansinis dalyvavimas Lietuvoje sulaukė tyrinėtojų dėmesio. Atskiros studijos atskleidė, kad Lietuvoje darbuotojų finansinio dalyvavimo apimtys (kurios buvo sąlyginai aukštos dar prieš dešimtmetį) palaipsniui mažėja⁸⁵.

Kita tendencija, Lietuvoje yra pamažu tobulinamas teisinis reguliavimas (jis buvo išlikęs dar nuo vadinamųjų privatizavimo laikotarpio ir buvo visiškai pasenęs) susijęs su pasidalinimu su darbuotojais akcijomis (ar vadinamais pasirinkimo sandoriais)⁸⁶. Be to, Lietuvos Ekonomikos ir inovacijų ministerija nuo 2017 m. pradėjo palankios pasirinkimo sandoriams politikos kūrimą (Tai sieta su startuoliams palankios ekosistemos kūrimu, kuri realizuota per programą „Programa 1000“)⁸⁷. Įstatymų projektų pakeitimų rengimui sukurta darbo grupė, pradėtos rengti (Gyventojų

⁸¹ Ši tema yra šiek tiek nagrinėtas iš žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacinės psichologijos perspektyvų. Svarbu pastebėti, kad kai kurios atvejo studijos pagrindžia dalyvavimo, įgalinimo moderatorių ar organizacinių kultūrų svarbą darbuotojams. Tai parodo, kad darbuotojų dalyvavimui tai gali būti svarbus pamatinis elementas (Giedraitis, Algirdas. "Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą." *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* 26.2 (2011), pp. 69-75; Pabedinskaitė, Arnoldina, and Romualdas Vitkauskas. "The implementation of quality management principles in Lithuanian enterprises." *Economics & Management* 16 (2011): 252-256; Vilkas, Mantas, et al. "Adoption of Lean production: preliminary evidence from Lithuania." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 213 (2015) pp. 884-889; Iljins, Juris, Viktorija Skvarciany, and Elīna Gaile-Sarkane. "Impact on Organizational Climate through Organizational Culture factors. Case Study of Latvia and Lithuania." *Trends Economics and Management* 9.24 (2016): 9-17).

⁸² Pučėtaitė, Raminta. "Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu." *Economics & Management* (2009): 328-334; Vilkė, Rita. "Corporate Social Responsibility Initiatives: Issue-Specific in the Context of Lithuania." *Key Initiatives in Corporate Social Responsibility*. Springer, Cham, 2016. 221-241;

⁸³ Pučėtaitė, Raminta, and Rasa Pušinė. "Corporate social responsibility in Lithuania: Fragmented attempts to respond to external pressure." *Corporate Social Responsibility in Europe*. Springer, Cham, (2015), pp. 365-380.

⁸⁴ Dičpetris, L.. ISA diegimo ekonominės naudos ir ilgalaikio poveikio verslui tyrimas įmonėse (2012) <http://csr.baltic.lt/konferencija-ekonomine-imoniu-socialines-atsakomybes-nauda-kiek-atsiperka-investicijos-i-isa/>

⁸⁵ Lowitzsch, Jens, and Iraj Hashi, ... pp. 25, 29. Civinskas, Remigijus, and Jaroslav Dvorak. "New social cooperation model in service oriented economy: the case of employee financial participation in the Baltic states." *Engineering Management in Production and Services* 9.3 (2017): 37-50.

⁸⁶ Ten pat, p. 44.

⁸⁷ Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymo Nr. IX-1007 2, 6, 16, 20, 21 ir 27 straipsnių pakeitimo įstatymo aiškinamasis raštas, <https://e-seimas.lrs.lt/rs/lasupplement/TAP/82c4bb70d82911e8820ea019e5d9ad04/176f5b40d82a11e8820ea019e5d9ad04/>

pajamų mokesčio, Valstybinio socialinio draudimo) įstatymų aktualių straipsnių pakeitimo pataisos. Šiais įstatymais siekta padaryti pasirinkimų sandorius lankstesnius.

Svarbus šiai studijai yra Ramintos Pučėtaitės, Virginijos Jurėnienės bei Aurelijos Novelskaitės straipsnis, kuriame jos analizavo profesinių sąjungų požiūrius į įmonių socialinę atsakomybę⁸⁸. Mokslininkės pastebėjo, kad profesinių sąjungų požiūrius apsprendžia socialinis kultūrinis kontekstas (silpna darbo santykių sistema, neintegralios socialinės institucijos, ...) bei politinė – ekonominė sistema (liberalus rinkos tipo kapitalizmas, verslo procesų neskaidrumas, tolydaus mąstymo nebuvimas, ...). Sociologės atlikusios kokybinį tyrimą (individualūs interviu su profesinių sąjungų atstovais) pastebėjo, kad profesinės sąjungos turi kritinį ar rezervuotą požiūrį į socialiai atskaitingas įmones Lietuvoje⁸⁹. Jos taikliai pastebėjo, kad šiuos požiūrius nulemia normatyvinės priegios, profesinių sąjungų atstovo veikimas atskiruose sektoriuose. Šioje straipsnyje buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad profesinės sąjungos neturi politikos socialiai atsakingo verslo atžvilgiu ir sąlyginai nedaug tuo domisi. Remiantis šia išvada galima būtų kelti hipotezę, kad panašiai profesinės sąjungos vertina ir verslo siūlomus netiesioginio darbuotojų dalyvavimo būdus.

Šią analizę praplečia Ingos Blažienės ir Boguslavo Gruževskio atliktas tyrimas. Autoriai panaudoję kokybinio tyrimo metodą atskleidžia, kad kai kurios profesinės sąjungos panaudojo inovatyvius metodus siekdamos atstovauti darbuotojus įmonėse⁹⁰. Profesinių sąjungų bendradarbiavimas, autorių nuomone, sustiprėjo prasidėjus ekonominei krizei tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygiu.

Darbdavių siūlomos darbuotojų dalyvavimo formos lyginamuosiuose tyrimuose. Darbuotojų finansinis dalyvavimo apimtis atskleidžia bendraeuropinės apklausos bei indeksai. Remiantis jomis galima nustatyti reiškinio apimtis ir jo kaitą.

ES darbo santykių matavimo indeksuose (besiremiančiais statistiniais rodikliais) Lietuva buvo sąrašo apačioje. Keli indeksai atskleidžia Lietuvos padėtį tarp kitų ES šalių pagal Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondo (Eurofound) sudarytus indeksus.

Bene svarbiausias indeksas, kuriuo matuojamas dalyvavimas yra ES industrinės demokratijos indeksas. Jame Lietuva 2013-2017 m. buvo 24 vietoje tarp 28 valstybių (rodiklis 32.03-100 skalėje; ES šalių vidurkis – 51.82)⁹¹. Lietuva yra sąrašo apačioje ir darbuotojų atstovavimo bei reprezentavimo indeksą. Jame Lietuva 2013-2017 m. buvo 27 vietoje tarp 28 valstybių (rodiklis 27.78- 100 skalėje; ES šalių vidurkis – 63.69).

Pereinant prie apklausų galima pastebėti, kad bene išsamiausia vaida pateikia Europos įmonių tyrimas (angl. European Company Survey. Toliau tekste - ESC) atliktas 2013 m⁹². Remiantis jais Lietuva priskirta prie šalių, kuriose daugiau negu 50 proc. įmonių taiko darbuotojų įtraukimo schemas⁹³. Ši bendraeuropinė apklausa leidžia nustatyti ir Lietuvos darbdavių taikytas formas (žr. 3 lentelę).

Lentelė 3. Lietuvos verslo įmonių taikomi darbuotojų dalyvavimo formos (procentai)

	ES	Lietuvoje
Darbuotojų įtraukimas per pasiūlymų schemas skirtas paaiškinti, kaip organizuojamos įmonės veiklos	40	23
Informacijos sklaida darbuotojams apie veiklos organizavimą per skelbimų lentas, intranetą ir t.t.	66	59
Nuolatinių susirinkimų organizavimas skirtų darbuotojų įtraukimui	61	58

⁸⁸ Pučėtaitė, Raminta, Virginija Jurėnienė, and Aurelija Novelskaitė. "7 Lithuania." *Corporate Social Responsibility and Trade Unions: Perspectives across Europe*. Eds. Preuss, Lutz, Gold, Michael and Rees, Chris. (2014), pp. 101-105.

⁸⁹ Ten pat. pp. 104-107.

⁹⁰ Blažienė, Inga, and Boguslavas Gruževskis. "Lithuanian trade unions"... pp. 113-114;

⁹¹ Eurofound. "Measuring varieties of industrial relations in Europe: A quantitative analysis" Publications Office of the European Union. Luxembourg (2018), p. 26 .

⁹² Šio tyrimo metu apklausta 24,251 28 šalių įmonių atstovų. Į apklausą neįtrauktos tik mikro įmonės turinčios mažiau negu 10 darbuotojų.

⁹³ Eurofound. "Third European Company Survey...", p. 94

Diskusijų organizavimas interneto socialiniuose tinkluose apie veiklos organizavimą	12	15
Darbuotojų apklausos	37	49
Veikla organizuojama autonomiškų darbuotojų komandų pagrindu	20	21
Vadybininkų vadovaujamos darbuotojų komandos	60	53

Sudaryta remiantis: European Company Survey - Data visualisation

<https://www.eurofound.europa.eu/data/european-company-survey>

Nagrinėjant ESC apklausos duomenis galima pastebėti, kad darbuotojų įtraukimas pakankamai plačiai taikomas Lietuvos įmonėse (žr. 3 lentelę). Tai apima daugelį darbuotojų įtraukimo į įmonės sprendimų priėmimą formų. Lietuvoje, lyginant su ES vidurkiu, sąlyginai retai buvo taikomos specialūs darbuotojų įtraukimo formos, kuriomis remiantis darbuotojai gali teikti pasiūlymus darbdaviams. Šios apklausos rezultatus galima vertinti ir kritiškai. Pirmiausiai, nėra aišku respondentai vienareikšmiškai aiškiai suvokė klausimus. Antra, nagrinėjant apklausos pagrindu surinktus duomenis reiktų atsižvelgti, kad apklaustos ir smulkios bei vidutinės įmonės, kurios sudaro didžiąją dalį pramonėje ir paslaugų srityje veikiančių organizacijų.

2015 m. Šeštasis Europos darbo sąlygų tyrimas (2015 m.; angl. Sixth European Working Conditions Survey; toliau tekste EWCS) atkleidžia kelis svarbius dalykus⁹⁴. Pirmiausiai jis parodo, kad Lietuvos dirbančiųjų dalyvavimas (išsakant nuomonę apie problemas, prisidedant prie darbo organizavimo procesų tobulinimo) yra mažesnis negu vidutiniškai ES šalyse (žr. 3 lentelę).

Lentelė 3. Lietuvos darbuotojų nuomonės apie dalyvavimą darbo vietoje (procentai)

	ES	Lietuvoje
Organizacijoje darbuotojas reguliariai gali išreikšti nuomonę dėl to kas vyksta	55	51
Visada arba dažniausiai gali daryti įtaką sprendimams	43	47
Dažniausiai gali prisidėti prie darbo organizavimo tobulinimo	49	35
Taikomas komandinis darbas	45	36

Sudaryta remiantis: European Working Conditions Survey - Data visualisation

<https://www.eurofound.europa.eu/lt/data/european-working-conditions-survey>

Pasidalinimo su darbuotojais pelnu buvo paplitęs Lietuvos įmonėse. Tiesa, nustatyti reiškinio ribas yra pakankamai sudėtinga dėl labai besiskiriančių rodiklių, kuriuos galima išvesti apklausų pagrindu.

Remiantis tyrinėtojų išvadomis galima pastebėti, kad darbuotojų finansinio dalyvavimo apimtys (akcijų nuosavybės forma), kurios buvo pakankamai aukštos laipsniškai mažėja. Europos įmonių tyrimas (European Company Survey) rodo, kad net 55,4 proc. įmonių dalinasi pelnu su darbuotojais 2013 m⁹⁵. galėjo siekti net 55,4 Remiantis bendraeuropiniais tyrimais galima pastebėti, kad 2010-2013 m. apie 7,3 procentų įmonių dalinasi akcijų nuosavybe⁹⁶.

Verslo sistemos Lietuvoje bruožai. Lyginamosiose kapitalizmo studijose (jos remiasi kapitalizmo įvairovės prieiga) yra priskiriama valstybių grupei, kurios yra panašiausios Vakarų Europos, didele privataus kapitalo dalimi, pasižymi išplėtotą rinką bei dalyvavimu globalioje ekonomikoje⁹⁷. Taip pat yra pastebima, kad Lietuvos kapitalizmo vystymuisi nemažą įtaką darė negatyvus sovietinio paveldo priėmimas, tapatybių politika bei valstybės kūrimo logika. Kai kurie

⁹⁴ Šia apklausa buvo matuojamos darbo sąlygos ES šalyse narėse bei kandidatėse apklausiant 44,000 darbuotojų.

⁹⁵

⁹⁶ Duomenys nėra pakankamai aiškūs, kadangi skirtingos bendraeuropinės apklausos rodo skirtingus rezultatus. European Company Survey (2013) – 13,9 proc.; Cranet (2010) – 7,3 proc. (tyrimo imtį sudarė tik įmonės turinčios 200 ir daugiau darbuotojų); European Working Conditions Survey (2010) 0,56 proc.; (Plačiau. Civinskas, Remigijus. *Training Methodology on Adaptation of Employee participation of Employee Participation to Social Partners in Baltic States.*, Project report (2016), p. 28.

⁹⁷ Lane, David. "Post-state socialism: a diversity of capitalisms?." *Varieties of capitalism in post-communist countries.* Palgrave Macmillan, London, 2007. 13-39; Bohle, Dorothee, and Bela Greskovits. *Capitalist Diversity on Europe's Periphery.* Cornell University Press, London, (2012), pp. 96 -137.

tyrinėtojai mato išskirtinių Lietuvos politinės ekonomijos bruožų, kurios neleidžia Lietuvos laikyti rinkos ekonomikos šalimi dėl neišvystytų kapitalo rinkų⁹⁸.

Išskirtinis Lietuvos kapitalizmo bruožas yra sąlyginai mažos investicijos į mokslą ir gamybos bei organizacinių inovacijų vystymą. Tyrinėtojai kalba apie tai, kad Lietuvos kapitalizmo transformacija nesukūrė gebėjimų vykdyti radikalias inovacijas (nesukurtos inovacinės sistemos)⁹⁹. Lyginamosios ir atvejo analizės atskleidžia, kad Lietuvos įmonės sąlyginai mažai investuoja į tyrimus ir vystymą. Pastebėtina, kad Lietuvoje žiniomis paremta veikla koncentruojasi tik keliuose gamybos ir paslaugų sektoriuose¹⁰⁰. Lietuvos ekonomikoje vyrauja žemos pridėtinės vertės apdirbamoji gamyba ir paslaugos. EBPO organizacijos duomenis, tik 4 procentai Lietuvos įmonių yra priskirtini aukštų technologijų sektoriui (ES vidurkis – 11,4)¹⁰¹. Panaši tendencija, kaip rodo eilė įrodymų yra ir su produktyvumu. Tiksliau, nepaisant jo augimo pastaraisiais metais, produktyvumas nesiekia ES vidurkio. Be to, Lietuvoje ir toliau dominuoja mažos ir vidutinės įmonės (2014 m. jos sudarė 99,8 proc. visų veikiančių įmonių).

Lietuvos kapitalizmo sistemos ypatumas yra ir žemas pasitikėjimas valstybės įmonėmis bei patronažiniai santykiai. Tuo pat metu verslo sektoriui yra būdingas žemas įmonių jungimosi į asociacijas laipsnis¹⁰². Pateikti faktai liudija, kad žemą darbuotojų dalyvavimą lemia ir savita kapitalizmo sistema, kuriai yra būdingas mažos investicijos į mokslą ir gamybos bei organizacinių inovacijų vystymą, negatyvus sovietinio paveldo priėmimas.

⁹⁸ Norkus, Zenonas. *Kokia demokratija, koks kapitalizmas? Pokomunistinė transformacija Lietuvoje lyginamosios istorinės sociologijos požiūriu*. Vilniaus universiteto leidykla, Vilnius, (2008), pp. 597-600; Kuokštis, Vytautas. "What type of capitalism do the Baltic countries belong to?." *Emecon*, No. 1, (2011): .

⁹⁹ Nölke, Andreas, and Arjan Vliegenthart. "Enlarging the varieties of capitalism: The emergence of dependent market economies in East Central Europe." *World politics* 61.4 (2009), pp. 688-689.

¹⁰⁰ Lietuva inovacijų sistemų klasifikacijose yra priskiriama prie vidutiniokių ES šalių (Pilinkienė, Vaida. "R&D investment and competitiveness in the Baltic States." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 213 (2015), pp. 159; Veugelers, Reinhilde. The European Union's growing innovation divide. No. 2016/08. Bruegel Policy Contribution, (2016), p. 3; OECD, *Reviews of Innovation Policy: Lithuania 2016*, OECD Reviews of Innovation Policy (2016), pp. 76-82; European Commission. "RIO Country Report 2016: Lithuania - European Commission . ., Research and Innovation Observatory country reports series. Paliokaitė, A, González Verdesoto, E (2017), p. 15).

¹⁰¹ Ten pat, p. 77.

¹⁰² Mariaus Kalantos skaičiavimu, 2015 m. Lietuvoje verslo asociacijoms priklausė apie 12 procentų verslo įmonių (Kalanta, Marius, pp. 76-77).

4. Darbuotojų atstovų požiūriai į darbuotojų dalyvavimą įmonių sprendimų priėmimo

4.1 Darbuotojų atstovybių marginalizacija, vengimas ar veiksmingas papildymas

Kokybinis tyrimas atskleidė, kad darbuotojų netiesioginio dalyvavimo supratimas yra labai skirtingas tarp darbuotojų atstovų. Tiksliau, informantai atsakydami į klausimus reiškini apibūdino skirtingomis sąvokomis, metaforomis, palyginimais. Jie taip pat skirtingai apibrėžė jo turinį (minėjo formas) bei kontekstualizavo. Dauguma profesinių sąjungų atstovų jį įvardijo: socialiniu dialogu arba dialogu įmonėse (Interviu su NAC1, NAC3; ŠAK1; ŠAK2; NAC6; ĮM2). Dalis kitų respondentų, darbdavių siūlomas darbuotojų įtraukimo bei informavimo schemas sutapatino su darbo tarybomis ir jų įsteigimu arba su socialiai atsakingomis įmonėmis (NAC4; ŠAK4). Tretieji apskritai neišskyrė tiesioginio bei netiesioginio darbuotojų dalyvavimo įmonių sprendimo priėmimo. Tik dalis respondentų atsakydami į klausimą nagrinėjamą reiškinį tiksliai perėjo prie atskirų jo formų aptarimo pradėjo nagrinėti (Interviu su NAC2; NAC6).

Kaip jau nagrinėta konceptualiame aptarime, tokį reiškinio supratimą nulemia jo heterogeniškumas ir darbuotojų įtraukimo formų gausa. Tai atskleidė diskusijos fokus grupėje. Informantai išsakydami savo nuomones vis tai susiedavo su tam tikromis netiesioginio darbuotojų dalyvavimo formomis (Interviu fokus grupėje).

Vis dėlto, yra svarbu pasigilinti į požiūrius nulėmusius veiksniai. Kaip atskleidžia interviu medžiaga požiūrius į darbuotojų finansinį dalyvavimą lėmė keli veiksniai. Pirma, darbuotojų atstovų supratimą lėmė praktinės problemų ir jų sprendimų patirtys bei konkretūs atvejai. Jie dalinosi šiais patyrimais interviu metu. Taip pat, daliai informantų, darbuotojų yra būdingas prakticistinis mąstymas. Tai lėmė profesinės veiklos ypatumai. Antra, dauguma respondentų bandydami atsakyti į klausimus galvodavo apie neseniai veikiančio Darbo kodekso įvestus pakeitimus susijusius su darbo tarybų reguliavimo pakeitimais. Taip pat, jie minėjo ir nepavykusius siūlymus įvesti darbuotojų atstovų skyrimą į įmonių valdybas. Taigi, reformos svarba (jų nuomone nepalanki darbuotojų atstovams), jos praktinės pasekmės veikė kaip nuomones lemiantis veiksnys. Kartu tai atskleidė legalistinį požiūrį. Trečia, informantų, profesinių sąjungų narių nuomones nulėmė ir informacija gauta iš konsultantų, partnerių tarptautinėse konferencijose, mokymuose ar kitais būdais.

Gilinantį į darbuotojų atstovų požiūrius nulemiančius normatyvines nuostatas galima pastebėti, kelis dalykus. Pirmiausiai, į akis krinta tai, kad didžioji dauguma respondentų laikosi yra pliuralistinių nuostatų¹⁰³. Tai atskleidžia kelios jų refleksijos:

Kalbėtis ir bendradarbiauti reikia. Kaip aš suprantu, tai darbdaviai bijo profsąjungų, o profsąjungos mato tą darbdavį mato, kaip potencialų blogietį. Bet aišku yra sprendimai. Reikia kalbėtis Yra visokių pavydžių ir variantų. Daugiausiai negerai, bet yra ir gerų pavyzdžių, turiu aš jų. Pavyzdžiui, yra logistinė įmonė, „Transtira“ [pasiūlytas vienos įmonės atvejis]. Ten štai profesinė sąjungą su darbdaviu dirba mediacijos principu. Problemas suplaukia profesinei sąjungai. Profsąjunga išgrynina problemas iki realių, o ne emocinių. O paskui bandoma jas spręsti su vadovu. (Interviu su NAC4)

Jeigu yra kolektyvinės sutarties rezultatas tas finansinis dalyvavimas, tas pelno paskirstymas ir tos akcijos. Jeigu viskas eity per kolektyvinę sutartį, tai viskas būtų puiku. Bet jeigu jie ten, ..., bet ką jie ten dalijasi pelnu. Niekada kapitalistas, darbdavys nesidalins pelnu, jeigu jisai nebus priverstas. Ką jis jau čia yra didelis altruistas. Čia yra galimi išimtiniai atvejai. Galbūt, aš nesakau. Gal yra vienas, kitas darbdavys. (interviu su NAC5).

¹⁰³ Interviu metu nepavyko fiksuoti grynos kritinės arba unitarinės profesinių sąjungų atstovų pozicijos. Unitarinę poziciją išsakė tik vienas informantas atstovaujantis darbo tarybą. Jo nuomone: „darbdaviai ir darbuotojų atstovai e gali visada susitarti. Tą aš galiu pasakyti apie savo darbą. Jeigu reikia mes einame pas vadovą pasikalbėti neieškodami aišku labai aštrių kampų, bet išsakydami savo nuomones“ (Interviu su DT1).

I profsajungą [kalbama apie dalį darbdavių požiūrius į bendradarbiavimą] jie žiūri baltomis akimis. Jie nesupranta, jiems galioja išankstinės nuostatos, kad profsajunga tai yra konfliktas. Tai tikriausiai ateina iš TV, medijos, gal tradicijos. Jie nesuprantama kas dialogas. (Interviu su ŠAK2).

Nagrinęjant šiuo interviu galima pastebėti, kad informantai supranta kompromisų ir bendradarbiavimo abipusę naudą. Tačiau jų nuomone ji negali remtis tik darbdavių iniciatyva. Informantams yra reikšminga išankstinė sąlyga, - derybos ir rašytiniai susitarimai (pirmiausiai kolektyvinė sutartis) įtraukiantys ir profesinę sąjungą. Keli informantai aktualias problemas reflektavo sekančiai.

Tokio informavimo apie finansinę sėkmę yra mažai. Labai mažai yra tokių darbdavių, kurie supranta, kad tai yra komandinis darbas ir kitaip nebus. Tai va, tokių praktikų yra labai mažai. Jos yra, bet mažai. Nu kaip... Kaip jau sakiau derybos dėl darbo užmokesčio, dėl dydžio...tai pats sudėtingiausias klausimas. Nors dabar darbo apmokėjimo klausimas tarsi turi būti kolektyvinės dalis. Tačiau tai yra labai sunkiai. Štai šiandien turėjome dvi derybas, tai labai, labai sunkiai. Patikėkite. Tai derybos su tarptautinėmis įmonėmis, o su vietinėmis, tai išvis.... Patikėkite joms tai yra paukščių kalba. Tarptautinė įmonė turi savo standartą, savo etikos kodeksą ir jie turi pasirašyti pagal tai kolektyvines sutartis. [...] Jo, jo jie turi elgtis padoriau ir ne taip agresyviai. (Interviu su ŠAK1)

Kur yra užsienio kapitalas, tai jie atsineša. Jie nenori prarasti savo vietų. Ir yra jų motininės kompanijos su savo politika. Va tai šitie, tai jie žiūri kiek kitaip. Štai prisimenu buvome Elemenhorsteryje. Tai vadovas sako, kad mes darbuotojam duodame tą, tą, ir tą. Bet ten buvo primininko problemą. Va čia štai šitą tikrai galiu pasakyti. Va ten buvo profsajungos pirmininko užsispyrimas, tiesiog pasakė taip, o ne kitaip ir viskas. Po kitas dalykas yra baldų sektoriuje. Ten yra kalbama ir duodama. Ten yra sąlygos geros, ir maitinimas, darbų sauga ir dalinai komandinio darbo. Bet čia viskas atėję iš Vakarų. Tos įmonės diegia savo kultūrą. Mūsųšiam čia, kaip kalbėjau dar Geriau yra tie „sotieji“ [kalbama apie lietuviško kapitalo įmones, kurios yra įsitvirtinę rinkoje ir yra stabilios finansiškai] Tie kuriems nereikia jau kabintis, tie kurie užsienyje turi filialus. Tai tie, paprasčiau žiūri ir tu su jais supranti, kad tuomet gali kalbėti apie tą vadinamą socialinį aspektą. Tu negali kalbėti su tais smulkiaisiais, kurie dirba savaitgaliais ir moka atlyginimus vokeliuose (Interviu su ŠAK2).

Šiuose interviu yra fragmentuose informantai akcentuojama, ne tik tai kad Vakarų korporacijos perkelia bendradarbiavimo su profesinėmis sąjungomis vertybes (per etikos kodeksų pritaikymą), organizacines kultūras, modelius (per bendradarbiavimo su profesinėmis sąjungomis strategijas). Toks vertybių „eksportas“ bent dalinai keičia aukščiausių įmonės vadovų požiūrius bei nuostatas. Taigi, taip elementariai yra sukuriamas pagrindas bendradarbiavimui, bet dalinai ir pasitikėjimui. Darbuotojų atstovai pastebėjo, kad faktiškai dirbti (susitarti, pasirašyti kolektyvines sutartis) darbo santykių srityje gali tik su Vakarų kapitalo įmonėmis.

Antrasis interviu fragmentas atskleidžia, ir tai, kad adaptuojant Lietuvoje tam į tam tikras organizacines kultūras, bendradarbiavimo tarp darbuotojų ir darbdavių formas kartais nelanksčiai reaguoja profesinių sąjungų primininkai. Jie darbdavių pasiūlymus pernelyg nelanksčiai, užima perdėm griežtas ir vienareikšmiškas pozicijas. Iš atsakymo konteksto aiškėja, kad profesinės sąjungos nenorėjo atsitraukti nuo aukštai iškeltų sąlygų darbdaviui.¹⁰⁴

Apklaustos duomenys atskleidžia, kad tai gali lemti darbuotojų atstovų nepasitikėjimas darbdaviais (žr. 4 lentelę). Tiesa, dalis darbuotojus atstovaujančių respondentų vertino darbdavius neutraliai t.y. nei pasitikima, nei nepasitikima.

4 lentelė. **Darbuotojų atstovų ir ekspertų pasitikėjimas darbdaviais**

Atstovavimas		Visiškai nepasitikima	Nepasitikima	Nei pasitikima, nei nepasitikima	Pasitikima
Profesinę sąjungą veikiančią įmonės lygiu	Count	0	8	6	2
	%	0,0%	50,0%	37,5%	12,5%
	Count	1	0	2	0

¹⁰⁴ Toks kritinis informantų požiūris buvo kiek netikėtas. Kita vertus, jis liudija atvirumą ir savikritiškumą. Tai yra požymis atskleidžiantis interviu pagrįstumą.

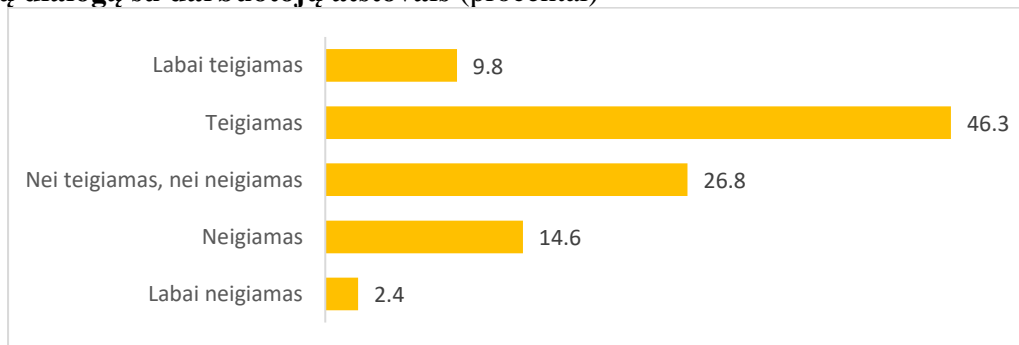
Nacionalinę profesinę sąjungą	%	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%
Darbo tarybą	Count	1	1	2	0
	%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%
Šakinę profesinių sąjungą	Count	1	1	3	1
	%	16,7%	16,7%	50,0%	16,7%
NVO veikiančią darbo santykių srityje	Count	0	1	0	0
	%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Esate ekspertas darbo santykių srityje	Count	2	4	6	0
	%	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%

Apklausoje rezultatai atskleidė, kad tik 4,8 procentai darbuotojų pozityviai vertina Lietuvos verslo įmonių kultūrą palankumo darbuotojų dalyvavimo aspektu. Neigiamai pasisakė 64,2 respondentai, o likusieji buvo neutralūs savo vertinimuose.

Interviu metu, informantai reflektavo nepasitikėjimo priežastis (apie tai specialiai nebuvo klausiama, bet išplaukė iš pokalbių konteksto) bei siejo jas su: 1) sovietiniu vadovų stiliumi bei vadovavimo tradicija, požiūriu į darbuotojus (interviu su NAC3, NAC1, NAC6, DT1, DT2, ĮM1, Fokus grupė); 2) natūralia darbo santykių logika, kuri lemia tam tikrą konflikto laipsnį (interviu su NAC7, NAC2, NAC4); 3) gilesnėmis kultūrinėmis priežastimis (visuomenės neigiamu požiūriu į profesines sąjungas, per mažu visuomenės modernizacijos laipsniu ir kt.) (interviu su ŠAK1, NAC4).

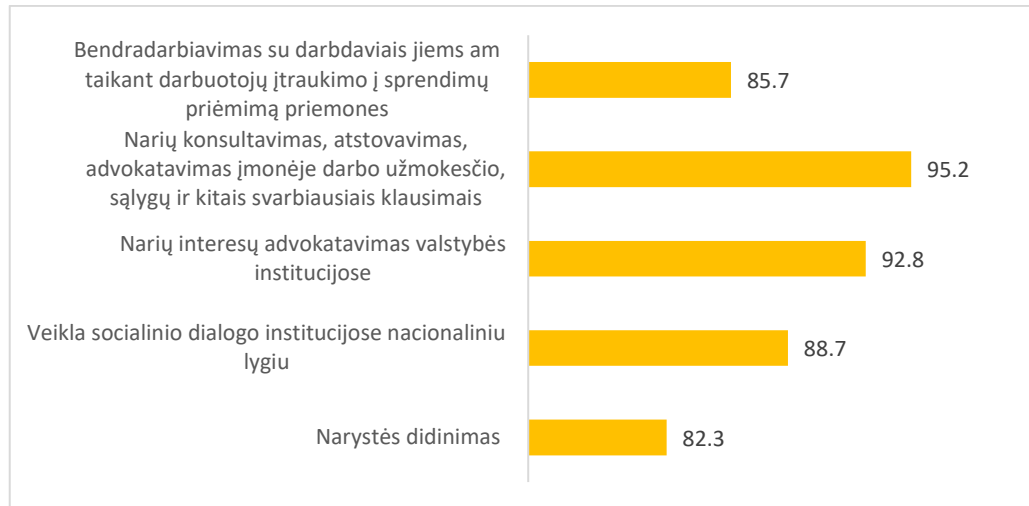
Ekspertų ir darbuotojų atstovų apklausa siekta išsiaiškinti, koks yra respondentų požiūris į darbdavių siūlomą bendradarbiavimą kuriant konstruktyvų dialogą su darbuotojų atstovais (pvz. profesinėmis sąjungomis), kai tai neapima svarbių tradicinių darbo santykių sričių (t.y. kolektyvinių sutarčių, derybų dėl atlyginimų, darbo sąlygų ir pan.). Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, kad dauguma 56,1 respondentų palankiai vertina tokią konstruktyvaus bendradarbiavimo galimybę. (žr. 1 pav)

2 paveikslas. Respondentų požiūriai į bendradarbiavimą su darbdaviais kuriant konstruktyvų dialogą su darbuotojų atstovais (procentai)



Reikėtų pabrėžti ir tai, kad profesines sąjungas įmonių lygiu atstovavę respondentai įvertino palankiau (teigiamai 50,3 proc., palyginus) su nacionalinių ir šakinių profesinių sąjungų atstovais. Taip pat respondentų atsakymai parodo, kad netiesioginis dalyvavimas nėra nuvertintas palyginus su kitomis veiklos sritimis (žr. 3 paveikslą).

3 paveikslas. Respondentų požiūriai į prioritetines darbuotojų atstovų veiklos sritis (procentai)



Atliekant apklausą ekspertų ir darbuotojų atstovų klausta (pateiktas atviras klausimas) apie profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimą. 18 respondentų pateikė glaustus atsakymus tiek ironiškais pastebėjimais, tiek konkrečiais pasiūlymais (žr. 5 lentelę). Analizuojant gautus duomenis galima išskirti kelias reikšmines kategorijas, kurios apibrėžia požiūris: 1) išankstinis kritinis požiūris į bendradarbiavimą dėl netolygių galių pasiskirstymo ir/arba profesinių sąjungų per maža galia (nepasitikėjimas iš darbuotojų, per mažas narių skaičius); 2) Lietuvoje yra imituojamas bendradarbiavimas ir darbuotojų įtraukimas dėl kapitalizmo pobūdžio, tradicijos. Taip pat aiškinta darbdavių negeranoriškumu; 3) nėra pakankamas teisinis reglamentavimas (respondentai net nurodė teisės šakų ar konkrečių įstatymų pakeitimus arba aiškino Darbo kodekso spragomis); 4) nepakankamos profesinių sąjungų kompetencijos ir organizaciniai pajėgumai. Respondentai siūlė šviesti profesinių sąjungų atstovus (žr. 5 lentelę).

Lentelė nr. 5. Profesinių sąjungų požiūriai į profesinių sąjungų bendradarbiavimą su darbdaviais

Kokių turite pastebėjimų apie profesinių sąjungų veikimą, bendradarbiavimą susijusį su darbuotojų įtraukimu į įmonių sprendimų priėmimą?

„Dideli“ nemano, kad „maži“ kažką išmano.

Būtinis efektyvesnis socialinis dialogas visomis prasmėmis.

Manau tai turėtų Valstybės ir Savivaldybės įmonių atžvilgiu turėtų darbuotojų atstovai įtraukiami į įmonių valdymą jei įmonėje atstovauja daugiau kaip 1/3 bendrovės darbuotojų. Galimi būdai: Vyriausybės nutarimu arba LR Įstatymu vadovaujantis DK 210-212 str.

Visi sprendimai šiandien priimami vienašališkai darbdavio, o konsultacijos su profesinėmis tik parodomosios imituojant darbuotojų įtraukimą.

Profesinių sąjungų paplitimas per retas, narystė - per maža, neišugdytas - sąmoningumas.

Lietuva neturi teisinio reglamentavimo dėl darbuotojų atstovavimo įmonių valdyme.

Darbdaviai nelabai nori atskleisti įmonės pelno profsąjungos atstovams, bet nemanau, kad jie turi juo dalintis su darbuotojais. Turi už gerai atliktus darbus duoti premijas. Nes ir žmonės yra skirtingi. Vieni nenori dirbti, o nori tik gauti. O kiti labai gerai dirba, o premija gauna ne darbininkas, o pvz. baro, skyriaus vadovas.

Įmonės nėra suinteresuotos bendradarbiauti su profesinėmis sąjungomis.

Kadangi darbo kodeksas labai patogus darbdaviams, darbdaviai nenoriai eina į kompromisą profesinėmis sąjungomis, nes jie nėra suinteresuoti darbuotojų įtraukimu į įmonių sprendimų priėmimą.

Profesinių sąjungų vadovams trūksta kompetencijos ir organizacinių pajėgumų.

Didelė dalis darbdavių nepasitiki profesinėmis sąjungomis, taip pat dauguma profesinės sąjungos atstovų įmonių lygmenyje dirba visuomeniniais pagrindais, be atlygio, o dėl to mažėja aktyvumas, suinteresuotumas.

Profesinės sąjungos daugeliu atveju yra tiesiog ignoruojamos, o be to, profesinių sąjungų narių kompetencija dažniausiai neatitinka kompetencijų dalyvauti įmonės valdyme.

Darbo tarybos nėra efektyvios. Didžiulė stoka patirties ir gebėjimų.

Pas mus laukinis kapitalizmas ir verslas nelaiko darbuotojų lygiaverčiu partneriu kuriant ir vystant verslą.

Profesinė sąjunga nori socialinio dialogo, nori gerinti darbuotojų darbo sąlygas.

Didžioji dalis įmonių nesivargina bendradarbiauti su profesinėmis sąjungomis, daroma tik minimaliai tai kas numatyta LR Darbo kodekse.

Tai reikėtų daryti laipsniškai ir skirti tik apmokytus žmones.

Bent jau mūsų atstovaujamosiose įmonėse darbuotojai visai yra atriboti nuo sprendimų priėmimo. Jie net nežino, kokie sprendimai numatomi, strateguojami ir panašiai. Vadovų nuomone tai strateginė, komercinė ar kitokia paslaptis.

Šia atsakymai yra relevantiški interviu medžiagai, kuri atskleidžia skirtingus darbuotojų požiūrius į darbdavių siūlomus darbuotojų įtraukimo būdus.

Požiūriai į finansinį darbuotojų dalyvavimą ir darbuotojų įtraukimą į valdybas.

Pastebėtina, kad informantų požiūriai į netiesioginį darbuotojų dalyvavimą geriausiai atsiskleidė per atskirų jų formų vertinimą. Daugiausia dėmesio informantai skyrė darbuotojų atstovų įtraukimui į valdybas bei finansiniam dalyvavimui. Pirmuoju atveju dažniausiai buvo pabrėžiama, kad su šia forma yra gerai susipažinę. Interviu medžiagos analizė atskleidžia, kad nacionalinių profsąjungų atstovai aktyviai siekė įtraukti darbuotojų atstovų skyrimo į valdybas pasiūlymą rengiant darbo kodeksą (interviu su NAC1; NAC6; NAC2; ŠAK2; ŠAK3; NAC4). Jie savo veiklas apibendrino taip: *„siekėmė, kad būtų įtraukta, nes tai yra labai reikalinga dalyvavimo forma“* [...] *„Kaip minėjau ties tuo mes labai daug dirbom ir kovojom, kad į darbo kodeksą būtų įtraukta, nors darbdaviai tam labai priešinosi, o seimo nariai visai nepalaikė“*; *„Aišku tai yra aktualu ir naudinga, bet deja darbdaviai ignoruoja ir nenori. Tai parodė ir DK rengimo metu, kaip jie priešinosi darbuotojų įtraukimui į valdybas“* (Interviu su NAC2; NAC1).

Kita vertus, tik viena informantė buvo praktiškai susidūrusi su darbuotojų atstovu išrinkimu ir skyrimu į įmonės valdybą kai įmonėje (nustatyta ši teisė pagal įmonės vidaus dokumentus ir tarptautinės korporacijos modelį) (Interviu su NAC5).

Informantų nuomonė apie darbuotojų finansinį dalyvavimą buvo nevienareikšmė. Nedidelė dalis iš jų nebuvo girdėję apie šią darbuotojų įtraukimo formą arba jos nesusiejo su tiesioginiu darbuotojų atstovų interesu (Interviu su DT2; NAC7). Likusieji buvo kitos nuomonės. Jie žinojo apie darbdavių siūlomus pelno ar akcijų pasidalinimo būdus, bet jų nuomonė šios netiesioginio dalyvavimo formos atžvilgiu nebuvo vienareikšmė. Dauguma, remdamiesi naudos darbuotojui pozicija, manė, kad pasidalinimas pelnu arba akcijomis yra naudingas būdas, kaip papildomų pajamų šaltinis darbuotojams (interviu su NAC1; NAC6; NAC3; ŠAK2; ĮM2, ŠAK3). Tiesa, kartu respondentai darė išlygą pastebėdami, kad platesne apimtimi ši dalyvavimo forma gali būti svarbi tik ateityje. Tai atskleidžia keli pastebėjimai *„ji tikrai bus reikšminga dalyvavimo forma, kai Lietuvos įmonės finansiškai sustiprės ir pasikeis darbdavių požiūris į darbuotojus“*; *„Mes apie tai esame nemažai girdėję, bet kiek tai yra šiandien aktualu“* (interviu su NAC1, NAC2).

Dalis informantų savo požiūris į finansinį dalyvavimą susiejo su savo patirtimis. Vienas informantas jų pastebėjo:

„Pas mus jau įmonė leidžia lengvatinėmis sąlygomis pirkti koncerno akcijų. Kiek aš žinau, nemaža dalis kolegų dirbančių administracijoje yra įsigiję, kai kurie jau pardavę ir nemažai uždirbo kai prirėkė pinigų būsto įsigijimui. Viena kolegė ruošiasi pamažu parduoti per šešis metus nusipirktas akcijas prieš išeidama į pensiją. Čia yra tikrai gera kaupimui dalykas. Tik aš nežinau kaip ten yra su sandėlių darbuotojais, bet kolegos vadybininkai, technologai, finansininkai tai tikrai yra įsigyja [...] Metinių premijų mums šiemet nemoka, bet yra skirti draudimai keturių lygių ir jį gavome. Tik nelabai aišku, kaip ir kam už ką. [...] taip, tie draudimo paketai buvo skirti nes šiemet įmonė dirbo pelningai ir pasiekė „grupės“ [koncerno valdybos] nustatytus rezultatus. [...] Ne, mes darbo taryboje nei akcijų, nei draudimo dalykų nesvarstėme. Nesuprantu, kam to reikėtų. (interviu su DT1).

Informantas, darbo tarybos pirmininkas, šioje trumpoje refleksijoje, išsamiai išdėstė savo požiūrius pagrįstas patirtimis susijusias su dvejomis darbuotojų finansinio dalyvavimo

formomis. Aišku, šioje vietoje buvo galvojama tik apie individualų dalyvavimą. Klausimas apie kolektyvinio dalyvavimo privalumus, naudą ar ribojimus net nebuvo suprastas.

Pašnekovai atstovavę profesines sąjungas turėjo kiek kitokius požiūrius į pelno pasidalinimo schemas taikomas konkrečioje įmonėje. Viena informantė, interviu metu kalbėjo taip: *Aš manau, kad premijos nuo metinio pelno yra labai svarbus klausimas. Dabar vyksta derybos dėl kolektyvinės [kalbama apie tarptautinės korporacijos gamybos įmonę veikiančią Lietuvoje]. Dabar daug diskusijų su darbuotojais vyksta. Sakykime, dabar išmoka premijas po 20, 30 eurų kas mėnesį. Tai visi fabriko darbuotojai sako, kad geriau būtų metų gale gauti, kažkokia didesnę, ne tuomet pasijaustų. Nors fabriko rezultatai yra geri, premijos yra pririštos prie cechų rezultatų ar net linijų. Darbuotojai klausinėja, kad reiktų prie fabriko rezultatų pririšti tas premijas. To teisingesnio kelio norisi. [...] Dabar jau daėjome [kalba apie interviu metu vykstančias derybas], kad kitame derybiniame posėdyje svarstysime atlyginimų dalies klausimą. Kadangi premijų sistema yra atlyginimų sistemos dalis, tai va galvojame, kad gal pavyks.*(interviu su ĮM1)

Šiame interviu buvo akcentuoti keli dalykai. Pirma, profesinės sąjungos pirmininkės nuomone pasidalinimas pelnu yra aktualus daugumai darbuotojų (respondentė minėjo, kad informaciją surinko apklausų pagalba ir ne tik iš profesinės sąjungos narių). Antra, interviu metu itin akcentuota tai, kad yra išskirtinai svarbu yra užtikrinti pelno paskirstymo skaidrumą (aiškumas pelno paskirstymo), teisingumą (premių sistemoje pelnas paskirstomas nuo visos įmonės finansinių rezultatų, o ne iš išvestinių padalinių). Galiausiai informantė minėjo ir tai, kad pelno paskirstymą profesinė sąjunga įtraukė į derybas ir siekia susieti su premijų sistema (interviu su ĮM1).

Nuostatos į darbuotojų įtraukimą į komandinį veikimą bei kolektyvinį konsultavimą. Interviu metu siekta išaiškinti informantų požiūrius į darbdavių siūlomus darbuotojų įtraukimo būdus per komandinį darbą (kokybės būrelius, problemų sprendimo komandas, inovatyvių pasiūlymo schemas) ar konsultavimąsi (bendri susirinkimai, kuriuose vadovai atsiskaito, darbuotojų apklausos). Dauguma informantų, kurie buvo nacionalinių bei šakinių profesinių sąjungų vadovai darbdavių siūlomas darbuotojų dalyvavimo formas vertino kritiškai ar labai atsargiai. Jie interviu metu minėjo, kad tai yra: „manipuliavimas dalyvavimu“ (interviu su NAC3); „darbdavių žaidimai“ (interviu su NAC4), „tai tokie dažniausiai neskaidrūs dalykai, jeigu aišku nėra įtraukta sutarta su profesine sąjunga (interviu su NAC7).

Vis dėlto, profesinių sąjungų primininkai, praktiškai susidūrę su reiškiniu buvo kiek pozityvesni. Nagrinėjant interviu medžiagą galima išskirti vieną autentišką pasidalinimą patirtimi:

Pas mus Lietuvos energijos mastu, tas yra daroma, o ne tik įimituojama ir tai daroma. Pas mus, ta kultūra elektros įmonėse yra šiek tiek aukštesnė negu pramoninėse. Tiesiog taip gal taip susiklostė, kad žmonės aukštesnio intelekto dirba. ... Tiksliai nežinau dėl ko taip yra. Bet net ir su žemiausios grandies darbuotojais, ta prasme, yra kalbama. Nu, yra, tai - vykdoma. [...] Aš esu labai už, jeigu tai yra nuoširdžiai daroma ir yra grįžtamasis ryšys. Tai turi būti iš abiejų pusių, jeigu tai daroma nuoširdžiai, tai rezultatas yra puikus. Nu ir pati kolektyvo atmosfera yra gera. Ir darbuotojai žino, kad darbuotojas pasikalbėjęs su aukštesnio lygio vadovais gali išspręsti tą problemą. Lietuvos energijoje vos ne kaip manija tapo, kad darbuotojai siūlytų kaip išspręsti tam tikras problemas. Jų labai daug prisiūlo, tai iš pradžių atrodė kaip žaidimas, o dabar tapo, nuolatine praktika. Yra taip, kad darbuotojas privalo pasiūlyti kelias naujoves, kaip tobulinti procesą, kad greičiau vyktų. Jie prigalvoja, ir tikrai sutaupo įmonėms daug pinigų. Taip, yra naudinga ir finansiškai. Gal ne visose įmonėse tai galima pritaikyti, bet pavydžių tokioje kaip Lietuvos energijos skirstymo operatorius, kurioje yra 2,5 tūkstančiai darbuotojų, tai galbūt galima būtų. Lietuvos mastu jie generuoja naudą. Jie [įmonės] net viešai skelbia, kiek buvo įgyvendinta, kiek buvo priimta tų idėjų, kad jas galima būtų paversti realybe. [...] Nu kažkaip buvo bandoma [kalbama apie darbo santykius liečiančių klausimų įtraukimą į tokio dalyvavimo formą, bet nepavyko .. [juokiasi]. Mes turime nišą ir esame arčiau darbuotojų. Ir vadovai, kurie – protingesni, ir gudresni, ir nori žinoti apie darbuotojus bendradarbiauja su mumis. [interviu su NAC5].

Šiame interviu informantė (šiuo atveju ji atstovauja ne tik nacionalinę profesinę sąjungą, bet ir šaką) pamini inovatyvių pasiūlymų teikimo schemas (taikomas tiek individualiai, tiek komandoms), kurios orientuotos pirmiausiai į technologinių bei dalinai ir organizacinių procesų tobulinimą. Informantė, vertindama šios įtraukimo formos privalumus darbuotojams, išskiria kelis argumentus: tinkamas darbuotojų motyvavimas, priimtino klimato kūrimas bei vadovų

konsultavimasis su darbuotojais. Kita vertus, ji mato, kad aptariama priemonė teikia abipusišką naudą, - tiek darbuotojams, tiek darbdaviams. Svarbus pastebėjimas yra liečiantis finansinę naudą. Interviu metu kelis kartus pabrėžta, kad įmonių grupei finansinė nauda buvo ženkli. Be to, informantė akcentavo priemonės skaidrumo (informacija apie priemonę yra viešinama, laisvai prieinama) bei vystymo aspektus (tai atrodo tapo įmonės kultūros dalimi).

Kita vertus, šis interviu atskleidžia, kad įmonės vadovybė bandė pasinaudoti inovatyvių pasiūlymų teikimo schema siekdama įtraukti ir darbo santykių klausimų svarstymą. Vis dėlto, minėtos įmonės profesinė sąjunga „sustabdė“ darbdavių sumanymą dalinai „apeiti“ veiklius darbuotojų atstovus. Remiantis tyrimo medžiaga galima pastebėti, kad dalyvavimo mechanizmai, kurie atskiria darbo santykių bei kitus inovacinius sprendimus yra priimtini profesinėms sąjungoms.

Galiausiai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad tokios praktikos gali būti realizuojamos ne visuose gamybos ar paslaugų teikimo sektoriuose. Jie yra lengviau adaptuojami vidutinio ar auštųjų technologijų srityje ir sunkiau kitose pramonės srityse. Be to, organizaciniu aspektu ne visur yra įmanoma įdiegti kolektyvinį dalyvavimą (net ir nagrinėjamu atveju jis derintas su individualiu darbuotojų dalyvavimu).

Ne visos darbuotojų komandinio įtraukimo formos darbdavių yra sėkmingai įgyvendintos. Informantas kokybinio tyrimo metu dalinasi ir kitomis patirtimis:

Tai yra pas mus įmonėje suformuotos tokios problemų sprendimo komandos. Jos renkasi kas mėnesį ir aptaria gamybos, pardavimų problemas. Ten kiek kitu kampu kalbama apie tai ką mes diskutuojame pirmadieniais susirinkimuose. [...] Kai kurie pasiūlymai sunkiai skinasi kelia. Pavyzdžiui dėl įmonės elektroninio katalogo tiekėjams. Jau nemažai kartų ir vadybininkai vaikščiojo pas direktorių..., ir marketingo vadas siūlė. [...] Ne, darbuotojų klausimai, ten nėra patys svarbiausi. Kelis kartus gal buvo svarstyta. Dažniausiai darbuotojai eina pas vadus tartis pas tiesioginius vadus tartis ar pas generalinį. Per metinį vertinimą pasikalbama. [...] Taip, buvo čia pas mus organizuoti komandų darbai dėl tvarumo. Korporacija [mini pavadinimą] diegia tvarumo filosofiją ir reikalavimus dukterinėms įmonėms nuleidžia. Diskutuodavo mes su kviestu ekspertu. Nežinau, daugiausiai apie aplinkosaugą, nepanaudotas žaliavas ir ... Nervuodavausi sėdėdama aš tuose susirinkimuose ir tiek. Tuščias laiko leidimas (interviu su DT1).

Šiame interviu epizode reikšmingi yra keli pastebėjimai. Pirmiausiai, informantė, darbo tarybos atstovė, pastebi, kad tarptautinio koncerno dukterinėje įmonėje veikia kelios darbuotojų įtraukimo formos susijusios tiek su darbuotojų pasiūlymų (dėl veiklos organizavimo tobulinimo, vadybos) išklausymu¹⁰⁵, tiek darbuotojų įtraukimo priemonės susijusios su tvarumo filosofijos bei kultūros bei praktinių priemonių diegimu. Informantės pateikti faktai liudija, kad įmonė taiko korporacijos politikoje numatytas priemones. Jos yra galimai formalios bei darbuotojams atrodančios perteklinės. Kita vertus, aptariamoje įmonėje yra taikomos ir netiesioginės darbuotojų įtraukimo formos. Jos, remiantis interviu medžiaga, yra neveiksmingos. Interviu dalyvė ieškojo priežasčių kodėl tai yra. Jos manymu, sprendimus tvirtinantis vadovas yra dalinai konservatyvus naujovėms. Be to, ji paminėjo „postsovietinį“ (taip apibūdinta informantės) vadovavimo stilių bei nelankstumą. Iš interviu aiškėja, kad darbo tarybos įtakos šiuose dalyvavimo procesuose neturi, kadangi jų veikla yra formali ir trečiaeilė.

Interviu metu informantai dalinasi patirtimis, kaip darbuotojai yra informuojami ir su jais konsultuojamasi per susirinkimus ar vykdant apklausas. Aišku, išskirtinai buvo įdomus profesinių sąjungų požiūris į šias formas. Viena profesinės sąjungos pirmininkė plačiai papasakojo apie didelėje gamybos įmonėje (priklauso koncernui) taikomas priemones:

Kažkaip, būna. Pas mus būna ketvirtiniai susirinkimai. Juose - viskas aptariama. Kur viskas yra pristatoma, bet darbuotojai niekada negali užduoti klausimų. Vis tarsi pritrūksta laiko. Mūsų įmonėje yra dėžutės. Kur skatinama teikti pasiūlymus ir jie vertinami. Nežinau, kaip ten jie vertina [...] Kiek teko daryti apklausą. Tai darėme kelis pastaruosius metus iš eilės daroma. Kas liečia darbuotojus ir jų problemas, tai nėra sprendžiama. Ir kreipėsi ... Yra nustatyta tvarka, kad gali kreiptis į tiesioginį vadovą, jeigu jis neišsprendžia, tai tuomet į

¹⁰⁵ Iš interviu metu pateiktos kontekstinės informacijos buvo galima suprasti, kad kalbama apie mažą-vidutinę didmeninės prekybos įmonė, kurioje dirba kiek daugiau negu 50 darbuotojų.

aukštesnį vadovą. Bet darbuotojai yra labai nusivylę nes jų problemos tiesiogiai nėra sprendžiamos. [...] Tiesiog mes apklausos būdu išsiaiškiname problemas. Stengiamės kuo daugiau surinkti tų problemų ir tuomet einame pas įmonės vadovus. [...] Fabriko vadovas pradėjo neseniai daryti susirinkimus [pasakojama, kad šiuos susirinkimus apsprendė neigiami korporacijos audito rezultatai dėl netinkamo klimato. Audito rezultatai buvo pateikti lyginamaisiais visų „dukterinių“ įmonių rodikliais. Ji atlikta apklausus darbuotojus] su padalinių, su linijų, su pamainų darbuotojais. Iš tikrųjų dar neteko dalyvauti, vieną jau daro. Kaip čia bus. Aišku yra žmonių, kurie nediršta pasisakyti. Yra tokių, kurie kalba. Bet kažkaip tų rezultatų nelabai matosi. [...] Tai šiaip norėtusi aktyvesnio įtraukimo. Visada kai sužinai, tai tenka prašytis, įsiprašyti kaip pirmininkui į susirinkimą. Tai va. Biškį toks yra. Pas mus apie trečdalis darbuotojų yra profsajungų nariai. Tai toks ir yra požiūris, kad čia tik trečdalis, tai profsajunga mažuma atstovauja, o visi kiti tai čia. Kaip ir jiems profsajungos nereikia, nepalaiko. Tai tarsi tarpininkas nėra reikalingas. Tai tas jaučiasi [...] Kaip sakyti, kas labiausiai nepatinka, kad vienpusiškai sprendžia kaip įtraukti. Kas priklauso tai jie daro, bet kas kita, tai jie sunkiai įsileidžia. Jie nusprendžia ir siūlo. Norėtusi kažkokio abipusio ryšio, kad dialogas būtų (interviu su JM1).

Šiame interviu išskirtos kelios netiesioginio darbuotojų informavimo ir konsultavimo formos, - einamieji bei specialūs susirinkimai padaliniuose, skundų priėmimas ir konsultavimas (individualiai priimant darbuotoją ir nagrinėjant anoniminius nusiskundimus) bei darbuotojų apklausos. Taip pat interviu metu pastebėta, kad faktiškai įmonė susirinkimų forma vykdo tik kolektyvinį darbuotojų informavimą (neleidžiama arba nesudaroma galimybė darbuotojams klausti ar išsakyti nuomonę), o realusis konsultavimasis vyksta tik per profesinių sąjungų atstovus¹⁰⁶.

Dėmesį reiktų atkreipti į faktą, kad naują netiesioginio dalyvavimo formą t.y. aukščiausio vadovo susirinkimus su darbuotojais inicijavo įmonės vadovybė tik po korporacijos audito pagal kurį aptariamoms gamybos įmonės darbuotojų pasitenkinimas darbo vieta, organizaciniu klimatu buvo vienas iš žemiausių Europoje (interviu su JM1). Atrodo, kad reaguodama į tokius sprendimus vadovybė iniciavo eilę susitikimų su darbuotojais. Šiuo atveju galima nuspėti, kad koncerno vadovybė („motininės įmonės“) galėjo nulemti tokią „dukterinės“ įmonės iniciatyvą.

Kita vertus, kaip atskleidžia interviu, profesinė sąjunga nėra geranoriškai įtraukiama į naujas konsultavimosi formas. Atrodo, kad profesinės sąjungos pirmininko dalyvavimui sudaromos kliūtys, dažnai remiantis argumentu, kad ji atstovauja mažumą darbuotojų. Taip pat, remiamasi argumentu, kad profesinė sąjunga gali remtis tiesioginio dalyvavimo formomis (jų atrodo įmonė laikosi, kaip ir įsipareigojimų pasirašyti kolektyvinę sutartį).

Aptariamam interviu atskleidžia, kaip yra derinamos tiesioginio ir netiesioginio darbuotojų dalyvavimo įmonių sprendimų priėmimo formos. Pirmiausiai į akis krinta tai, kad informantas siekia atsargiai, bet pozityviai vertina kai kurias netiesioginio informavimo ir konsultavimosi priemones ir siekia į jas įsitraukti. Aišku, informantė džiaugiasi, kad įmonė pareigingai laikosi kolektyvinės sutarties įsipareigojimų, derasi su profesine sąjunga ir t.t., bet tuo pat metu pastebi „švelnų“ bandymą išstumti iš kitų dalyvavimo formų. tačiau

Kaip jau minėta darbo santykių teoretikai (ypatingai unitarinės ar pliuralistinės prieigos) mano, kad šios darbuotojų informavimo bei konsultavimo formos gali būti sėkmingai derinamos. Apariamos įmonės darbo santykių atvejis atskleidžia ką kitą. Šiuo atveju įmonė laikosi sutartinių įsipareigojimų ir įstatymais apibrėžtų procedūrų, tačiau nenori įtraukti profesinės sąjungos į kitas konsultavimosi su darbuotojais formas.

Kokybinis tyrimas atskleidė, kad profesinių sąjungų atstovai dažnai nuvertina netiesioginio dalyvavimo formas, kaip antraeiles arba nėra su jomis susipažinę, nesupranta jų veikimo ir galimos naudos darbuotojams. Taigi darbuotojų atstovų, ekspertų apklausa siekta išsiaiškinti kiek ekspertai ir darbuotojų atstovai yra susipažinę bei išmano tiesioginio dalyvavimo formas. Gauti

¹⁰⁶ Apie tokias, dažnai pasitaikančias praktikas minėjo ir kiti informantai. Tiesa, jie papildė, kad tokios manipuliacijos konsultavimu yra ypatinai dažnas mažesniuose miestuose veikiančiose įmonėse arba mažose ir vidutinėse įmonėse. Toks praktinis reiškinys aiškintas keliomis priežastimis, - konservatyvus vadovų požiūris, tiesioginių ar vidurinėsios grandies vadovų siekis neatskleisti darbuotojų problemų įmonių vadovybei, nusistovėjusi uždara-neįtraukimo kultūra.

duomenys atskleidžia, kad respondentai geriausiai išmano darbuotojams palankios kultūros, vadovavimo stiliaus kūrimo formas (žr. 5 lentelę). Mažiau jiems yra žinomos netiesioginio dalyvavimo formos per darbuotojų įtraukimą per komandinį darbą ir panašiai. Vis dėlto, mažiausiai aiški yra darbuotojų finansinio dalyvavimo forma. Darbuotojų finansinį dalyvavimą išmano tik apie 42 procentai respondentų.

5 lentelė. **Darbuotojų žinios susiję su darbdavių siūlomomis tiesioginiu dalyvavimo ir kitomis priemonėmis**

	Išmano	Neišmano	Nei išmano, nei neišmano
Darbuotojų finansinį dalyvavimą	42,6	12,1	45,2
Bendradarbiavimą tarp darbuotojų ir vadovų (atsikaitymas darbuotojams kolektyviai, konsultavimasis), demokratinį, bendradarbiaujantį vadovavimo stilių	90,4	0	9,5
Komandinis darbas, kokybės būreliai bei kitos formos	76,1	4,8	19,0
Bendradarbiavimo klimato, organizacinės kultūros kūrimą	90,5	2,4	17,1

Apibendrinant galima pastebėti, kad darbuotojų atstovų požiūriai į netiesioginį darbuotojų dalyvavimą yra nevienareikšmiai ir priklauso normatyvinių požiūrių, praktinių patirčių bei vaidmenų profesinėse sąjungose. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad nagrinėdami darbdavių iniciatyvas laikosi pliuralistinių nuostatų t.y. sąlyginai palankiai vertina darbdavių taikomas darbuotojų įtraukimo formas jeigu jos papildė tiesioginio dalyvavimo formas (derybas, kolektyvinę sutartį ir t.t.). Unitarinius požiūrius į nagrinėjamą reiškinį išsakė tik keli kokybinio tyrimo dalyviai. Informantai reflektuodami darbuotojų dalyvavimo formas pastebėjo, kad svarbios yra trys sąlygos: abipusis darbuotojų ir darbdavių atstovų pasitikėjimas, taikomi vakarietiški vadybos modeliai (tarptautinių korporacijų „dukterinės įmonės“, ar kai kurios (kalbėta apie mažesnę dalį) socialiai atsakingos įmonės) bei išskirtinai „demokratiško“ stiliaus vadovais (kurie yra linkę suprasti bendradarbiavimo su profsąjungomis naudą ir tai praktiškai realizuoja savo įmonėse).

Darbuotojų apklausa leido įvertinti ekspertų ir darbuotojų atstovų požiūrius į atskiras darbuotojų dalyvavimo formas. (žr. 3 paveikslą). Respondentams priimtinausias pasirodė darbuotojų įtraukimo formos susijusios su įtraukimo į procesus kuriais užtikrinamas kokybinis konsultavimasis darbo klausimais (įtraukimas įmonės kokybės procesų tobulinimą per vadinamus kokybės ratelius atrodo mažiau priimtinas) bei dalyvavimo forma užtikrinanti sprendimų kontrolę (t.y. darbuotojų skyrimas į valdybas).

3 paveikslas. **Požiūriai į darbdavių siūlomas darbuotojų netiesioginio įtraukimo formas** (teigiami vertinimai*, procentai)



* Vertinti tik teigiami atsakymai, atsakant respondentams vertinu „teigiamai: arba „labai teigiamai“

Taip pat ekspertams pasirodė priimtinos pasirodė dvi darbuotojų finansinio dalyvavimo formos, kurios numato kolektyvinį, daugumos dirbančiųjų įtraukimą (žr. 3 paveikslą). Šiuo atveju, respondentai nematė esminio skirtumo tarp galimų pasidalinimo pelnu ar akcijų įsigijimo schemų. Labai rezervuoti vertintos vadinamos „siauros“ schemas, kai pelnas arba akcijos skiriamos nedideliame darbuotojų skaičiui. Interpretuojant normatyviškai, galima spėti, kad respondentams teisingas paskirstymas gali būti svarbiau už nuopelnų kriterijų.

Teigiamai respondentai įvertino ir dalyvavimą kokybės procesų kontrolėje. Tuo tarpu nuomonės apie darbo tarybos veikimą įmonėje nebuvo vertinamas taip palankiai. Šiuo atveju, užduodant kiek nekorektišką klausimą (įstatymas numato tokių tarybų steigimą ir veikimą), siekta išsiaiškinti kaip ši forma (ji priskiriama labiau tiesioginiam dalyvavimui) yra vertinama palyginus su kitomis. Pastebėtina, kad 19,5 procentų respondentų vertino tokią darbuotojų atstovybę neigiamai, o 4,9 labai neigiamai.

Darbuotojų atstovų požiūrius į atskiras netiesioginio dalyvavimo formas lemia kompleksinės priežastys. Tyrimo dalyviai, kaip rodo interviu bei apklausos duomenys, mažiausiai pažįsta bei supranta darbuotojų finansinį dalyvavimą. Informantai nebuvo su šiuo reiškiniu susidūrę (ypatingai akcijų nuosavybės formomis) praktikoje arba nesiejo jo su aktualia darbuotojų atstovavimo tema. Be to, dalis informantų išsakė kritines ar rezervuotas nuostatas finansinio darbuotojų dalyvavimo atžvilgiu remdamiesi keliais argumentais: 1) tai nėra aktualu pastaruoju metu; 2) ši priemonė yra naudinga darbdaviams. Tyrime dalyvavę darbuotojų profesinių sąjungų atstovai palankiai vertino darbuotojų atstovų įtraukimą į valdybas. Interviu medžiagos analizė atskleidė, kad nacionalinių profsąjungų atstovai aktyviai siekė įtraukti darbuotojų atstovų skyrimą į valdybas rengiant naują darbo kodeksą. Nuostatos į darbuotojų įtraukimą į komandinį veikimą bei kolektyvinį konsultavimą nebuvo vienareikšmės. Dauguma informantų, kurie buvo nacionalinių bei šakinių profesinių sąjungų vadovai darbdavių siūlomas darbuotojų dalyvavimo formas dažniausiai vertino kritiškai, kaip tam tikrą manipuliavimą. Profesinių sąjungų primininkai, praktiškai susidūrę su reiškiniu buvo kiek pozityvesni. Jie matė šių formų naudą tokiu atveju kai jos papildo tiesioginį dalyvavimą (įmonėje veikia profesinė sąjunga, vyksta derybos, yra pasirašyta kolektyvinė sutartis). Kita vertus, viename interviu pašnekovė atskleidė, kaip darbdaviai net ir tarptautinėse korporacijose

gal manipuluoti netiesioginiu dalyvavimu (neįtraukia profesinių sąjungų atstovų akcentuodami, kad su profsąjungomis jie dirba pagal kolektyvinę sutartį bei įstatymais apibrėžtas procedūras).

4.2 Profesinių sąjungos strateginės nuostatos ir pozicijų derinimas dėl „dalyvavimo dalyvavime“

Kaip jau nagrinėta įvadinėje šios ataskaitos dalyje, profesinių sąjungų pozicija netiesioginio dalyvavimo klausimu nėra vienareikšmiškai ir giliai išanalizuota mokslinėje literatūroje. Profesinėms sąjungoms ar darbo taryboms kyla klausimai dėl rizikos įsitraukiant į darbdavių siūlomas dalyvavimo schemas. Profesinės sąjungos svarsto, ar prisidėjimas prie tokių formų jas gali sustiprinti ar susilpninti. Šioje tyrimo ataskaitos dalyje yra siekiama išanalizuoti Lietuvos darbuotojų atstovų požiūrius į netiesioginį dalyvavimą.

Atliekant tyrimą išaiškėjo, kad nacionaliniu lygiu veikiančios profsąjungos neturi aiškiai apibrėžtos pozicijos požiūryje į netiesioginį darbuotojų dalyvavimą. Kaip jau nagrinėta, jos remiasi normatyvine sąlyga, - bendradarbiavimas su darbdaviais (įmonių, sektoriaus lygiu) yra įmanomas jeigu atsižvelgiama į esminius darbo santykių institutus (derybų procesas, kolektyvinių sutarčių pasirašymas ir kiti susitarimai). Kita vertus, paminėtas principas labai skirtingai buvo suprantamas interviu metu jiems išsakant nuomones apie konkrečias bendradarbiavimo formas. Tad kokybinio tyrimo metu klausta apie nacionalinių lygiu veikiančių profesinių sąjungų poziciją.

Apibendrinus informantų, profesinių sąjungų pirmininkų atsakymus galima pastebėti, kad darbuotojų netiesioginis dalyvavimas nėra aktuali problema, tad aiškios pozicijos profesinės sąjungos ir nesuformulavo (žr. 7 lentelę). Tiesa, dviejų nacionalinių profesinių sąjungų pirmininkų požiūriai į unitarinę ideologiją bei darbdavių inicijuojamas schemas yra nuosaikiai geranoriški, o vieno kritiškesnis. Šiuo atveju pozicijas galima apibendrinti, kaip siejamas su geranorišku lūkesčiu ir konstruktyvaus įsitraukimo galimybių paieška.

7 lentelė. Nacionalinių profesinių sąjungų vadovų strateginės nuostatos į netiesioginį kolektyvinį darbuotojų dalyvavimą

Kategorija	Grindžiamosios citatos (kalba netaisyta)
Aktualumas, ja remiantis formuojama bendra pozicija	<p><i>Taip, mano nuomone, tai yra reikšminga ir aktuali problema. Mes seniai tai sekame, domimės [...]Manau, kad tai yra pakankamai svarbi ir reikšminga, bet palyginus su darbuotojų kasdieniniu atstovavimu ...Na žinote, paskambina kas iš kokios įmonės jeigu kas nors negerai ir turi lėkti. [...] Aišku, dalykai apie kuriuos kalbate yra kiek antraeiliai. Žinote mums svarbiausia yra darbuotojų klausimai dėl atlyginimo, darbo sąlygų, laiko, ... dar kolektyvinių sutarčių pasirašymas. [...] Šiuo klausimu bendros pozicijos neturime. Kaip ir sakiau, tai yra antraeilis dalykas (Interviu su NAC1).</i></p> <p><i>Mes to nesiūlome darbuotojams kadangi tai mūsų profesinei sąjungai nėra paranku. Tai yra naudinga darbdaviams. Tiesiog mūsų požiūris yra labai atsargus ir kritiškas, išskyrus darbuotojų įtraukimą į valdybas. [...] Dėl finansinio dalyvavimo, matote tai yra Amerikos darbdavių siūlomas modelis. Jis nėra visiškai tinkamas [...] Mes į tai vertiname labai atsargiai, tai nėra ir neturėtų būti mūsų veiklos pagrindas. Atsakomybės dėl akcijų padalinimo, pardavimo darbuotojams pasiskirsto tarp abiejų pusių netiesiogiai. Čia dažniausiai nėra jokių aiškių susitarimų. [...] Šios formos nėra dar labai paplitusios. Tos tendencijos nėra populiarios, todėl tai nėra aktualu (Interviu su NAC2).</i></p> <p><i>Mūsų profesinė sąjunga domėjosi šiuo klausimu. Aišku daugiausiai per Europinius projektus. Praktikoje tai nėra labai aktualu, bet suprantama, kad reikia sekti, domėtis. (Interviu su NAC3).</i></p>
Galimybės susitarti profesinėms sąjungoms dėl	<p><i>Visos Lietuvos profesinės sąjungos sutartų šiuo klausimu ... Visi dėl to sutiktume, manau, kad čia nekiltų kažkokių nesutarimų. Tik, kadangi tai nėra aktualiausia problema šiandien, matyt ta pozicija būtų atsargi ir neutrali (Interviu su NAC1).</i></p>

bendros pozicijos ir jos atstovavimo nacionaliniu ir ES lygiu	<i>Mes turime pasirašę susitarimą, dabar ruošiasi sudaryti. Mes bendra poziciją manau suderintumėme, koordinaciniuose posėdžiuose. Esminiai klausimai susiderinami yra, o juolab šitas. Vėlgi čia yra aktualumo klausimas (Interviu su NAC2).</i>
	<i>Bet kuriuo atveju reikia turėti poziciją. Mes panašiais klausimais esame sutarę, pavyzdžiui dėl socialiai atsakingo verslo, kai buvo mus įtraukę į kelis projektus. Manau, kad pavyktų susitarti ir šiuo klausimu (Interviu su NAC3).</i>

Pastebėtina ir tai, kad nacionalinių profesinių sąjungų vadovai pozityviai vertino galimybę profesinėms sąjungoms susitarti dėl bendros pozicijos atstovavimo nacionaliniu ir ES lygiu. Pagrindinis informantų išsakytas argumentas, – temos antraeiliskumas (žr. 5 lentelę). Tiesiog organizacijų vadovai mano, kad bendri interesai galėtų suvienyti, o didelių nesutarimų nekiltų. Be to, vieno respondentė prisiminė analogiją kai palygino šią temą su socialiai atsakingo verslo projektais į kuriuos buvo įtrauktos kelios profesinės sąjungos (interviu su NAC3).

Vis dėlto keli informantai atstovaujantys šakines profesines sąjungas nebuvo tokie optimistiški. Vienas fokus grupės dalyvis, atstovaujantis šakinę profesinę sąjungą, savo kritiką išsakė sekančiai:

Tai puikiai, suprati, kad su savo profsajunga neturi užsidaryti dubenyje, kur yra LPSK, Solidarumas ir t.t. Ten yra reklamos daug, bet realių poveikių jokių. [...] Galiausiai jie prieina prie to, kad vyriausybė skiria socialiniam dialogui 1,5 milijono eurų. Ir pasižiūri kur jos viešinas, kaip ten patirtimi dalinasi... O kai atvažiuoja pas save, tai pasirašo kolektyvinę sutartį, kur atlyginimai pakeliami už du eurus. Mes galima kalbėti, mes galima pijaro užsakyti, mes galima viešinti ir t.t., bet mes turime tinkamai atstovauti darbuotojus. (Fokus grupės interviu).

Šiame pastebėjime kritika įtakingiausioms nacionalinėms profesinėms sąjungoms grindžiama keliais argumentais: 1) nacionaliniu lygiu veikiančių profesinių sąjungų pozicijas net svarbiausiais klausimais gali nulemti Vyriausybė, kuri naudodamasi parama gali jas keisti; 2) daug veiksmingesnis yra veikimas šakos ar net įmonės lygiu veiksmingai atstovaujant narius ir darbuotojus; 3) profesinių sąjungų dalyvavimas socialinio dialogo skatinimo ir panašiuose projektuose remiamuose valstybės gali nulemti konformistines pozicijas.

Kitos informantės nuomone, interesų takoskyros, gali būti kita kliūtimi bendradarbiavimui ir bendros pozicijos paieškoms. Šakinės profesinės sąjungos vadovė jas apibūdino susiedama su projektais, kuriais galima būtų siekti bendrų pozicijų bei bendradarbiavimo:

Tie projektai yra toks formalumas [aptaria projektus socialinio dialogo vystymui Lietuvoje]. Atvirai sakau. Tai yra įsisavinimas pinigų ir tiek, o žiūrėjimo į bendrą tikslą nėra. Tos bendros pozicijos jie nepadedą pasiekti. Žiūrėkite, vien švietime yra šešios profsajungos, ir ką. Ten kiekvienas – Napoleonas. [Kas nulėmė susipriešinimą, nebendradarbiavimą?] Kas nulėmė? Na, čia taip bendrai, tai aišku vadovai. Na kai tu pats vienas, tik sau, o ne bendrai. Na tuomet, tu ir sėdi. [Ar keičiasi padėtis?] Na kai kur keičiasi, kai kur nesikeičia. Norėtusi, kad keistusi aišku. Bet, čia aišku turėtų būti nacionalinių centrų tokia politika ir didelis noras pakelti, padaryti. Bet, deja... (intervius su ŠAK1).

Šiuo atveju tenka pastebėti, kad likusieji kokybinio tyrimo dalyviai daug palankiau vertino profesinių sąjungų galimą susitarimą. Vis dėlto, respondentams interviu metu buvo sunku kalbėti tik apie galimybes (tai galima būtų laikyti tyrimą ribojančiu veiksniu), tad jie remdamiesi patirtimi išsakė nuomonę apie socialiai atsakingų įmonių koncepciją bei jų statusą įtvirtinančias priemones (Valstybės ir verslo asociacijų skiriamus apdovanojimus, socialiai atsakingos įmonės statusą įtvirtinančius standartus)¹⁰⁷. Kaip jau minėta, ši organizacijos veiklos įgyvendinimo koncepcija apima ir socialinius klausimus bei galimai darbuotojų dalyvavimą. Profesinių sąjungų atstovai buvo įtraukti LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos darbuotojų, atskirų projektų vykdytojų į Lietuvoje susiformavusį socialiai atsakingo verslo veiklas (apie tai patirtimis dalinosi visi

¹⁰⁷ Informantai buvo daug geriau susipažinę su šia koncepcija ir jos taikymo praktika negu su kitomis, pavyzdžiui, su kokybės vadybos sistemomis. Tik keli respondentai užsiminė apie „Lean“ vadybos dalį Kaizen posistemę. Taip pat buvo dar vienas paminėjimas apie ISO9001 serijos standartus ir su šia sistema siejamus kokybės ratelius.

nacionalinių ir šakinių profesinių sąjungų atstovai). Kaip jau nagrinėta anksčiau, profesinių sąjungų atstovai vertindami darbdavių pasiūlymus vadovaujasi pliuralistine samprata. Tai aišku lemia išankstinį lūkestį, kad valdžios, darbdavių pasiūlymai atlieps jį.

6 lentelė. Profesinių sąjungų požiūriai į socialiai atsakingų įmonių koncepcija ir jos taikymas Lietuvoje

Kategorija	Grindžiamosios citatos (kalba netaisyta)
Aktualumas bei tinkamumas	<p><i>Finansinio dalyvavimo, visokie socialiai atsakingo verslo standartai nėra priimtini nes darbdaviai jais tiesiog manipuliuoja (Interviu su NAC2).</i></p> <p><i>Čia yra gražus žaidimas. Žaidimas padarytas pinigams arba reikalinga eksportuotojams kai nori gauti sertifikatus. (Interviu su ŠAK2).</i></p>
Taikymo praktikų spragos	<p><i>Aš suprantu, kad socialiai atsakingas verslas yra sveikintinas dalykas. Pas mus sektoriaus mastu, - energetikos, chemijos yra tų įmonių. Bet kai perskaitai ataskaitas, tai nežinau. Dažniausiai jie rašo apie stirniukus, gandriukus. Ta prasme, to žmogaus nėra ten.. Mes įsivaizduojame, kad jiems galėtų būti skiriama daugiau. Verslininkai daugiausiai skiria dėmesio sportui ir globos namams. Manau, kad labai didele dalimi tuo yra manipuluojama. Tos kurios ištis daro, tai spėju nėra matomos ir nesireklamuoja, kad gal nepavydėtų. Nežinau, kaip tie verslininkai tarpusavyje žiūrisi. Bet tie kurie labai garsiai reklamuojasi, tai kai paskaitai jų tas socialinių atsakomybių ataskaitas, tai daugiausiai aplinkosauga - gėlytės žolytės, gyvūneliai. To irgi gal reikia. Bet nežinau, man atrodo reikia ir žmogaus. (Interviu su NAC5).</i></p> <p><i>Įsivaizduokite pernai buvau NAVA apdovanojimų ceremonijoje. Tai Švenčionių baldų įmonė gavo apdovanojimą už tai, kad jie leidžia pažaisti stalo tenisą. Tai įsivaizduokite, kaip profsąjungiečiui ir pikta, ir juoktis norisi [...] Bet yra ir kitokių. Pavyzdžiui, Klaipėdoje - viena įmonė. Joje veikia trys profsąjungos, o neto atlyginimas - apie 1300 eurų. Taip pat ten yra kolektyvinė sutartis. Tai tokiai įmonei aš duočiau apdovanojimą. Tai yra tikrai socialiai atsakinga įmonė. Vadinasi yra vystomas socialinis dialogas, ten yra kalbama ir susikalbama. Atėjo pasakė ir viskas. (Interviu su NAC4).</i></p> <p><i>Gal žinote buvo tokia LAVA [Lietuvos atsakingo verslo asociacija]. Ją mes vadiname Lavačka. Tai žinote, jie pasodina pora medelių ir tampa socialiai atsakinga. Bandėme įtraukti į klausymą, kad kolektyvinė sutartis yra vienas iš socialinės atsakomybės elementų. Tai va, tai jie labai greitai išmetė. Mane išmetė iš komisijos taip pat. Nu kai, jeigu vaikui galvelę paglostė, pasodino medelį ir už tai skelbti socialiai atsakinga įmone. Viskas gražu iš išorės, o kai žiūri į turinį, Nu tarkime, maksima – socialiai atsakinga įmonė. Ji gauna apdovanojimą. Ir visa Lietuva žino. Mes labai diskredituojame šią idėją. Aš iš pradžių buvau į tai labai geranoriškai įsitraukusi. Bet kai pamačiau, kad ten dalyvauja bankai ir tokios įmonės. Bet kai žinai tą žaidimą, tai jie [kalba apie darbdavių atstovus] ateina, pasėdi, turėdami laiko ir ką. Čia yra ne iš esmės. [...] Nu ką, darbdaviai gauna sertifikatą. Na taip, to reikia jiems norint eksportuoti. Yra firmos, kurios ateina įvertinti. Tada būna labai geras laikas profsąjungomis. Su jomis tuo metu labai gerai elgiasi, bet kai jie išeina. Tada ateina ekspertai. Tuomet tie ekspertai surašo kažką. Bet tu nematai ką jie surašė, nes jie nerodo kitiems. Jie sukuria bendradarbiavimo įspūdį. [...] Čia toks žaidimas, vaidinimas. Čia nėra esmės. Aš dalyvavau keliose konferencijose ir t.t., bet manęs greitai atsisakė. Kam čia jiems reikia, kad kritikuotum. Darbo santykiai, juk yra viena iš atsakomybės sričių. Bet jei absoliučiai, absoliučiai ... Medeliai, gamtosauga, ... va ten gražu. Gyvūneliai dar visi. O kai apie darbuotojus, tai ten jiems greitai pasidarai labai nepatogus ir tave greitai. (Interviu su ŠAK2).</i></p>
Priimtinumumas profesinėms sąjungoms	<p><i>Žiūrėkite, visur Europoje kur yra socialiai atsakingo verslo standartai, tose įmonėse yra pasirašytos sutartys. Lietuvoje to nėra. Taigi socialiai atsakingas verslas dažnai yra deklaratyvus (Interviu su NAC2).</i></p> <p><i>Siūlėme kažkada ministerijai ir aiškinomės. Kad tas statusas socialiai atsakingų įmonių statusas būtų reikšmingesnis. Jeigu būtų kolektyvinė sutartis ir skaidrumas. Tai aišku automatiškai turi veikti ir profesinės sąjungos. To įmonės dažnai nenori. (Interviu su NAC4).</i></p>

Kaip rodo tyrimo medžiaga, profesinių sąjungų atstovai labai greitai nusivylė šiais projektais (žr. 6 lentelę), o tai apsprendė kelios priežastys: 1) per mažai dėmesio skiriama darbuotojų socialiniams klausimams; 2) manipuliavimas skiriamu vardu, apdovanojimais ir net standartais; 3) dalyje įmonių neveikia profesinės sąjungos, nėra pasirašytos kolektyvinės sutarties; 4) pats judėjimas ir jo veikėjai

(ekspertai, asociacija, projektų vystymo dalyviai ir t.t.) realizuoja darbdavių interesus¹⁰⁸. Svarbu ir tai, kad ši be išlygų pateikta kritika rodo, kad pati socialiai atsakingų įmonių idėja nėra priimtina profesinėms sąjungoms. Profesinių sąjungų atstovai rezervuotai vertino ir darbuotojų kolektyvinį traukimą (specialių darbuotojų komandų sukūrimas ir t.t.) diegiant socialiai atsakingo verslo idėjas bei praktines priemones¹⁰⁹.

Kokybinio tyrimu siekta išsiaiškinti, kiek svarbi yra profesinių sąjungų tinklaveika ir kokia yra iš įsitinklinimo nauda ES lygiu bendradarbiaujant su kitomis profsąjungomis, užsiimant advokataizmu ir interesų gynimu. Dauguma respondentų teigiamai vertino įsitraukimą į projektus, dalyvavimą konferencijose, seminaruose (Interviu su NAC1, NAC3, NAC4). Keli respondentai pastebėjo, kad nemažai informacijos ir žinių gauna iš dalyvavimo ES politikos koordinavimo institucijose (Europos semestro renginiuose ir pan.). Pavyzdžiui, viena respondentė minėjo taip: *Tie kas domisi, tų mokslų profesinėse sąjungose. Yra tų mokymų labai daug. Mokina ir Tarptautinis profsąjungų institutas ir EDUKAS. Mokina, tik spėk ir važinėti. Tie kas norisi, tai teims nėra problemų.* (interviu su NAC 5) Vis dėlto, keli respondentai buvo kritiškesni tokiai tinklaveikai.

Tai padeda, jeigu mes siunčiame reikiamus žmones. Pavyzdžiui, patys esame pritaikę ir belgų ir austrų patirtį, bet aš aišku kalbu apie maisto pramonę. Kitur, yra tik kelionės, toks turizmas. Jis grįžta ir nieko nepasako. O reikėtų, davai, va ta šalis susitvarkė taip ir taip, davai ir mes taip darome, taikome tokį metodą. Yra tikrai tos patirties. Pavyzdžiui, ir dėl agentūrinio darbo esame pritaikę, ir kodekso rengime, ir ginčų sprendime pritaikę daug ką. (Interviu su ŠAK2).

Šioje patirties padalinime paminėta, kad mokymasis iš partnerių ir pan. yra veiksmingas jeigu tos žinios yra panaudojamos tikslingai ir rezultatyviai. Deja, atrodo, kad tokia praktika nėra nuolatinė.

4.2 Darbuotojų atstovų poreikiai žinių gilinime bei gebėjimų tobulinime

Kaip jau nagrinėta ankstesniuose skyriuose, kokybinio bei kiekybinio tyrimo dalyviai matė poreikį žinių ir veiksmingo atstovavimo kompetencijų gilinime susijusiame su netiesioginiu darbuotojų atstovavimu. Kokybinio tyrimo, svarstydami žinių gilinimo poreikius, tarsi į kelias stovyklas. Vieni matė mokymesi didelį poreikį neatsižvelgiant, kad tai yra mažai aktuali problema (Interviu su ŠAK (Interviu su ŠAK1, ŠAK2; ĮM1; IM2, DT2, DT1), o kiti vertino atsargiai, rezervuotai (Interviu su NAC1; NAC2, NAC3, NAC4, NAC7).

Grupinio interviu metu kilo nedidelė diskusija, kuri atskleidė problemą:

[I dalyvis] *Dauguma nesugeba suvokti kodėl reikia, kodėl reikia mokytis šia tema. Jie nesuvokia vertės.* [II dalyvis] *Absoliučiai. Tu mokymus profesinėse sąjungose darai, bet jie nenori dalyvauti. Jie man sako: va ten jūsų tie kursai ... Sakau: va tu pats esi... [beldžia ranka į stalą]. Pats nieko nesupranti, ir tau nereikia nemokamų kursų.* [III dalyvė] *man atrodo, kad reikėtų pinigų mokėti už dalyvavimą, štai tuomet ... [visi juokiasi].* Šis interviu atskleidė, kad ne visi įmonių lygio profesinių sąjungų atstovai mato poreikį tokiam mokymesi. Interviu papildė ir išsamesnis pasidalinimas patirtimi susijęs su konkrečių sprendimų priėmimu.

Dabar jau 4 metai, kaip jau prašome iš įmonės metinių finansinių ataskaitų. Tai iš pradžių nelabai norėjo duoti, kadangi registru centre galima nusipirkti. Tai, nėra labai slapta. Vėliau teisininkas nusprendė duoti. Tai gaunu tą ataskaitą dabar. Bet, aišku pasižiūri ir beveik nieko nesupranti.[...] Tai aišku esame turėję šakos lygmenyje mokymus apie įmonės finansus. Tai finansų konsultantas pasakojo, kaip įmonės gali manipuliuoti. Tai skaičiai į skirtingas eilutes įrašyti ... Tai aišku kaip šaka turime mes konsultantą, gali padėti, bet Pati įmonė sako, tai mes irgi turime konsultantą. Jis

¹⁰⁸ Siekiant išsiaiškinti ar profesinių sąjungų kritika yra pagrįsta buvo atlikti du interviu su socialiai atsakingo verslo ekspertėmis.

¹⁰⁹ Organizacijoms siekiančioms veikti socialiai atsakingai turi vadovautis socialinės atsakomybės principais kurie yra aprašyti ISO 26000 (angl. Social responsibility) standartuose. Tai pat, yra visa ką apimantis conceptualus gairių standartas, kurio pagrindu įgyvendinama ĮSA organizacijoje. Įmonių socialinė atsakomybė integruojama SA8000 (angl. Social Accountability 8000) vadybos sistemos pagrindu. Tai apima socialinius, etinius aspektus, o taip pat numatomas ir darbuotojų netiesioginis įtraukimas.

nuolat siūlosi ateiti, žada pakonsultuoti. Pavyzdžiui, dabar įmonės vadovai vis aiškina, kad iš korporacijos turi įmonės krepšelį ir negali kažkaip keisti labai ir priimti savo finansinių sprendimų. Tai jie vis tuo ten remiasi motyvu, bet kaip iš tikrųjų, tai yra sunku pasakyti (Interviu su ĮM1). Šiame interviu yra atskleidžiama, kad profesinės sąjungos pirmininkas nėra kompetentingas vertinti kai kurių klausimų. Ypatingai jam sunku suprasti įmonės finansus (taip pat vėliau minėjo ir rinkos veikimo, kai kuriuos makroekonominius dalykus). Patirties pasidalinime fiksuota patirtis, kuri pradžioje kilo dėl informacijos prieinamumo problemos, o vėliau kompetencijų stokos ją analizuojant (profesinei informacija buvo svarbi derintis dėl atlyginimų ir premijų sistemų patobulinimo). Įdomu buvo ir tai, kad šakinės profesinės sąjungos konsultantai ar mokymai tik dalinai sprendė problemą (Interviu su ĮM1). Problema nebuvo sprendžiama ir korporacijos profesinių sąjungų suvažiavime, kuriame dalyvavo informantė. Tai atskleidė kita interviu medžiagos dalis.

Tekdavo dalyvauti ir šiomet teko korporacijos [minimas pavadinimas] suvažiavime. Šiomet pirmą kartą bendru sutarimu sutarta, kad vadovai pristatys planus ir atsakys į klausimus. Liko laiko vadovams užduoti klausimus ir „patarkuoti“. Bet to, su kolegomis irgi apsitariame. Šiaip išsiaiškinome, kad korporacija labai skirtingai priima sprendimus dėl finansų. Jie vienu atveju apeliuoja į šalies įstatymus, kitu atveju kitaip. Va dabar teko aiškintis dėl kolektyvinių sutarčių, kaip keliamas korporacijoje atlyginimas pagal infliaciją. Tiek tiek, kad Vakarų šalyse vienaip, Rytų šalyse daugiau reaguoja į atvejį. Va mūsų atstovybė sako, kad mes reaguojame į atvejį ir nieko negalima padaryti. Ta prasme, tai mes siekiame kad darbuotojai daugiau įsitrauktų į dalybas, mes irgi norime įsitraukti, kad būtų lengviau paskirstoma. Tai žinokite sunkiai, sunkiai taip. Šis interviu liudija, kad net parama iš kitų profesinių sąjungų nėra pakankama ir nepadedą pasiruošti deryboms dėl premijų ir atlyginimo sistemų. Šis interviu paliudija, kad daliai profesinių sąjungų vadovų veikiantiems įmonėse reikalingos yra gilios ir kompetencijos įmonės finansų valdymo, komercinės teisės srityje. Jų nekompensuoja geri derybiniai ir atstovavimo gebėjimai.

Daugelis kitų respondentų taip pat minėjo, kad reikia „stiprių“, - gerai pasiruošusių profesinių sąjungų vadovų veikiančių įmonių lygiu. Tiksliau tarptautinius mokymus ir kompetencijų kėlimą dažniausiai gauna nacionalinių, dalinai šakinių profesinių sąjungų atstovai, o mažiau veikiančių įmonių lygiu (dalinai ir dėl to, kad jie nemato poreikio) (Interviu su ŠAK3, ŠAK2; ĮM2). Aišku interviu metu dažnai grįžta prie fakto, kad profesinių sąjungų mokymo sistemą (atrodo iš interviu, kad tai buvo inicijuota, bet nerealizuota) nepavyko sukurti dėl profesinių sąjungų susiskaldymo (Interviu su ŠAK2). Apklausa atskleidė, kad dauguma respondentų (apie 75 procentai pasisakė už mokymų ir gebėjimų tobulinimą) netiesioginio darbuotojų dalyvavimo srityje.

Išvados ir rekomendacijos

1. Darbuotojų dalyvavimas yra suprantamas, viešose, politinėse ir akademinėse kalbėsenose, kaip daugialypis reiškinys. Mokslininkai šią temą sieja su skirtingomis disciplinomis bei tyrimų kryptimis. Darbuotojų, darbdavių atstovų požiūrius į reiškinį lemia ideologinės ir vertybinės nuostatos bei interesai. Jie yra dažnai kardinaliai prieštaringi, o kartais ieškantys konstruktyvių sąlyčio taškų bei susitarimų. Darbuotojų dalyvavimas įmonės sprendimų priėmimo gali būti tiesioginis arba netiesioginis. Tiesioginis darbuotojų dalyvavimas yra suprantamas, kaip „atstovų dalyvavimas“ (išrinktų ar skirtų profesinės sąjungos, darbuotojų tarybos, darbuotojų atstovai valdybose ir kita) . Ši forma kartais yra vadinama socialiniu dialogu įmonių lygyje. Netiesioginis dalyvavimas apima individualias ir kolektyvines darbuotojų dalyvavimo įmonių sprendimų priėmimo formas. Darbdaviai įmonėse inicijuoja ir skatina darbuotojų įsitraukimą, konsultuodamiesi ar perduodami atsakomybes valdymo sprendimų priėmimo. Dauguma tyrinėtojų pastebi, kad tiesioginio bei netiesioginio darbuotojų dalyvavimo formos dažnai persipina, papildo vieną kitą.
2. Tiesioginį darbuotojų dalyvavimo formas kaitą lemia skirtingos giluminės priežastys, - mažėja profesinių sąjungų reikšmė arba nemažoje dalyje įmonių jos neveikia. Ne visuomet veiksmingai darbuotojus atstovauja darbo tarybos. Tokioje situacijoje atsiranda niša darbdavių iniciatyvoms, kurios siūlomos darbuotojams netiesioginio įtraukimo į sprendimų priėmimą forma. netiesioginis darbuotojų dalyvavimas Europos sąjungos šalyse narėse yra sąlyginai neišvystytas. Kaip atskleidė tyrimas tik dalis įmonių (13 proc. dalinasi su darbuotojais informacija apie strategines veiklas), o informacijos kokybė yra pakankamai žema.
3. Kokybinio tyrimo duomenys ir apklausa atskleidė, kad darbuotojų atstovų požiūriai į netiesioginį darbuotojų dalyvavimą yra nevienareikšmiai ir priklauso normatyvinių požiūrių, praktinių patirčių bei vaidmenų profesinėse sąjungose. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad nagrinėdami darbdavių iniciatyvas laikosi pliuralistinių nuostatų t.y. sąlyginai palankiai vertina darbdavių taikomas darbuotojų įtraukimo formas jeigu jos papildo tiesioginio dalyvavimo formas (derybas, kolektyvinę sutartį ir t.t.). Unitarinius požiūrius į nagrinėjamą reiškinį išsakė tik keli kokybinio tyrimo dalyviai. Informantai reflektuodami darbuotojų dalyvavimo formas pastebėjo, kad svarbios yra trys sąlygos: abipusis darbuotojų ir darbdavių atstovų pasitikėjimas, taikomi vakarietiški vadybos modeliai (tarptautinių korporacijų „dukterinės įmonės“, ar kai kurios (kalbėta apie mažesnę dalį) socialiai atsakingos įmonės) bei išskirtinai „demokratiško“ stiliaus vadovais (kurie yra linkę suprasti bendradarbiavimo su profsąjungomis naudą ir tai praktiškai realizuoja savo įmonėse).
4. Darbuotojų atstovų ir darbuotojų apklausos duomenys rodo mažą pasitikėjimą verslu. Tai pat tik 4,8 procentai respondentų pozityviai įvertino Lietuvos verslo įmonių kultūras, kaip palankias darbuotojų dalyvavimui (neigiamai pasisakė 64,2 procentai respondentų). Vis dėlto, požiūris į darbdavius nėra absoliučiai nulemtas išankstinių kritinių nuostatų. Respondentai palankiai vertina konstruktyvų bendradarbiavimą tarp darbuotojų atstovų ir darbdavių (kai tai neapima svarbių tradicinių darbo santykių sričių (t.y. kolektyvinių sutarčių, derybų dėl atlyginimų, darbo sąlygų ir pan.) Didesnė dalis respondentų (56,1 procentas) palankiai vertina tokią konstruktyvaus bendradarbiavimo galimybę.
5. Požiūrius į darbuotojų tiesioginį dalyvavimą įmonių sprendimų priėmimo gali nulemti nacionaliniai veiksniai: istorinė raida suformavusi savitas institucines normas, kapitalizmo pobūdis, darbo santykių modelis ir kita. Dažniausiai šie veiksniai įtakoje darbuotojų dalyvavimą kompleksiskai. Surinktų faktų bei mokslinių tyrimų sintezė leidžia teigti, kad išskirtinis darbo santykių modelio ypatumas yra silpnas darbuotojų atstovavimas. Tai reiškia, kad Lietuvoje vyrauja individualūs darbo santykiai. Antras išskirtinumas yra susijęs su neformalių darbo santykių raiška, kuri veikia ir darbuotojų atstovavimą ir tiesioginį (formalų) dalyvavimą įmonės lygiu. Tam prielaidas sudaro silpnas darbo santykių reguliavimo

įtvirtinimas. Atlikti tyrimai, 2016 m. reforma sustiprintas reguliavimas, gali tik dalinai keisti padėtį. Kita vertus, vienareikšmiškai, be išlygų taip teigti negalima dėl tyrimų stokos ir remiantis faktu, kad nuo reformos įgyvendinimo praėjo sąlyginai nedaug laiko. Kokybinis tyrimas patvirtino minėtų reiškinių svarbą darbuotojų atstovams. Informantai skeptiškai vertino neseniai patvirtinto Darbo kodekso poveikį pagrindiniams darbo santykių institutams, - darbo tarybų veikimui, kolektyvinių sutarčių pasirašymui. Tai jie pagrindė savo patirtimis ir pastebėjimais. Interviu medžiaga liudija, kad tokios patirtys formuoja neigiamus požiūrius į ne tik į darbo santykių institutus, bet veikia ir požiūrius į galimą bendradarbiavimą įmonių lygiu su darbdavių atstovais.

6. Darbuotojų atstovų ir ekspertų apklausa atskleidė, kad respondentams yra priimtinos darbuotojų netiesioginio dalyvavimo formos, kurios užtikrina sprendimų įmonėje kontrolę (profesinių sąjungų atstovų delegavimas į valdybas) ar kokybišką konsultavimąsi su darbdaviais (klausta apie darbuotojų atstovų dalyvavimą per pasiūlymų projektus aktualiausiose darbo santykių srityse). Teigiamai už tokias formas pasisakė apie 80 proc. respondentų. Taip pat, apklausoje pozityviai buvo vertinamos ir vadinamos „plačiosios“ finansinio darbuotojų dalyvavimo schemos, kai pelnas ar akcijomis dalinamasi su dauguma darbuotojų. Tuo tarpu, vadinamos „siauros“ finansinio dalyvavimo formos buvo respondentų įvertintos neutraliai ir neigiamai.
7. Darbuotojų atstovų požiūrius į atskiras netiesioginio dalyvavimo formas lemia kompleksinės priežastys. Tyrimo dalyviai, kaip rodo interviu bei apklausos duomenys, mažiausiai pažįsta bei supranta darbuotojų finansinį dalyvavimą. Informantai nebuvo su šiuo reiškiniu susidūrę (ypatingai akcijų nuosavybės formomis) praktikoje arba nesiejo jo su aktualia darbuotojų atstovavimo tema. Be to, dalis informantų išsakė kritines ar rezervuotas nuostatas finansinio darbuotojų dalyvavimo atžvilgiu remdamiesi keliais argumentais: 1) tai nėra aktualu pastaruoju metu; 2) ši priemonė yra naudinga darbdaviams. Tyrime dalyvavę darbuotojų profesinių sąjungų atstovai palankiai vertino darbuotojų atstovų įtraukimą į valdybas. Interviu medžiagos analizė atskleidė, kad nacionalinių profsąjungų atstovai aktyviai siekė įtraukti darbuotojų atstovų skyrimą į valdybas rengiant naują darbo kodeksą. Nuostatos į darbuotojų įtraukimą į komandinį veikimą bei kolektyvinį konsultavimą nebuvo vienareikšmės. Dauguma informantų, kurie buvo nacionalinių bei šakinių profesinių sąjungų vadovai darbdavių siūlomas darbuotojų dalyvavimo formas dažniausiai vertino kritiškai, kaip tam tikrą manipuliavimą. Profesinių sąjungų primininkai, praktiškai susidūrę su reiškiniu buvo kiek pozityvesni. Jie matė šių formų naudą tokiu atveju kai jos papildė tiesioginį dalyvavimą (įmonėje veikia profesinė sąjunga, vyksta derybos, yra pasirašyta kolektyvinė sutartis). Kita vertus, viename interviu pašnekovė atskleidė, kaip darbdaviai net ir tarptautinėse korporacijose gal manipuluoti netiesioginiu dalyvavimu (neįtraukia profesinių sąjungų atstovų akcentuodami, kad su profsąjungomis jie dirba pagal kolektyvinę sutartį bei įstatymais apibrėžtas procedūras).
8. Nacionaliniu lygiu veikiančios profsąjungos neturi aiškiai apibrėžtos pozicijos požiūryje į netiesioginį darbuotojų dalyvavimą. Jos remiasi normatyvine sąlyga, - bendradarbiavimas su darbdaviais (įmonių, sektoriaus lygiu) yra įmanomas jeigu atsižvelgiama į esminius darbo santykių institutus (derybų procesas, kolektyvinių sutarčių pasirašymas ir kiti susitarimai). dviejų nacionalinių profesinių sąjungų pirmininkų požiūriai į unitarinę ideologiją bei darbdavių inicijuojamas schemas yra nuosaikiai geranoriški, o vieno kritiškesnis. Šiuo atveju pozicijas galima apibendrinti, kaip siejamas su geranorišku lūkesčiu ir konstruktyvaus įsitraukimo galimybių paiešką. Nacionalinių profesinių sąjungų vadovai pozityviai vertino galimybę profesinėms sąjungoms susitarti dėl bendros pozicijos atstovavimo nacionaliniu ir ES lygiu. Pagrindinis informantų išsakytas argumentas, – temos antraeiliškumas ir sąlyginis mažareikšmiškumas. Tiesiog organizacijų vadovai mano, kad bendri interesai galėtų suvienyti, o didelių nesutarimų nekiltų. Keli informantai atstovaujantys šakines profesines

sajungas nebuvo tokie pozityvūs dėl bendros pozicijos ir jos atstovavimo. Jie savo nuostatas grindė kritika nacionaliniu lygiu veikiančioms profesinėms sąjungoms ir išsakė kelis argumentus: 1) nacionaliniu lygiu veikiančių profesinių sąjungų pozicijas net svarbiausiais klausimais gali nulemti Vyriausybė, kuri naudodamasi parama gali jas keisti; 2) daug veiksmingesnis yra veikimas šakos ar net įmonės lygiu veiksmingai atstovaujant narius ir darbuotojus; 3) profesinių sąjungų dalyvavimas socialinio dialogo skatinimo ir panašiuose projektuose remiamuose valstybės gali nulemti konformistines pozicijas.

Rekomendacijos

	Priority
Atsižvelgti į tyrimu nustatytą profesinių sąjungų žinių ir gebėjimų vystymo poreikį darbuotojų finansinio dalyvavimo, įmonių finansų valdymo bei ekonominės aplinkos srityse. Didžiausią poreikį tame mato užsienio kapitalo profesinių sąjungų atstovai galintys įtakoti įmonių sprendimus ir tiesioginio dalyvavimo formomis. Inicijuoti ir vystyti projektus, mokymus, konferencijas bei kitas iniciatyvas, kurios atlieptų šį poreikį ir kompensuotų konsultacinių paslaugų trūkumus ir menkus gebėjimus.	●
Vystant bendradarbiavimo tarp darbuotojų atstovų ir darbdavių projektus, pozicijas (viešosios politikos dokumentuose, viešuose pranešimuose ir pan.) ir t.t., atsižvelgti į pliuralistines profesinių sąjungų nuostatas. Jos remiasi teiginiu, kad veiksmingas bendradarbiavimas yra įmanomas tik tinkam darbuotojų dalyvavimui (integralus darbdavių požiūris, veikianti profesinė sąjunga, pasirašyta kolektyvinė sutartis ir kiti susitarimai). Darbuotojų ir darbdavių bendradarbiavime „trečiojo kelio“ sampratos paremtos unitarine prieiga gali būti neveiksmingos.	●
Darbuotojų atstovų švietimo ir viešinimo projektuose skirti didžiausią dėmesį darbuotojų finansinio dalyvavimo bei inovatyvių pasiūlymų formoms. Darbuotojų finansinio dalyvavimo tematikoje atsižvelgti į tai, kad darbuotojų atstovams yra priimtinos vadinamos „plačiosios“ darbuotojų įtraukimo (įtraukiama dauguma darbuotojų) schemas.	●
Atlikti tyrimus „dukterinėse“ tarptautinių įmonių ar korporacijų veikiančiose Lietuvoje nagrinėjant jose taikomas darbuotojų netiesioginio įtraukimo schemas, jų adaptavimo sunkumus bei spragas. Atsižvelgti į tai, kad kai kurios įtraukimo schemas yra taikomos plačiai tam tikruose pramonės ir paslaugų sektoriuose (pavyzdžiui, elektros gamybos, elektronikos ir t.t.). Parengti informacinius pranešimus apie „gerosios praktikos atvejų“ pavyzdžius bei juos veiksmingai išviešinti tiek visuomenei tiek tikslinėms grupėms (profesinėms sąjungoms, darbdavių asociacijoms). Parengti rekomendacijas profesinių sąjungų nariams.	●
Surengti profesinių sąjungų konferenciją ar seminarą, kuriame būtų išdiskutuotos tiesioginio (darbuotojų atstovybės veikimas ir netiesioginio darbuotojų dalyvavimo formų derinimas atsižvelgiant į rizikas bei naudą.	●
Įtakoti socialiai atsakingo verslo apdovanojimų teikimo pateikimus siekiant užtikrinti, kad darbuotojų įtraukimui į sprendimų priėmimą ar dalyvavimui būtų skiriamas didesnis dėmesys. Galimi pasirinkimai: A) aukšti reikalavimai, - veikianti profesinė sąjunga ar autonomiška darbo taryba, kolektyvinė sutartis ir kiti susitarimai; B) žemesni reikalavimai, darbuotojų tiesioginio ar netiesioginio įtraukimo praktikos (pavyzdžiui, etikos kodeksas, veikianti profesinė sąjunga, komandinio darbo organizavimas bent dalinai liečiantis ir darbuotojų klausimus.	●
Profesinėms sąjungoms tobulinant tarpusavio tinklaveiką, koordinavimą (advokatavimą viešosiose politikose, bendrų pozicijų rengimą santykiuose su darbdavių atstovais) atsižvelgti į tai, kad gali išskirti požiūriai darbuotojų netiesioginio dalyvavimo srityje. Pavyzdžiui, kiek kitokius požiūrius gali turėti šakinių profesinių sąjungų atstovai ar profesinių sąjungų veikiančių įmonių lygiu. Šie	●

požiūriai, išankstinės nuostatos gali nulemti neveiksmingą dalyvavimą, koordinavimą procesų ir pan.

Įvertinanti kritiškai, kad įgyvendinami projektai, kai kurios valdžios priemonės kuriais siekiama didinti bendradarbiavimą (socialinį dialogą) tarp profesinių sąjungų ir darbdavių asociacijų ar yra skirti socialiai atsakingo verslo koncepcijos taikymui gali būti įgyvendinami formaliai bei neatspindėti profesinių sąjungų giluminių interesų ir pozicijų.



Teisės aktai, ataskaitos ir dokumentinė medžiaga

European Commission. “*Report of the high-level group on industrial relations and change in the European Union.*” Publications Office of the European Union, Luxembourg (2002): 1-52.

European Commission. “*Commission recommendation establishing the European Pillar of social rights.*” Brussels (26.4.2017): 1-9.

European Commission. “*Labour Market Policy Thematic Review 2017: An in depth analysis of the impact of reforms on inequality*”, European Centre of Expertise (ECE) in the field of labour law, employment and labour market policy, eritten by B. Gruzevskis, I. Blaziene, (2017): 1-25.

European Commission. “*Recommendation for a Council Recommendation on the 2017 National Reform Programme of Lithuania and delivering a Council opinion on the 2017 Stability Programme of Lithuania*”, COM(2017) 514 final (2017): 1-7.

European Commission. “*RIO Country Report 2016: Lithuania - European Commission*”. Research and Innovation Observatory country reports series. Paliokaitė, A, González Verdesoto, E (2017): 1-27.

Eurofound. “*Mapping key dimensions of industrial relations, Publications Office of the European Union.*” Publications Office of the European Union. Luxembourg (2016): 1-76.

Eurofound. “*Third European Company Survey: Direct and indirect employee participation*” Publications Office of the European Union. Luxembourg (2015): 1-88.

Eurofound. “*Measuring varieties of industrial relations in Europe: A quantitative analysis*” Publications Office of the European Union. Luxembourg (2018): 1-62.

European Parliament and Council. “*Directive 2002/14/EC 11 March 2002 establishing a general framework for informing and consulting employees in the European Community.*” *Official Journal*, L080, (23/03/2002): 29-33.

Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, Lietuvos Respublikos 2016 m. rugsėjo 14 d. įstatymu Nr. XII-2603.

Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymo Nr. IX-1007 2, 6, 16, 20, 21 ir 27 straipsnių pakeitimo įstatymo aiškinamasis raštas, <https://e-seimas.lrs.lt/rs/lasupplement/TAP/82c4bb70d82911e8820ea019e5d9ad04/176f5b40d82a11e8820ea019e5d9ad04>

OECD, *Trade union density*. Organization for economic co-operation and development. (2018) <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD>

OECD, *Reviews of Labour Market and Social Policies: Lithuania*, OECD Publishing, Paris (2018): 1-201.

OECD, *Reviews of Innovation Policy: Lithuania 2016*, OECD Reviews of Innovation Policy (2016): 1-174.

State Labour Inspectorate of the Republic of Lithuania, *Naujojo darbo kodekso monitoringas (už 2017 m. liepos – 2018 m. vasario mėnesius)* (2018), https://www.vdi.lt/Forms/Tekstas1.aspx?Tekstai_ID=1716

State Labour Inspectorate of the Republic of Lithuania, Ataskaita apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę bei darbo įstatymų vykdymą Lietuvos respublikos įmonėse ir organizacijose 2009-2015 m., (2016): 1-68.

Visser J. *ICTWSS Database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts in 34 countries between 1960 and 2014, Version 5.1*.<http://uva-aias.net/en/ictwss> (2016).

Mokslinė literatūra

Barry, Michael, and Adrian Wilkinson. "Pro-social or pro-management? A critique of the conception of employee voice as a pro-social behaviour within organizational behaviour." *British Journal of Industrial Relations* 54.2 (2016): 261-284.

Blasi JR, Freeman RB and Kruse DL Do broad-based employee ownership, profit sharing and stock options help the best firms do even better? *British Journal of Industrial Relations* 54(1) (2016): 55–82.

Blyton, Paul R. and Turnbull, Peter J., *The dynamics of employee relations*. Palgrave Macmillan, New York (1998).

Blažienė, Inga, and Boguslavas Gruževskis. "Lithuanian trade unions: from survival skills to innovative solutions." *Innovative union practices in Central-Eastern Europe*. Eds. Magdalena Bernaciak and Marta Kahancová, ETUI aisbl, Brussels (2017): 111-125.

Brewster, Chris, Croucher, R., Wood, G., and Brookes, M. "Collective and individual voice: convergence in Europe?." *The International Journal of Human Resource Management* 18.7 (2007): 1246-1262.

Bohle, Dorothee, and Bela Greskovits. *Capitalist Diversity on Europe's Periphery*. Cornell University Press, London, (2012).

Bryson, Alex, and Richard B. Freeman. "How does shared capitalism affect economic performance in the United Kingdom?." *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options*. University of Chicago Press, Chicago (2010): 201-224.

Carberry, Edward J. "Employee Ownership and Shared Capitalism: Assessing the Experience, Research, and Policy Implications", eds/ E. J. Carberry *Employee ownership and shared capitalism: New directions in research*. Champaign (2011): 1-27.

Civinskas, Remigijus, and Jaroslav Dvorak. "New social cooperation model in service oriented economy: the case of employee financial participation in the Baltic states." *Engineering Management in Production and Services* 9.3 (2017): 37-50.

Civinskas, Remigijus. *Training Methodology on Adaptation of Employee participation of Employee Participation to Social Partners in Baltic States.*, Project report (2016): 1-48.

Crouch, Colin. "Membership density and trade union power." *Transfer: European Review of Labour and Research* 23.1 (2017): 47-61.

- Davulis, Tomas. "Main Features of Lithuanian Labour Law Reform 2016." Davulis, Tomas, ed. *Labour Law Reforms in Eastern and Western Europe*. Peter Lang, Bruxelles (2017): 57-82.
- Davulis, Tomas. "Darbo teisės rekodifikavimas Lietuvoje 2016–2017 M." *Teisė* 104.104 (2017): 7-27.
- Della Torre, Edoardo. "Collective voice mechanisms, HRM practices and organizational performance in Italian manufacturing firms." *European Management Journal* (2018): 1-13.
- Detert, James R., and Linda K. Treviño. "Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice." *Organization Science* 21.1 (2010): 249-270.
- Dičpetris, L.. ISA diegimo ekonominės naudos ir ilgalaikio poveikio verslui tyrimas įmonėse (2012) <http://csrba.lt/konferencija-ekonomine-imoniu-socialines-atsakomybes-nauda-kiek-atsiperka-investicijos-i-isa/>
2013/04/ISA-ekonomines-naudos-tyrimo-rezultatu-pristatymas-2012-12-10.pdf
- Doucoulagos, Hristos, Laroche, Patrice, Kruse, Douglas L. Stanley et T. D. "Where Does Profit Sharing Work Best? A Meta-Analysis on the Role of Unions, Culture, and Values." IZA Institute of Labor Economics, Discussion Paper, DP No. 11617 (2018): 1-45.
- Dvorak, Jaroslav, Raita Karnite, and Arvydas Guogis. "The Characteristic Features of Social Dialogue in the Baltics." *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika* 16.16 (2018): 26-36.
- Frege, Carola, and John Godard. "Cross-national variation in representation rights and governance at work." *The Oxford handbook of participation in organizations*. Oxford University Press, (2010): 526-551.
- Giedraitis, Algirdas. "Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą." *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* 26.2 (2011): 69-75.
- Gollan, Paul. "Employer Strategies Towards Non-Union Collective Voice Wilkinson", Adrian, et al., eds. *The Oxford handbook of participation in organizations*. Oxford University Press, (2010): 212-236.
- Gollan, Paul J., and Ying Xu. "Re-engagement with the employee participation debate: beyond the case of contested and captured terrain." *Work, employment and society* 29.2 (2015): NP1-NP13.
- Gruževskis, Boguslavas, Vladimiras Gražulis, and Ilona Tučinska. "Lithuanian labour market–policy priorities in the context of the European Union." *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 74 (2017): 112-127.
- Harley, Bill. "High performance work systems and employee voice." Wilkinson, Dundon, Donaghey, & Freeman, eds. *The handbook of research on employee voice*. Edward Elgar, Cheltenham: (2014): 82-96.
- Harley, B. High performance work systems and employee voice. *Handbook of research on employee voice*. Edward Elgar, Cheltenham (2014).

- Heery Edmund J. "Frames of reference and worker participation." Johnstone, Stewart, and Peter Ackers, eds. *Finding a voice at work?: new perspectives on employment relations*. Oxford, (2015): 21-43.
- Hyman, Richard. "What future for industrial relations in Europe?" *Employee Relations* 40.4 (2018): 569-579.
- Iļjins, Juris, Viktorija Skvarciany, and Elīna Gaile-Sarkane. "Impact on Organizational Climate through Organizational Culture factors. Case Study of Latvia and Lithuania." *Trends Economics and Management* 9.24 (2016): 9-17.
- Jirjahn, Uwe, and Stephen C. Smith. "Nonunion Employee Representation: Theory and the German Experience with Mandated Works Councils." *Annals of Public and Cooperative Economics* 89.1 (2018): 201-233.
- Johnstone, Stewart, and Adrian Wilkinson. "Developing Positive Employment Relations: International Experiences of Labour–Management Partnership." *Developing Positive Employment Relations*. Palgrave Macmillan, London (2016): 3-24.
- Juska, Arunas, and Charles Woolfson. "The moral discourses of 'post-crisis' neoliberalism: a case study of Lithuania's Labour Code reform." *Critical Discourse Studies* 14.2 (2017): 132-149.
- Kalanta, Marius. *Kapitalizmo Lietuvoje tipologinė analizė institucinės kaitos diskurso aspektu*. Diss. Vytautas Magnus University, 2015 .
- Kaufman, Bruce E. "Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis." *Human Resource Management Journal* 25.1 (2015): 19-40.
- Knudsen, Herman, Ole Busck, and Jens Lind. "Work environment quality: The role of workplace participation and democracy." *Work, Employment and Society* 25.3 (2011): 379-396.
- Kim, Jaewon, John Paul MacDuffie, and Frits K. Pil. "Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence." *Human relations* 63.3 (2010): 371-394.
- Koutsogeorgopoulou, Vassiliki, and Demetrio Guzzardi. "Boosting productivity and inclusiveness in Lithuania." OECD Economics Department Working Papers, No. 1529, OECD Publishing, Paris. (2018): 1-60.
- Krasauskas, Rytis, "The Lithuanian Social Partnership Model and its Impact on the Development of Labour Law". Davulis, T. ed. *Labour Law Reforms in Eastern and Western Europe*. Peter Lang, Bruxelles (2017): 159-178.
- Lazutka, Romas, Arūnas Juška, and Jekaterina Navickė. "Labour and Capital Under a Neoliberal Economic Model: Economic Growth and Demographic Crisis in Lithuania." *Europe-Asia Studies* 70.9 (2018): 1433-1449.
- Lulle, Aija. "Estonia, Latvia, Lithuania – Labour Relations and Social Dialogue". *Annual Review* 2012. Regional Project on Labour Relations and Social Dialogue, Warsaw, Friedrich Ebert Stiftung (2013): 1-17.
- Marchington, Mick, and Adrian Wilkinson. "Direct participation and involvement." *Managing human resources: personnel management in transition* (2005): 398-423.

- Marchington, Mick, and Jane Suter. "Where informality really matters: Patterns of employee involvement and participation (EIP) in a non-union firm." *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 52 (2013): 284-313.
- Markey, Raymond, and Keith Townsend. "Contemporary trends in employee involvement and participation." *Journal of Industrial Relations* 55.4 (2013): 475-487.
- Markey, Raymond, and Herman Knudsen. "Employee participation and quality of work environment: Denmark and New Zealand." *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations* 30.1 (2014): 105-126.
- Marginson, Paul "European Industrial Relations: An increasingly fractured landscape?" *Warwick Papers in Industrial Relations*, (2017) No. 106: 1-25.
- McCarthy, Dermot. "Employees Financial Participation." *Palgrave Dictionary of Emerging Markets and Transition Economics*. Palgrave Macmillan, London, (2015): 508-521.
- McCarthy, John E., Voos Paula B., Eaton, Adrienne E., Kruse, Douglas L and Blasiet Joseph R.. "Solidarity and sharing: Unions and shared capitalism." eds/ E. J. Carberry *Employee ownership and shared capitalism: New directions in research*. Champaign (2011): 27-59.
- Mowbray, Paula K., Adrian Wilkinson, and Herman HM Tse. "An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda." *International Journal of Management Reviews* 17.3 (2015): 382-400.
- Navicke, Jekaterina, Silvia Avram, and Lilas Demmou. "*The effects of reform scenarios for unemployment benefits and social assistance on financial incentives to work and poverty in Lithuania.*", Organisation for Economic Co-operation and Development, Working paper, (2016): 1-45.
- Nölke, Andreas, and Arjan Vliegthart. "Enlarging the varieties of capitalism: The emergence of dependent market economies in East Central Europe." *World politics* 61.4 (2009): 670-702.
- Norkus, Zenonas. *Kokia demokratija, koks kapitalizmas? Pokomunistinė transformacija Lietuvoje lyginamosios istorinės sociologijos požiūriu*. Vilniaus universiteto leidykla, Vilnius, (2008).
- Lane, David. "Post-state socialism: a diversity of capitalisms?." *Varieties of capitalism in post-communist countries*. Palgrave Macmillan, London, 2007. 13-39.
- Lowitzsch, Jens, and Iraj Hashi. "*The promotion of employee ownership and participation.*" Study prepared by the Inter-University Centre for European Commission's DG MARKT (2014): 1-176.
- O'Boyle, Ernest H., Pankaj C. Patel, and Erik Gonzalez-Mulé. "Employee ownership and firm performance: a meta-analysis." *Human Resource Management Journal* 26.4 (2016): 425-448.
- Oberfichtner, Michael, and Claus Schnabel. "*The German model of industrial relations:(Where) does it still exist?*". Friedrich-Alexander University Erlangen-Nuremberg, Institute for Economics, (No. 20 (2017) p 1-37.
- Oertel, Simon, Kirsten Thommes, and Peter Walgenbach. "Shadows of the past: The effect of communist heritage on employee consultation." *ILR Review* 69.3 (2016): 683-713.

- Pabedinskaitė, Arnoldina, and Romualdas Vitkauskas. "The implementation of quality management principles in Lithuanian enterprises." *Economics & Management* 16 (2011): 252-256.
- Petrylaitė, Daiva, Petrylaitė Vida, „Socialinės teisės.“ Krizė, teisės viešpatavimas ir žmogaus teisės. Eds. E. Kūris. Šiauliai (2015): 241-383.
- Pateman, Carole. *Participation and democratic theory*. Cambridge University Press, Cambridge (1970).
- Pilinkienė, Vaida. "R&D investment and competitiveness in the Baltic States." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 213 (2015): 154-160.
- Pučėtaitė, Raminta, Virginija Jurėnienė, and Aurelija Novelskaitė. "7 Lithuania." *Corporate Social Responsibility and Trade Unions: Perspectives across Europe*. Eds. Preuss, Lutz, Gold, Michael and Rees, Chris. (2014): 100-117.
- Pučėtaitė, Raminta. "Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu.." *Economics & Management* (2009): 328-334.
- Pučėtaitė, Raminta, and Rasa Pušinaitė. "Corporate social responsibility in Lithuania: Fragmented attempts to respond to external pressure." *Corporate Social Responsibility in Europe*. Springer, Cham, (2015): 365-380.
- Richter, Ansgar, and Susanne Schrader. "Financial participation and recruitment and retention: causes and consequences." *The International Journal of Human Resource Management* 28.11 (2017): 1563-1590.
- Skačkauskienė, Ilona, and Anželika Kiselevskaja. "Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema." *Business: Theory & Practice* 15.3 (2014).
- Usonis, Justinas. "Darbo teisės problemų evoliucija Lietuvoje po 1990 m." *Jurisprudencija* 19.3 (2012): 1131-1148.
- Van Den Berg, Annette, et al. "*The effect of employee workplace representation on firm performance: A cross-country comparison within Europe*." Discussion Paper Series/Tjalling C. Koopmans Research Institute 13.05 (2013): 1-49.
- Webb, Sidney, and Beatrice Webb. *Industrial democracy*. Vol. 1. Longmans, Green, and Company, 1897.
- Wailles Nick, and Lansbury D. Russell, "International and Comparative Perspectives on Employee Participation" eds Wilkinson, Adrian, et al., *The Oxford handbook of participation in organizations*. Oxford University Press, Oxford (2010): 570-590.
- Veugelers, Reinhilde. *The European Union's growing innovation divide*. No. 2016/08. Bruegel Policy Contribution, (2016): 1-16.
- Vilkas, Mantas, et al. "Adoption of Lean production: preliminary evidence from Lithuania." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 213 (2015): 884-889.
- Vilkė, Rita. "Corporate Social Responsibility Initiatives: Issue-Specific in the Context of Lithuania." *Key Initiatives in Corporate Social Responsibility*. Springer, Cham, 2016. 221-241.

Wilkinson, Adrian, Tony Dundon, and Mick Marchington. "Employee involvement and voice." eds. Stephen Bach, and Martin Edwards, *Managing human resources* (2013): 268-288.

Wilkinson, Adrian, Tony Dundon. "Direct employee participation" eds Wilkinson, Adrian, et al., *The Oxford handbook of participation in organizations*. Oxford University Press, Oxford (2010): 167-185.

Williams, Colin C. "Evaluating cross-national variations in the extent and nature of informal employment in the European Union." *Industrial Relations Journal* 44.5-6 (2013): 479-494.

Williams, Colin C. "Explaining cross-national variations in the informalisation of employment: Some lessons from Central and Eastern Europe." *European Societies* 17.4 (2015): 492-512.

Woolfson, Charles. "Pushing the envelope: the informalization' of labour in post-communist new EU member states." *Work, employment and society* 21.3 (2007): 551-564.

