

## KOLEKTYVINIŲ SANTYKIŲ VALDYMO PLĖTRA ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO STIPRINIMUI

**Danguolė Šavareikienė**

Šiaulių universitetas, Architektų g. 1, LT-78366 Šiauliai  
El. paštas savareikiene@smf.su.lt

### Anotacija

Nuolat kintanti aplinka turi įtakos organizacijos darbo santykių kaitai, kuriais siekiama suderinti darbuotojų ir darbdavio interesus, kad būtų įvykdyti išskirti tikslai. Mokslininkai išvelgia darbo santykių transformacijos galimybę per kolektyvinių darbo santykių raišką organizacijoje. Straipsnyje analizuojama kolektyvinių santykių plėtra sudarant kolektyvines sutartis įmonėse, siekiant išsiaiškinti kolektyvinės sutarties naudų refleksiją sutarties šalims. Tyrimo tikslas – nustatyti kolektyvinių santykių plėtos įtaką regiono konkurencingumo amplifikacijai. Kolektyvinės sutarties naudos refleksija reiškiasi tuo, kad darbdaviui ir darbuotojams leidžia nusistatyti papildomų sąlygų darbo santykiuose, kurių Lietuvos Respublikos darbo įstatymai nereguliuoja, taip panaikinant priešišumą ir įtampą darbo kolektyvuose bei iki galo realizuojant abiejų šalių poreikius. Kolektyvinių darbo santykių įteisinimas verslo įmonėse ir kitose organizacijose garantuoja jų veiklos rezultatyvumą bei konkurencingumą, taip sukuriant ekonomiškai stipraus regiono įvaizdį. Todėl galima daryti išvadą, kad kolektyvinių santykių valdymo plėtra puikiai pasitarnauja kaip regiono konkurencingumo amplifikacijos instrumentas.

**Pagrindiniai žodžiai:** kolektyviniai santykiai, socialinė partnerystė, darbuotojai, darbdaviai, profesinės sąjungos.

### Įvadas

**Tyrimo problema ir aktualumas.** Įvairiausios teorijos, priskirtinos industrinių santykių, ekonomikos, politikos, istorijos, sociologijos, vadybos mokslams, ėmėsi tokios užduoties – apibrėžti ir paaiškinti kolektyvinių santykių konceptą, o tai demonstruoja šios sąvokos aktualumą ir reikšmingumą šiuolaikiniame etape. Besikurianti vartotojiškoji visuomenė tiek organizaciniu, tiek regioniniu lygmeniu pirmiausia iškelia darbuotojų interesus, pripažįstant jų esminį skirtumą, lyginant su darbdavio interesais. Todėl nuolat keičiantis gamybai ir technologijoms, svarbu suvokti, kad juos jungia vienas bendras interesas – siekis išlaikyti įmonę gyvybingą kaip gamybos ir užimtumo nepertraukiamumo raišką. Itin svarbus profesinių sąjungų veiklos išlaisvinimas ir pripažinimas gyvybine organizacijos komunikacijos grandinės jungtimi, formuojant kolektyvių santykių raišką ir stiprinant socialinę

partnerystę, nukreipiant žmogiškųjų išteklių potencialą vertei kurti, kartu panaudojant kolektyvinių santykių valdymą kaip konkurencingumo amplifikacijos instrumentą ne tik įmonės, bet ir regiono lygmeniu. Problema ta, kad dinamiški, nuolat kintantys organizacijos darbo santykiai yra sudėtingi ir reguliuojami veikiančių teisinių darbo įstatymų. Pabrėžtina, kad ne visi jų raiškos aspektai numatyti Lietuvos Respublikos darbo įstatymuose, todėl tik pasitelkus kolektyvinių sutarčių mechanizmą įmonėje, įmanoma suderinti darbuotojų ir darbdavio interesus ir nukreipti darbuotojų potencialą įmonės tikslų implementacijai, taip kolektyvinių santykių valdymą panaudojant kaip regiono konkurencingumo amplifikacijos instrumentą.

**Tyrimo objektas** – kolektyvinių santykių valdymas.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti, kaip kolektyvinių santykių valdymo plėtra sustiprintų regiono konkurencingumą.

### Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių potencialo panaudos svarbą.
2. Mokslškai pagrįsti kolektyvinių santykių kaip socialinės partnerystės implementacijos įmonėse raišką.
3. Išsiaiškinti darbo santykių plėtos galimybes, jiems peraugant į kolektyvinius santykius.
4. Identifikuoti kolektyvinių sutarčių teikiamų naudų refleksijas darbdavio, darbuotojų ir regiono aspektais.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė vadybiniais ir teisiniais aspektais.

### Žmogiškųjų išteklių potencialo raiškos vaidmuo regiono plėtroje.

Lietuvos kaip Baltijos valstybės integracinio proceso į Europos Sąjungą (ES) esmė – siekti, kad visi šalies regionai įgytų konkuravimo gebėjimus, įgalinančius išsiskverbti į pasaulio rinkas. Pažymėtina, kad, kaip ir daugelyje pasaulio šalių, atskiri Lietuvos regionai tiek socialiniu, tiek ekonominiu aspektu yra

išsivystę nevienodai, todėl pats laikas susirūpinti regionų konkurencingumo amplifikacija.

Regiono konkurencingumo amplifikacija validuojama jo potencialo (galinčio būti konkurencinio pranašumo šaltiniu) panauda, remiantis socialiniu, gamtiniu, ekonominiu aspektais, ir nukreipta gerinti gyvenimo lygį ir kokybę. Moksliskai nustatyta ir patvirtinta, kad, kaip ir organizacijoje, taip ir regione kreatyvinis vaidmuo tenka žmogiškiems ištekliams, kurie daro įtaką regiono plėtrai ir jo stiprinimui, tiesiogiai veikia žmogaus gyvenimo kokybę.

Identifikavus žmogiškųjų išteklių vaidmenį regiono stiprinant konkurencinio pranašumą, tikslinga orientuotis į turimą darbinį potencialą, įvertinant jo išsilavinimą, kompetenciją ir mobilumo aspektus. Darbinis potencialas gamybinių santykių raiškoje tampa svarbiausiu elementu, kurio efektyvus įveiklinimas lemia jo valdymo sąnaudas, susijusias su galutiniu produktu. Žmogiškųjų išteklių valdymas sąlygojamas vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių, tačiau pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas darbinio potencialo rezultatyvumui, valdymo personalo gebėjimams objektyviai įvertinti aktyvios darbinės veiklos rezultatus, konkretizuojant iki atskiro individo indėlio kuriant bendrą produktą.

Siekiant, kad žmogiškieji ištekliai realiai taptų regiono konkurencinio pranašumo amplifikacijos instrumentu, regiono įmonės ir organizacijos privalo diegti naujus žmogiškųjų išteklių valdymo metodus, kurie panaikina socialinę įtampą tarp darbdavių ir personalo bei kuria socialinį dialogą – normalius derybinius santykius aktualiaisiais darbuotojams aspektais. Viena galimų kryptių socialinio dialogo implementacijai pažymėtina kolektyvinių santykių valdymo plėtotė regiono įmonėse ir organizacijose.

### **Kolektyvinių santykių kaip socialinės partnerystės implementacijos įmonėse mokslinis pagrindimas**

Modernioje europietiškoje savimonėje vis labiau įsitvirtinant socialinės partnerystės sąvokai, kai personalas įtraukiamas ne tik į sprendimų priėmimą, bet ir kviečiamas dalyvauti nuo pat svarstymų pradžios arba net inicijuoja administracinius sprendimus, visavertė partnerystė demonstruoja demokratiją pačiame žemiausiame vadybos lygmenyje – įmonės lygmenyje.

Socialinė partnerystė – tai darbuotojų ir darbdavių atstovų bei jų organizacijų, o tam tikrais (įstatymų numatytais) atvejais – ir valstybės institucijų tarpusavio santykių sistema, kuria siekiama suderinti *darbo santykių subjektų interesus* (Socialinė partnerystė [interaktyvus]). Socialinės partnerystės šalimis (socialiniais partneriais) laikomi darbuotojų ir darbdavių atstovai bei jų organizacijos. Trišalės socialinės partnerystės atveju lygiais pagrindais šioje partnerystėje

kartu su darbuotojų ir darbdavių atstovais bei jų organizacijomis dalyvauja Vyriausybė ir savivaldybių institucijos (Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 41 str., 2006). Socialinės partnerystės sistemą sudaro Lietuvos Respublikos trišalė taryba; kitos trišalės ir dvišalės tarybos (komisijos, komitetai) sudaromos įstatymų ar kolektyvinių sutarčių nustatyta tvarka (Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 44 str., 2006). Šiame straipsnyje socialinė partnerystė analizuojama teritoriniu bei įmonių ir organizacijų lygmeniu, kai jos implementacija tikslinga kolektyvinių derybų ir kolektyvinių sutarčių sudarymo požiūriu.

Pažymėtinas kolektyvinių sutarčių atsiradimas kaip socialinės taikos įgyvendinimo priemonė, darbdaviams ir darbuotojams suderinus savo pozicijas ir teisiškai įforminus dvišalį susitarimą. Mokslininkai vadybiniu aspektu kolektyvines sutartis vertino industrinių santykių kontekste, išskirdami savitus požiūrius, kurie vėliau suformulavo dabar žinomą bendrąją koncepciją. Chamberlain ir Kuhn (1965) identifikavo dvi kolektyvinių sutarčių formas:

1. Jungiamąsias sutartis (angl. *conjunctive bargaining*), kai nuo reikalavimų pereinama prie konkrečių susitarimų, pripažįstant abiejų pusių atsakomybę.
2. Kooperatinės sutartis (angl. *co-operative bargaining*), pripažįstant, kad viena pusė priklauso nuo kitos, o laimėjimas galimas tik pasitelkus bendras pastangas.

Flanders (1970) kolektyvines derybas apibrėžė kaip socialinį procesą, kada nesutarimai transformuojami į organizuotu būdu sprendžiamus susitarimus, vadybines nuostatas derinant su darbo žmonių poreikiais organizacijoje. Pateikiamos atskirų autorių kolektyvinių sutarčių definicijos pabrėžia *socialinės partnerystės* būtinumą ir pozityvų vaidmenį, kai abi derybų šalys gerokai daugiau laimi tuo atveju, jei pasiekiami jų požiūrių adaptacija, t. y. darbinį santykių valdymas įgauna kolektyvinių santykių valdymo aspektą.

Analizuodamas žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje Armstrong (1988) daug dėmesio skiria darbuotojų santykiams, išskirdamas kolektyvinių sutarčių derybų proceso organizavimą kaip prielaidą darbinį santykių humanizavimui ir demokratijos žemiausiame jos lygmenyje (organizacijoje) implementacijai, o tai padeda išlaisvinti žmogiškųjų išteklių kūrybinį potencialą.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2003) sutinka, kad profesinės sąjungos siekia atstovauti jos narių interesus darbo vietoje, o tai formuoja prielaidas industrinei demokratijai. Tačiau šia autoriai pripažįsta, kad kompanijų vadovai neretai priekaištuoja profesinėms sąjungoms, kad dėl jų kaltės išauga darbo sąnaudos, taip apribodamos kompanijos lankstumą priimant diskretiškus sprendimus. Kompanijos tvirtina, kad in-

dustrinės demokratijos stiprinimas jų viduje susilpnina galimybę efektyviai konkuruoti globalioje rinkoje, taip deklaruodamos savo pasipriešinimą kurti profesines sąjungas. Minėti autoriai pažymi, kad vis dėlto yra daugybė pavyzdžių, kad organizacijų vadovai ir profesinės sąjungos ieško ir randa naujų būdų, kaip veikiant kartu, stiprinti konkurencinį pranašumą, suteikiant galimybę pasireikšti ir darbuotojų iniciatyvai, priimant sprendimus.

Žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai Dessler (2001) ir Appleby (2003) nemažai dėmesio skiria darbo santykių tobulinimui, pasitelkiant kolektyvinių santykių plėtros aspektą, taip pat profesines sąjungas kaip vykdančiojo personalo interesų gynėjas. Jie rekomenduoja profesinių sąjungų atstovus vertinti kaip gyvybinę komunikacijos grandinės jungtį. Nuolat kintanti aplinka įpareigoja organizacijas ir kompanijas stiprinti darbo santykių pamatus, naudojant derybinius instrumentus, įvertinant tai, kad darbdavių ir darbuotojų interesai ne visuomet sutampa. Nors keičiantis technologijoms ir gamybai formuojasi vienas bendras interesas – užtikrinti gamybos ir užimtumo nepertraukiamumą, siekiant išlaikyti įmonę gyvybingą. Tas besiformuojantis bendras interesas kuria pamatus socialinės partnerystės užgimimui ir plėtrai, teisingusiai atspindi šiuolaikinių aktyvia veikla užimtų asmenų darbinių santykių plėtros strategiją.

Tiek įmonės, tiek regiono lygmeniu laikas pradėti naudoti personalo vadybą, stiprinant organizacijos gebėjimus, plečiant personalo vadybos sferą. Ulrich ir Brockbank (2007) pabrėžia būtinybę įtraukti tiesioginius vadovus derinant praktinius personalo vadybos metodus su verslo strategijomis ir tikslais, pereinant nuo praktinių metodų prie būdų, kaip būtų galima padėti vadovams siekti verslo tikslų, siūlydami tokią formulę: *konkurencingumas lygus strategijai, padauginti iš organizacijos*. Klaidinga nuostata, kad parengta strategija tolygi jos implementacijai, turi būti keičiama kitu požiūriu: tikrasis konkurencingumas reikalauja įgyvendinti strategiją. Strategiją įgyvendinti gebančios organizacijos sukūrimas yra toks pat svarbus, kaip ir pačios strategijos parengimas. Harvardo mokslininkų požiūriu, tam pasitelkiamas tiesioginių vadovų dėmesys, pasinaudojant naujais žmogiškųjų išteklių vadybos instrumentais, kuriant pasitikėjimo santykius, kurie šiandien tampa centrine darbo santykių dalimi. Organizacijos kuriamoji vertė privalo būti įvertinta ne tik klientų ir investuotojų požiūriu, bet ir vadovų bei darbuotojų požiūriu, nes dabar kaip niekada, kaip teigia Ulrich ir Brockbank (2007), įmonės sėkmė priklauso nuo personalo vadybos.

Personalu vadybos vaidmuo, organizuojant bendradarbiavimą, reikšmingas tuo, kad bendradarbiavimas skatina produktyvią veiklą sutelkiant bendras pastangas, taip pat įmonės ribas peržengiantį mokymąsi ir

dalijimąsi idėjomis, išteklių skirstymą pagal poreikius ir strategijų sujungimą. Bendradarbiavimas leidžia organizacijai būti kažkuo daugiau nei tik atskirų dalių suma (sinergijos efektas). Todėl jo amplifikacija įmanoma per kolektyvinių darbo santykių valdymo prizmę, bet ne ribojant, o priešingai – protingai reguliuojant šį procesą, kadangi tai stiprina socialinę partnerystę.

Socialinė partnerystė įgyvendinama veikiant dvišalėms ar trišalėms taryboms (komisijoms, komitetams), darbuotojų atstovams įgyvendinant informavimo ir konsultavimo teises bei kitas dalyvavimo darbdavio sprendimų priėmimo teise, vedant kolektyvines derybas ir sudarant kolektyvines sutartis. Tačiau kolektyvinių santykių valdymas pripažįstamas kaip sudėtingiausia bet kurios organizacijos problema, kadangi santykių inertiškumas siejamas su nesąmoningu nusistovėjusių prielaidų, tradicijų nuostatų laikymusi. Lietuvos politikų ir mokslininkų dažnai pavyzdžiu naudojama Airijos patirtis, kaip pavyzdys, sprendžiant ekonomines ir socialines šalies problemas, todėl įdomus Airijos žmogiškųjų išteklių mokslininkų požiūris į kolektyvinius santykius, kaip socialinės partnerystės implementacijos instrumentą.

Airijoje kolektyvinių santykių valdymas, grindžiamas savanoriškais pagrindais, tradiciškai buvo išplitęs stambiausiose organizacijose, pasirašant *Kolektyvines sutartis*. Tačiau pastaruoju metu Airijoje stebima centralizacijos tendencija derybų procese. Centralizacijos raiška būdinga institucinėms deryboms tarp profesinių sąjungų atstovų ir darbdavių asociacijų atlygio klausimais, nors tenka pažymėti, kad pirmosios pastangos centralizuoto atlygio klausimu pastebėtos dar 1948 m. ir tęsėsi iki 1970 m. visa derybų serija, kol priėmė pirmąjį iš septynių *Nacionalinio atlygio susitarimų*, nustatant pagrindinį atlygį pagal principą *lygus atlygis už lygų darbą*. Pažymėtina, kad vyriausybė ankstyvuosiuose derybų raunduose nesireiškė kaip savarankiškas dalyvis, bet tapatino save su darbdavio vaidmeniu. XX a. 8-ojo dešimtmečio pabaigoje, paaiškėjus, kad nacionalinio atlygio derybos atitinka Airijos vyriausybės ekonominę ir socialinę politiką, vyriausybė tapo savarankiška derybų šalimi, priimanti *Nacionalinį susitarimą* ne tik atlygio klausimais, bet ir mokesčių, personalo ugdymo, sveikatos ir socialinės gerovės aspektais.

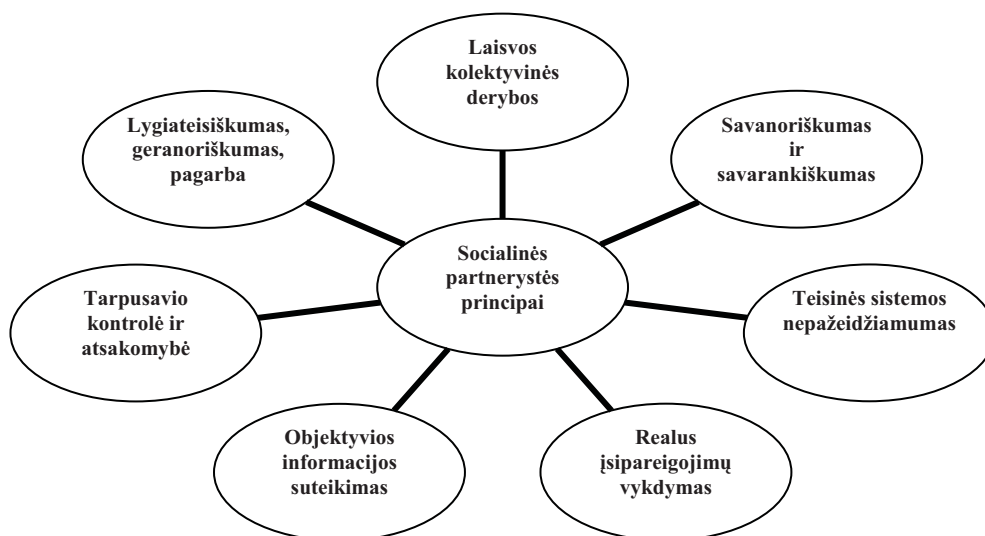
Kitas periodas Airijoje tęsėsi nuo 1982 iki 1987 m. Jis laikomas trumpuoju decentralizuotų sutarčių periodu, kada ekonominė veikla tampa svarbiausiu kriterijumi, nustatant atlygio augimo lygius. McGinley (1989) pažymi, kad atlygio lygių variacija stebima tik pramonėje tarp atskirų pramonės sektorių. Vyriausybė bandė nustatyti atlygio normas, teikdama rekomendacijas, bet privatus sektorius dažniausia ignoravo jas, ir tik viešajame sektoriuje vyriausybė galėjo viešai deklaruoti savo poziciją atlygio nustatymo srityje.

Tačiau 1987 m. Airijoje vėl grįžtama prie centralizacijos tendencijos dėl gilėjančios valstybinės finansinės krizės. 1986 m. Airijos nacionalinė skola sudarė 148 proc. BNP, dramatiškai išaugo nedarbas, todėl šioje kritinėje situacijoje vyriausybė ėmėsi reguliuoti viešojo sektoriaus darbo užmokesčio įstatymus. Naujai išrinktoji vyriausybė, vadovaujama Fianna Fail, paskelbė nemažai priemonių, kaip protingiau naudoti valstybinius finansus, taip pat – ir viešajame sektoriuje. Siekiant užtvirtinti pertvarką, priimtas 3 metų susitarimas. Žymiausieji profesinių sąjungų lyderiai kartu su vyriausybe dalyvavo rengiant nacionalinio augimo ir ekonomikos atkūrimo planus. Nuo 1987 iki 2006 m. parengtos ir patvirtintos tokios reikšmingos Airijai programos: *Nacionalinio ekonominio atsigavimo programa (1987–1990)*, *Ekonominės ir socialinės pažangos programa (1991–1994)*, *Konkurencijos ir darbo programa (1994–1997)*, *Partnerystė 2000 (1997–2000)*, *Gerovės ir teisingumo programa (2000–2003)*, *Palaikymo progresas (I ir II dalys) (2003–2006)*. Ypač išsiskyrė paskutinioji palaikymo programa, kuri reguliavo darbo užmokestį ir jo didinimo etapus tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose (Gunnigle, Heraty, Morley, 2006). Esminiai darbo san-

tykių praktiniai aspektai šiuose dokumentuose atitiko pagrindinius darbuotojų lūkesčius, kadangi, kaip jau minėta anksčiau, rengiant šiuos dokumentus, dalyvavo ir profesinių sąjungų lyderiai, kurie atstovavo eilinių darbuotojų interesus.

Kolektyvinių sutarčių rengimo procese Airijoje kaip fundamentalus elementas išsiskiria derybų procesas, kur į diskusijas įsitraukia darbuotojų ir darbdavių atstovai, pateikdami ginčus sukeliančias problemas, ieškant bendrų susitarimų. Walton ir McKersie (1965) identifikavo dvi pagrindines derybų dominantes:

- *Distribucinė sutartis*, kai deramasi dėl darbo užmokesčio dydžio ir mokėjimo sąlygų, pasireiškiant gana priešingiems požiūriams iš skirtingų derybų šalių, taip pat pasireiškiant kolektyvinės sutarties priešišku požiūriu modeliui: *laimėti–prarasti*, kai kiekviena pusė turi savo specifines nuostatas šiuo klausimu.
- *Integracinė (kooperatinė) sutartis*, paremta jungtiniu problemų sprendimų požiūriu, kur abi derybų pusės suinteresuotos rasti bendrų sprendimų darbuotojams teikiamų naudų klausimais (požiūriu modelis *laimėti–laimėti*).



1 pav. Socialinės partnerystės principai

Pažymėtina, kad dažniausia Airijos praktikoje darbo santykių derybose stebima abiejų požiūrių kombinacija kaip pakankamai normalus reiškinys. Šalies kolektyvinių santykių valdymo dispozicijoje figūruoja ne tik kolektyvinių sutarčių sudarymo problematika, bet ir darbuotojų skundų valdymo, administracinės drausmės pažeidimų, darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procese aspektai.

Apibendrinant įvairių mokslininkų požiūrių ir Airijos šalies patirtį kolektyvinių santykių valdymo srityje, galima teigti, kad visavertę socialinę partnerystę gali užtikrinti tik glaudus socialinių partnerių bendra-

darbiavimas, kad ir turinčių skirtingus interesus, bet vadovaujantis nuostata, kad derybų eigoje būtina pasiekti bendrų susitarimų visoms šalims rūpimais klausimais. Kolektyvinių sutarčių dalyviams, turintiems nepakankamai patirties, rekomenduotina vadovautis moksliniais *socialinės partnerystės implementacijos principais* (žr. 1 pav.).

Visavertę socialinę partnerystę gali užtikrinti tik visų lygių įmonės valdžios bendradarbiavimas su darbuotojų profesine sąjunga kaip socialiniu partneriu, laikantis minėtų partnerystės principų. Tokia partnerystė tampa kolektyvinių santykių valdymo pagrindu

įmonėje, kai derinami skirtingi socialinių partnerių interesai, sujungiant juos į vieną bendrą interesą. Kai regione veikia šakinės profesinės sąjungos, bendradarbiavimas įgyja regioninį lygmenį, tačiau bendradarbiavimo rezultatyvumas tikėtinas tuo atveju, jei partnerystė yra organizuota ir struktūrizuota.

Europoje socialinė partnerystė yra įteisinta ir privaloma visoms ES institucijoms. Tam tikslui sukurti net du savarankiškai veikiantys komitetai – Regionų komitetas ir Ekonominių socialinių reikalų komitetas. Jie aukščiausiu lygiu užtikrina atitinkamų socialinių partnerių nuomonių pristatymą europinėms valdžios institucijoms.

### Kolektyvinių santykių valdymo regiono įmonėse naudos refleksija

Pastaraisiais metais Lietuvoje vyksta procesas, kurio metu nuo griežtai centralizuoto darbo santykių reguliavimo modelio pereinama prie sutartinio šių santykių reguliavimo. Vykstant šiam procesui, imta vartoti sąvoką *socialiniai partneriai*. Socialiniais partneriais laikomos darbuotojų ir darbdavių organizacijos, kurios derina tarpusavio pozicijas svarbiais darbo, socialiniais ir ekonominiais klausimais.

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

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

Vykstant politinėms, ekonominėms ir socialinėms reformoms, keitėsi ir darbo santykių pobūdis Lietuvoje. Silpnėjant valstybės kaip darbdavio vaidmeniui teisinis darbo santykių reguliavimas neišvengiamai turėjo būti keičiamas: nuo centralizuoto, visa apimančio valstybinio imperatyvaus reguliavimo, buvo būtina pereiti prie liberalesnio – sutartinio kolektyvinio arba individualaus reguliavimo (Kasiliauskas, 2005, p. 82).

1 lentelė

**Kolektyvinių sutarčių skaičius įvairiose Europos valstybėse 2009 m. (proc.)**

	Šalis				
	CZ (Čekija)	HU (Vengrija)	PL (Lenkija)	LV (Latvija)	LT (Lietuva)
<b>Kolektyvinių sutarčių skaičius</b>	<b>25-30</b>	<b>45-50</b>	<b>10</b>	<b>Iki 20</b>	<b>10-15</b>

Šaltinis: Blažienė, I. (2009). *Collective bargaining and continuous vocational training*. Prieiga per internetą: <<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0804048s/lt0804049q.htm>>.

Pasaulyje daug nuveikta, siekiant darbo santykių reguliavimą perkelti į kolektyvinių sutarčių sritį. Tačiau Blažienė (2009) teigia, kad šiandienos kolektyvinių sutarčių sudarymo situacija Lietuvoje nėra normali (tik apie 15 proc. Lietuvos darbuotojų yra kolektyvinių sutarčių dalyviai, žr. 1 lent.), o tai demonstruoja kolektyvinių darbo santykių Lietuvoje išplitimo lygį, kai tuo tarpu Vokietijoje kolektyvinė sutartis – labai populiarus socialinės politikos instrumentas: 65 proc. darbuotojų Vakarų Vokietijoje ir 54 proc. darbuotojų Rytų Vokietijoje dirba pas kolektyvinių sutarčių saistomus darbdavius. Kolektyvinių darbo santykių pozityvi plėtra įmanoma tik demokratijos sąlygomis, kai atsižvelgiama į pagrindines žmogaus teises ir laisves, privataus savininko egzistavimą, rinką ir darbo rinką.

Tokią situaciją Lietuvoje aiškina Tiažikijus (2005), nurodydamas tokias pagrindines žemo kolektyvinių sutarčių lygio priežastis:

1. socialinių darbo santykių tradicijų trūkumas, kai visi svarbiausi darbo klausimai buvo sprendžiami

centralizuotai, valstybės mastu, o darbo santykių subjektams buvo skiriamas tik menkas vaidmuo, reguliuojant darbo teisių ir pareigų klausimus;

2. silpnos profesinių sąjungų ir darbdavių organizacijos, negalinčios užtikrinti, kad, nesant centralizuoto valstybės poveikio visuomenės santykiams, darbo santykių subjektų lygiu būtų realiai ir veiksmingai užtikrintos pagrindinės darbuotojų teisės;
3. darbdavių nesuinteresuotumas kurti naujas vietines normas, nustatančias papildomas socialines darbo garantijas, ir darbuotojų baimė kelti tokius reikalavimus didėjančio nedarbo akivaizdoje.

Nepriklausomoje Lietuvoje iš pradžių buvo numatytos tik vienos rūšies kolektyvinės sutartys – lokalinės kolektyvinės sutartys žemiausiu – įmonės – lygiu, todėl visas darbo santykių reguliavimo modelis buvo sutelkiamas į įmonės lygį. Tokia nuostata iš dalies prieštaravo tarptautiniams standartams ir Profesinių sąjungų įstatymo 12 straipsniui, suteikiantiems profesinėms sąjungoms teisę jungtis į organizacijas bet

koku lygiu ir kiekvienu šių lygių vesti kolektyvines derybas, sudaryti sutartis. Prieštaravimas glūdi tame, kad ne visas darbo ir socialines problemas, pavyzdžiui, darbo vietų išsaugojimą, užimtumo politiką, perkvalifikavimą, naujų darbo vietų kūrimo bendrų programų įgyvendinimą, galima išspręsti įmonės lygiu. Atsižvelgiant į tai, nuo 1994 m. kovo 31 d. Lietuvos įstatymų leidėjai įteisino naujos rūšies kolektyvines sutartis – kolektyvinius susitarimus, sudaromus regioniniu, ūkio, šakos ar bet koku kitu aukštesniu nei įmonės lygiu. Vis dėlto įmonės kolektyvinė sutartis Lietuvoje yra populiarsnė nei nacionalinė, šakinė ar teritorinė kolektyvinė sutartis.

Nors darbdavius vis dar baugina žodžių junginys „kolektyvinė sutartis“, tačiau ir Lietuvoje pribrendo

laikas kolektyvinę sutartį paversti klestinčiu įmonės susitarimu tarp darbdavio ir darbuotojo. Visi darbo teisės aktai ir teisminė praktika garsiai kalba ir dažniausia gina tik darbuotojo interesus, neretai pamiršdami, kad silpnoji pusė gali būti ir darbdavys. Siekiant, kad darbo rinkoje darbdavys ir darbuotojas būtų lygia-verčiai, reikalingas kolektyvinis susitarimas, o šios kolektyvinės sutarties svarbą, visų pirma turėtų įvertinti darbdavys, kuriam Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (DK) (2006) suteikia išimtines teises, kai kuriose darbo santykių srityse išplėsti ir apsaugoti savo poziciją. Pažymėtina, kad nė vienas kitas teisinis dokumentas neleidžia darbdaviui išplėsti savo teisių kaip kolektyvinė sutartis (žr. 2 lent.).

2 lentelė

### Kolektyvinės sutarties naudos refleksija darbdaviui

Raiškos sfera	Substanta
<b>Darbo sutarties sudarymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darbdavys kolektyvinėje sutartyje gali numatyti ir kitas būtinąsias sąlygas, nenumatytas darbo sutartyje.</li> <li>Kaip išimtis tik įmonės kolektyvinėje sutartyje galima numatyti atvejus, kai esant nuolatiniam darbui, galima sudaryti terminuotas darbo sutartis (pavyzdžiui, dėl sezoniškumo).</li> <li>Kolektyvinėje sutartyje numatomi atvejai, kai draudžiama eiti antraeiles pareigas kitose įmonėse.</li> <li>Dėl darbuotojo kaltės, nutraukus darbo sutartį darbuotojo pareiškimu be svarbios priežasties, jis išipareigoja atlyginti darbdaviui jo patirtas išlaidas per paskutinius vienerius darbo metus darbuotojo mokymui, kvalifikacijos kėlimui, stažuotėms.</li> </ul>
<b>Darbo ir poilsio laikas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darbdavys kolektyvinėje sutartyje gali nustatyti ir ilgesnę nei aštuonių valandų darbo dienos trukmę.</li> <li>Nepertraukiamai veikiančiose įmonėse kolektyvinėje sutartyje nustatytais atvejais galima įvesti suminę darbo laiko apskaitą, bet už jo viršijimą darbdavys privalo darbuotojui suteikti poilsio dieną, sutrumpinti darbo dieną arba mokėti kaip už viršvalandinį darbą.</li> <li>Viršvalandiniu darbu nelaikomas administracijos pareigūnų darbas, viršijantis nustatytą darbo dienos trukmę, tačiau privaloma tokių administracijos darbuotojų sąrašą patvirtinti kolektyvinėje sutartyje.</li> <li>Kolektyvinėje sutartyje gali būti numatyta, kad įmonės administracija neprivalo derinti darbo (pamainos) grafikų su darbuotojų atstovais.</li> <li>Darbdavys kolektyvinėje sutartyje turi nustatyti darbuotojams pertraukų pailsėti ir pavalgyti pradžią, pabaigą, taip pat papildomų ar specialių pertraukų sąlygas ir tvarką.</li> </ul>
<b>Darbo sutarties nutraukimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tik kolektyvinėje sutartyje darbdavys gali nustatyti ir kitokį išpėjimo terminą (nei prieš 14 dienų), bet jis negali viršyti vieno mėnesio. Tai ypač naudinga, kai įmonė ketina palikti aukštos kvalifikacijos ar specialių žinių turintis darbuotojas.</li> </ul>
<b>Materialinė darbuotojų atsakomybė</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darbdavys privalo nustatyti darbuotojų sąrašą kolektyvinėje sutartyje, kurie yra atsakingi vienokiu ar kitokiu atveju už materialines vertybes, nes priešingu atveju, kilus ginčui, materialinės atsakomybės sutartis bus nugincyta darbdavio nenaudai.</li> </ul>

Kolektyvinės sutarties naudos refleksija darbdaviui rodo, kad pastaroji yra efektyvus instrumentas darbuotojų ir darbdavių tarpusavio darbo bei su juo susijusiems santykiams reguliuoti. Tačiau verta pažymėti, kad Lietuvoje, skirtingai nei užsienio valstybėse, kolektyvinės sutartys vis dar nėra populiarios. Tokio nepopuliarumo priežastis dažniausia būna tai, kad tiek darbdaviai, tiek darbuotojai neįsigilina į kolektyvinės sutarties teikiamus privalumus, ne iki galo suvokia jos paskirtį. Be to, neretai kolektyvinė sutar-

tis apibūdinama tik kaip darbuotojui naudingas susitarimas, kuris darbdaviui sukuria vien pareigas, o teisių jam suteikia minimaliai. Lietuvos verslui jau teko išgirsti galingų ES profesinių sąjungų darbų aidą, o vietiniai darbuotojai pamažu įgyja vis didesnę derybinę galią. Tačiau ir pats darbdavys gali pagerinti savo įvaizdį ir turėti naudos, sudarydamas sąlygas atsirasti alternatyviam profesinei sąjungai organui savo įmonėje – darbo tarybai.

## Kolektyvinės sutarties naudos refleksija darbuotojams

Raiškos sfera	Substanta
Darbo sąlygos	Darbuotojai turi galimybę derėtis dėl darbo sąlygų ir jas raštiškai įforminti. Geresnės darbo sąlygos padeda stiprinti personalo motyvaciją ir didina jo lojalumą įmonei. Sutartį keisti, bloginant darbuotojų sąlygas, bus kur kas sunkiau įmonei.
Darbo užmokestis	Kolektyvinėje sutartyje numatoma darbo apmokėjimo organizavimo tvarka ir įvairūs priedai, įvardijamos personalui teikiamos naudos įmonės lėšomis, taip pat suteikiamos didesnės socialinės garantijos.
Vidinė komunikacija	Darbdaviai turi žinoti, su kokiais problemomis susiduria darbuotojai. Darbuotojai gali nebijoti jų išsakyti, kadangi kolektyvinėje sutartyje yra aiškiai numatytas mechanizmas, kaip bus vykdomas bendradarbiavimas, įvardyti terminai, per kiek laiko darbdavys turi atsakyti darbo tarybai, jei ši kreipiasi.
Darbo sutarties nutraukimas	Kolektyvinėje sutartyje galima numatyti, kuriems darbuotojams bus suteikta pirmenybės teisė būti paliktiems dirbti, kai įmonėje mažinamas darbuotojų skaičius. Šalys gali susitarti dėl didesnio, nei numatyta Darbo kodekse, išėjinių išmokų dydžio.

Didžiausia įmonės kolektyvinės sutarties naudos refleksija darbuotojams neabejotinai atsiskleidžia per jos turinį, kai darbo santykių dalyviams suteikiama puiki galimybė per kolektyvinę sutartį patiems susitarti dėl tam tikrų darbo, socialinių, ekonominių sąlygų ir neretai jas pagerinti, palyginti su įstatymų nustatytais minimaliais reikalavimais, suderinti tarpusavio interesus. Kolektyvinė sutartis ne tik palengvina susitarimus tarp darbuotojų ir darbdavio, suteikia aiškumo darbinės veiklos ir aplinkos klausimais, bet ir skatina socialinį dialogą.

Identifikavus per *kolektyvinių sutarčių* implementaciją gautos naudos raišką abiem sutarties šalims, galima plėtoti idėją regiono aspektu, nes naudą gaunančių ir pelningai dirbančių įmonių bei organizacijų susitelkimas lokaliu aspektu demonstruoja to regiono ekonominę galią, vadinasi, ir regiono konkurencinį pranašumą. Todėl ***kolektyvinės sutarties naudos refleksija regionui pasireiškė tokiais aspektais:***

- Socialiai integruotas įmonių personalas kaip kolektyvinių sutarčių viena šalių susitelkia įmonės tikslams siekti, o kartu stiprina ir įmonės konkurencingumą.
- Sėkmingai ir rezultatyviai dirbančios regiono įmonės sukuria ekonomiškai stipraus regiono įvaizdį.
- Regiono žmogiškieji išteklių, per kolektyvinių sutarčių implementacijos prizmę realizavę savo interesus ir poreikius, užsitikrina gyvenimo kokybę ir lojalumą ne tik įmonei, bet ir regionui, todėl galima teigti, kad kolektyvinių santykių valdymas tampa regiono konkurencingumo amplifikacijos instrumentu.

Kolektyvinių santykių valdymo plėtos raiška per kolektyvinių sutarčių diegimą regiono įmonėse akivaizdžiai demonstruoja visokeriopą naudą, o dėl jos sudarymo procedūros paprastumo atsiranda galimybė suderinti darbuotojų ir darbdavių tarpusavio po-

žiūrius ir pasiekti jų interesų balanso, atsižvelgiant į konkrečios įmonės specifiką, jos vykdomą veiklą. Tokiu būdu skatinamas socialinis dialogas žemiausiame lygmenyje, tačiau refleksijos nauda pozityviai veikia ne tik pačią įmonę, įstaigą ar organizaciją, bet ir viso regiono ekonominį bei politinį stabilumą. Kolektyvinių sutarčių implementacija regiono įmonėse tampa pakankamai reikšmingu regiono konkurencingumo amplifikacijos instrumentu.

### Išvados

1. Mokslininkai patvirtino nuostatą, kad kolektyvinę sutartį galima įvardyti kaip individualų įmonės kodeksą, kuriame surašytos visos taisyklės, sąlygos, reglamentuojančios darbdavių ir darbuotojų santykius, darbo tvarką. Tokia sutartis labiau asocijuojasi ne su apribojimais, o su galimybėmis, nes naudos iš jos gauna abi pasirašiusios pusės, nes valdymo procese naudojančios kolektyvinę sutartį įmonės teisingai suvokia žmogiškųjų išteklių reikšmę veiklos rezultatyvumui. Taip išlaisvinamas žmogiškųjų išteklių potencialas, sudaroma identifikacijos galimybė atskiram individui indėliui kuriant bendrą produktą.
2. Mokslininkai traktuoja kolektyvinių sutarčių sudarymą kaip socialinės taikos įgyvendinimo priemonę, kuri leidžia darbdaviams ir darbuotojams suderinti ir teisiškai įforminti savo interesus. Pasaulinė kompanijų praktika patvirtino tokios darbo santykių į kolektyvinius darbo santykius transformacijos naudingumą, todėl ši patirtis turėtų būti perimama šalies regionų, nes tai tik sustiprintų konkurencinį jo pranašumą.
3. Padėtis Lietuvos socialinės partnerystės sferoje nėra patenkinama: tik 15 proc. Lietuvos darbuotojų susaistyti su darbdaviu kolektyvinių sutarčių nuostatomis. Todėl daroma išvada, kad kolektyvinė sutartis – tai pakankamai naujas ir Lietuvos

įmonėse retai pasirašomas dokumentas, kuris ne itin populiarus, kadangi dažniausia sudaromas tik didelėse įmonėse.

4. Kolektyvinių sutarčių sudarymas išplėtoja darbo santykių peraugimą į aukštesnį lygmenį – kolektyvinių santykių valdymą, o tai suponuoja prielaidas mažinti tiek darbdavio, tiek darbuotojų nepasitenkinimą, ir tendencingai veda veiklos rezultatyvumo link, o tai veikia kaip konkurencinio pranašumo amplifikacija pačioje įmonėje ir tame regione, kuriame veikia įmonė.
5. Kolektyvinės sutarties naudos refleksija darbuotojams, darbdaviui ir regionui išplaukia iš kolektyvinės sutarties funkcijos nusistatyti papildomas, palyginti su numatytomis Lietuvos Respublikos įstatymuose, darbo ir socialines-buitines naudas bei garantijas arba tas sąlygas, kurių Lietuvos Respublikos įstatymai nereguliuoja ir dėl kurių įmonėms suteikta teisė spręsti pačioms.

### Literatūra

1. Armstrong, M. (1988). *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page Ltd.
2. Appleby, R. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Spindulys.
3. Blažienė, I. (2009). *Collective bargaining and continuous vocational training*. Prieiga per internetą: <<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0804048s/lt0804049q.htm>> [žiūrėta 2012-05-08].

4. Chamberlain, N., Kuhn, J. (1965). *Collective bargaining*. New York: McGraw-Hill.
5. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
6. Flanders, A. (1970). *Management and unions: the theory and reform of industrial relations faber and faber*. London.
7. Gunnigle, P., Heraty, N., Morley, M. (2006). *Human resource management in Ireland*. Dublin: Gill & Macmillan.
8. Kasiliauskas, N. (2005). *Kolektyvinės derybos Lietuvoje*. Vilnius: UAB Biznio mašinų kompanija.
9. Krasauskas, R. (2009). *Darbo santykių reguliavimas kolektyvinėmis sutartimis*: monografija. Vilnius: VĮ Registrų centras.
10. *Lietuvos Respublikos darbo kodeksas*. (2006). Vilnius: VĮ Teisinės informacijos centras.
11. McGinley, M. (1989). Pay increases in the 1980s: the issue of control. *Industrial relations new*, 30, August.
12. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2003). *Human resource management: gaining competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
13. Socialinė partnerystė. Prieiga per internetą: <[http://lt.wikipedia.org/wiki/Socialin%C4%97\\_partneryst%C4%97](http://lt.wikipedia.org/wiki/Socialin%C4%97_partneryst%C4%97)> [žiūrėta 2012-05-08].
14. Tiažikijus, V. (2005). *Darbo teisė: teorija ir praktika*. I t. Vilnius: Justitia.
15. Ulrich, D., Brockbank, W. (2007). *Personalo vadyba: Vertės pasiūlymas*. Vilnius: Verslo žinios.
16. Walton, R., McKersie, R. (1965). *A behavioural theory of labor negotiations*. New York: McGraw-Hill.

Šavareikienė D.

### Collective relations management development to strengthen business competitiveness

#### Summary

In this article the possibility of transforming employee relations to collective relations based on collective agreements is analyzed. It is sought to answer such *problematic questions* as: Are employee relations in Lithuania regulated only by Labour Code? What is the benefit of collective bargaining for employer and employees? What kind of key issues between employees and employers are regulated by collective agreement?

The *subject of the research* is management of relations based on collective agreement. The *aim of the research* is to identify the contribution of development of collective bargaining to improvement of competitive ability of region.

Today's turbulent business environment makes increasing demands on employers and employees, as competitive standards rise and expectations of individuals increase. Employers must respond positively to changes in attitudes of contemporary workforce if they are to get the performance levels they need. **Employee relations** focusing on the importance of understanding and aligning corporate, management and employee needs to achieve optimum performance, commitment and effectiveness, address research, practi-

ce and ideas about relationships regarding employment.

The employee relations are primarily related to issues such as pay, work conditions, workplace rules, and other similar issues dealt with by employers and employees. It has been noted that a key institution of employee relations is collective bargaining, whereby pay, work conditions and other employment-related issues are regulated between employees and management of an organisation. Collective bargaining is a process of voluntary negotiation between employers and workers' organizations (usually trade unions) aimed at reaching agreements that regulate work conditions. Collective agreements usually set out wages, working hours, training, health, and safety issues, overtime, grievance procedures and rights to participate in workplace or company affairs.

The concept of human resource management provides a different perspective that emphasizes the need to think strategically about people as a key resource. There are no common interests of employer and employees – continuous effort is required to achieve integration: getting all the members of the organization involved and working toget-



her with a sense of common goal. R. Appleby (2003) and G. Dessler (2001) noted the role of trade unions in seeking social partnership among employees and employer. Trade unions have become popular in many European countries. As Lithuania joined the European Union, a dozen units of international corporations operating in Europe opened their offices in the country. The number of Lithuanian companies with offices abroad also increased. Therefore, companies started facing one form of social partnership – information and counselling of employees when the employer must decide on issues related to company management in consultation with the employee representatives. The latter must receive information and give their opinion about the key events or decisions in the company (group of companies) related to interests of employees.

Although bilateral (individual) labour relations are more popular in the Republic of Lithuania (only 15% of employees are entered in collective agreements), there has been an increasing interest in collective labour relations, because the agreements negotiated by the union leaders are binding on the rank and file members and the employer and in some cases on other non-member workers. V. Tiažikijus (2005) indicates that a small number of collective agreements in the companies is due to several reasons: first, continuity of old social labour relations when all problems were solved centrally; second, trade unions and employer organizations are weak; third, employers are not interested in regulating work conditions or offering benefits for its em-

ployees and employees are afraid to tell their requirements related with pay.

Lithuanian companies could use the Irish experience of developing collective relations. Collective bargaining has traditionally been the major activity area for human resource management practitioners in Ireland, and especially so in larger organizations. Irish system of collective bargaining is grounded in voluntary principles, relying on the moral commitment of the participants to adhere to agreements achieved through the bargaining process. A key characteristic of collective bargaining in Ireland over recent decades is a tendency towards high levels of centralization in bargaining. Centralized bargaining essentially describes institutionalized negotiations between representatives of trade union confederations and employer associations over wages and other issues. A series of centralized agreements inspired some *National wage agreements*, two *National understandings* and the *Programme for Social Progress*.

The use of collective agreements manifests in three aspects: for employers, for employees, and for the entire region, because good collective relations facilitate seeking of the company's main aims and increase productivity. As a result, the company gets competitive advantage, so we make a conclusion that collective relations management became an instrument for boosting competitiveness of the region.

**Keywords:** corporate relations, social partnership, personnel, employers, trade unions.

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2012 m. sausio mėn.; straipsnis priimtas 2012 m. vasario mėn.

The article has been reviewed.

Received in January 2012; accepted in February 2012.