

# VADOVAS

EFEKTYVIAM DARBUOTOJŲ DALYVAVIMUI  
SPRENDIMŲ PRIĖMIME ĮMONĖJE PER TRANSPORTO  
SEKTORIJE VEIKIANČIŲ ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ  
DALYVAVIMO IR KONSULTAVIMO STIPRINIMĄ PO  
COVID-19 PANDEMIJOS

Project: "New Normal"- Building Workers' Post COVID19 Involvement and  
Consultation Capacity in Transport Undertakings - NeNPIC



Co-funded by  
the European Union

## **TURINYS:**

- 1. ĮVADAS Į DARBUOTOJŲ DALYVAVIMO Į ĮMONĖS VALDYMĄ SĄVOKĄ**
  - 1.1 KONCEPCIJA**
  - 1.2 REGLAMENTAVIMO SISTEMA**
  - 1.3 PATIRČIŲ APŽVALGA TRANSPORTO SEKTORIUJE. PROJEKTAS NENPIC.**
  
- 2. DARBUOTOJŲ DALYVAVIMĄ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI**
  - 2.1 SITUACIJOS VEIKSNIAI**
  - 2.2 RIBOJANTYS VEIKSNIAI**
  - 2.3 PAGREIČIO VEIKSNIAI**
  
- 3. SĄMONINGO DALYVAVIMO RAKTAS. AUTO DIAGNOSTIKA.**
  - 3.1 PAREIŠKIMAI DĖL POŽIŪRIŲ Į INFORMACIJĄ IR KONSULTACIJĄ BENDROSIOS DIAGNOZĖS.**
  - 3.2 KAIP MOTYVUOTI DALYVAVIMO PROCESĄ. PATARIMAI, PRAKTINIAI ŠALTINIAI.**
  
- 4. PROGRAMA SĖKMINGAM DARBUOTOJŲ INFORMAVIMO IR KONSULTAVIMO PRIIMANT SPRENDIMUS ĮMONĖJE PO COVID 19 PRISTATYMU.**
  - 4.1 DARBUOTOJŲ INFORMAVIMO IR KONSULTAVIMO TIKSLO AUDITAS.**
  - 4.2 TEISĖS Į INFORMAVIMĄ IR KONSULTAVIMĄ NAUDOJIMOSI DIAGNOSTIKA**
  - 4.3 VEIKSMŲ PLANO, KURIE GARANTUOTU VEIKSMINGĄ DARBUOTOJŲ INFORMACIJĄ IR KONSULTACIJĄ, SURENGIMAS**
  - 4.4 NUOLATINIS TOBULINIMAS REMIANTIS SOCIALINIO DIALOGO KULTŪRA.**
  
- 5. DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į NAUJŲ TRANSPORTO SEKTORIAUS IŠŠŪKIŲ SPRENDIMĄ GEROS PRAKTIKOS MODELIS. (SCHEMA).**
  
- 6. LITERATŪROS SĄRAŠAS.**
  
- 7. PADĖKOJIMAS NENPIC PROJEKTO PARTNERIAMS.**



## 1. ĮVADAS Į DARBUOTOJŲ DALYVAVIMO Į ĮMONĖS VALDYMĄ SĄVOKĄ

Šio vadovo tikslas – pabrėžti bendros atsakomybės principą siekiant sėkmingai kurti modernią, globalią, tvarią ir įtraukią visuomenę. Labai ryški mūsų visuomenės grupė yra ta, kuri yra susijusi su darbo pasauliu ir darbo santykiais. Europos direktyvose pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojų įtraukimui į verslo valdymą ir tai atveda mus prie NENPIC projekto tikslo – išsiaiškinti, kaip sustiprinti darbuotojų dalyvavimo ir konsultavimo gebėjimus transporto sektoriaus įmonėse, po COVID 19.

### 1.1 KONCEPCIJA.

Šiandien kalbėti apie verslo valdymą reiškia kalbėti apie **lyderystę ir dalyvavimą**.

Įmonės, kurios atrodo tvariausios rinkose, nepaisant jų dydžio ir vietos, yra pagrįstos žmogiškųjų išteklių ir darbo santykių politika, pagal kurią vadovybės nariai glaudžiai bendradarbiauja su savo komandų žmonėmis, kad priimtų svarbius sprendimus savo sektoriuose. Į aktyvų klausymąsi investuojamas laikas, vertinama nuomonių įvairovė, skatinamas kūrybiškumas.

Visa tai remia **du pagrindiniai ramsčiai – pagarba žmonėms** ir darbo aplinkai, kur **skaidrumas ir abipusis pasitikėjimas** yra objektyvus įrodymas. Šie principai suaktyvina priklausymo jausmą ir įsipareigojimą siekti verslo organizacijos tikslo. Tuomet matomas didelis teigiamas poveikis produktyvumui ir gebėjimui prisitaikyti prie naujų verslo aplinkos iššūkių. Tai strateginiai elementai, leidžiantys numatyti krizes

### 1.2 REGLAMENTAVIMO SISTEMA.

#### 1.2.1 EUROPOS DIREKTYVŲ apibrėžimai ir pagrindinės sąvokos:

Žemiau pateiksime kai kuriuos su darbuotojų įtraukimu susijusius apibrėžimus pagal šias direktyvas:

**Direktyva 2001/86/EB. Europos draugijos statutas dėl darbuotojų informavimo ir konsultavimo.**

- **Darbuotojų įtraukimas:**

informavimas, konsultavimas ir dalyvavimas bei bet koks kitas mechanizmas, per kurį darbuotojų atstovai gali daryti įtaką įmonėje priimamiems sprendimams.

- **Informavimas:**

Kompetentingo Bendrovės organo informacijos perdavimas darbuotojams atstovaujančiam organui arba darbuotojų atstovams, susijusios su klausimais, turinčiais įtakos Bendrovei ir bet kuriai jos dukterinei įmonei ar filialui, esančiam kitoje valstybėje narėje, arba informacijos, viršijančios institucijų, atsakingų už sprendimų priėmimą vienoje valstybėje narėje, įgaliojimus, tuo metu, tokiu būdu ir tokiu turiniu, kuris leidžia darbuotojų atstovams detaliai įvertinti galimas pasekmes ir prireikus rengti konsultacijas su kompetentingu Bendrovės organu.

- **Konsultavimas:**

Dialogo ir keitimosi nuomonėmis tarp darbuotojams atstovaujančio organo ar darbuotojų atstovų ir Bendrovės kompetentingo organo užmezgimas tokiu laiku, tokiu būdu ir turiniu, kuris

leistų darbuotojų atstovams, remiantis numatyta informaciją, pareikšti nuomonę apie kompetentingos institucijos planuojamas priemones, kad į tai taip pat būtų atsižvelgta priimant sprendimus visuomenėje..

- **Dalyvavimas:**

Darbuotojus atstovaujancio organo ar darbuotojų atstovų įtaka įmonėje per:

- Teisę rinkti ar skirti tam tikrus bendrovės valdymo ar kontrolės organo narius arba
- Teisę siūlyti arba pareikšti prieštaravimą dėl dalies arba visų bendrovės valdymo ar kontrolės organo narių skyrimo

## **Direktyva 2002/14/EB. Bendroji sistema, susijusi su darbuotojų informavimu ir konsultavimusi Europos bendrijoje**

- **Bendrovė/įmonė:**

Valstybinės ar privačios įmonės, kurios vykdo ekonominę veiklą, neatsižvelgiant į tai, ar ji siekia pelno, ar ne, įsikūrusios valstybių narių teritorijoje

- **Darbdavys:**

Fizinis arba juridinis asmuo, kuris yra darbo sutarties arba darbo santykių su darbuotojais šalis pagal nacionalinę teisę ir praktiką

- **Informavimas:**

Darbdavio vykdomas duomenų perdavimas darbuotojų atstovams, kad jie galėtų susipažinti su tam tikra tema ir ją apsvarstyti.

- **Konsultavimas:**

Keitimasis nuomonėmis ir dialogo pradžia tarp darbuotojų ir darbdavių atstovų.

## **Direktyva 2009/38/EB. Europos darbuotojų tarybų steigimas arba darbuotojų informavimo ir konsultavimo procesas įmonėse ir įmonių grupėse, turinčiose bendruomenės aspektą**

- **Informavimas:**

Darbdavio vykdomas duomenų perdavimas darbuotojų atstovams, kad jie galėtų susipažinti su tam tikra tema ir ją apsvarstyti; Informacija pateikiama tokiu laiku, tokiu būdu ir tokiu turiniu, kad darbuotojų atstovai galėtų atlikti išsamų galimo poveikio vertinimą ir prireikus parengti konsultacijas su kompetentingu įmonės ar įmonių grupės organu.

- **Konsultavimas:**

Dialogo ir keitimosi nuomonėmis tarp darbuotojų atstovų ir centrinės vadovybės ar bet kurio kito tinkamesnio valdymo lygio užmezgimas tokiu metu, tokiu būdu ir tokiu turiniu, kad darbuotojų atstovai galėtų pareikšti nuomonę, pagrįstą pateikta informacija dėl siūlomų priemonių, liečiančių konsultavimą be vadovybės atsakomybės įtakos, ir per sąmoningą laiką, kad į jas būtų galima atsižvelgti įmonėse arba įmonių grupėje, turinčiose bendruomenės aspektą.

### **1.2.2 Transportas ir ŽALIOJI SUTARTIS, nauji iššūkiai:**

- **Užtikrinti efektyvų, saugų ir aplinką tausojantį transportą**

Transportas sudaro apie 5 % ES BVP, o Europoje dirba daugiau nei dešimt milijonų žmonių, **todėl transporto sistema yra labai svarbi Europos įmonėms ir**



**pasaulinėms tiekimo grandinėms.** Tuo pačiu, transportas mūsų visuomenei sukuria tam tikras išlaidas: šiltnamio efektą sukeliančių dujų ir teršalų išmetimą, triukšmą, transporto spūstis ir eismo įvykius.

Šiuo metu transporto išmetami teršalai sudaro apie 25 % visų šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijų ES, o pastaraisiais metais ši emisija išaugo. Mūsų tikslas iki 2050 m. tapti pirmuoju klimatui neutraliu žemynu reikalauja **ambicingų pokyčių transporto srityje.** Norint **iki 2050 m. šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą sumažinti 90 proc.,** reikalingas aiškus kelias.

Europos Komisija priėmė keletą pasiūlymų, kaip pakoreguoti ES klimato, energetikos, transporto ir mokesčių politiką, kad iki 2030 m. grynasis šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis būtų sumažintas bent 55 proc., palyginti su 1990 m.

Šaltinis: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal_es)

- **Padaryti krovinių gabenimą tvaresnį ir efektyvesnį**

2023 m. liepos 11 d. Komisija pasiūlė efektyvesnio ir tvaresnio krovinių vežimo ES paketą. Šis paketas prisidės prie tikslo iki 2050 m. sumažinti transporto išmetamų teršalų kiekį 90 proc., kaip nustatyta Europos žaliajame kurse, kartu leisdamas toliau augti ES bendrajai rinkai. Į paketą įtrauktos priemonės apima geležinkelių infrastruktūros valdymo gerinimą, naujų paskatų naudoti mažai teršiančius sunkvežimius kūrimą ir bendrą metodiką krovinių vežimo sektoriaus įmonėms skaičiuoti išmetamų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekį.

Šaltinis: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal_es)

- **Europos klimato teisės aktai**

Europos klimato teisės aktai politinį siekį pasiekti klimato neutralumą iki 2050 m. paverčia teisiškai privalomu ES reglamentu.

Jį priėmus ES ir jos valstybės narės įsipareigojo **iki 2030 m.** sumažinti grynąjį ES šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekį **bent 55 proc.,** palyginti su 1990 m. Šis tikslas yra teisiškai privalomas ir pagrįstas Komisijos atliktu poveikio vertinimu

Šaltinis: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal_es)

- **Žalieji degalai**

**Kas yra žalieji degalai?**

Mobilumo srityje yra veiksmingų būdų sumažinti išmetamųjų teršalų kiekį nedarant poveikio aplinkai. Šios alternatyvos (bioetanolis, biobutanolis, biodyzelinas, organinės atliekos) gaunamos iš gamtinių išteklių arba organinių atliekų, tokių kaip krakmolas, cukrūs, augaliniai aliejai, riebalai ir gyvūninės kilmės lajus.

Taikant jį logistikoje, **sumažėja ekonominiai kaštai ir tarša, todėl tai yra mėgstamiausias daugelio gamintojų ir logistikos operatorių pasirinkimas.**

Vienas iš labiausiai paplitusių šių degalų panaudojimo logistikoje yra **krovinių gabenimas tiek keliais, tiek jūra**, nes jie pasižymi geresnėmis savybėmis ir žemesne kaina nei iškastinis kuras.

- Leidžia vežėjams **sumažinti degalų išlaidoms**
- Be to, šie energijos šaltiniai padeda **sumažinti žalingą poveikį aplinkai**, nes neišskiria tiek šiltnamio efektą sukeliančių dujų

#### **Privalumai: Kokie jie?**

Toliau išvardinsime visus **biokuro naudojimo privalumus.**

- Yra **atsinaujinančios ir švarios energijos** šaltinis, be kenksmingų teršalų aplinkai.
- Be to, **ši alternatyva yra ekonomiška**, todėl yra patraukli transporto ir logistikos sektoriaus įmonėms ir organizacijoms. Taip yra todėl, kad tai **gali padėti sumažinti degalų sąnaudas**, kas padidina transporto parko efektyvumą.
- Gali būti naudojamas įvairiose srityse. Tai apima **transporto priemones, orlaivius, valtis, žemės ūkio mašinas, generatorius** ir kt.
- Pasižymi **dideliu energetiniu efektyvumu**, žinoma, ne tiek, kiek tradiciniai energijos šaltiniai, bet jie pasiteisina. Tai leidžia transporto priemonėms vežti krovinius dideliais atstumais naudojant tuos pačius degalus

Dėl visų šių priežasčių **biokuro naudojimas yra perspektyvi šiuolaikinio mobilumo alternatyva**, nes jie siūlo švarią ir atsinaujinančią energiją, kuri padeda sumažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą ir taip prisideda prie tvaresnės ateities.

Šaltinis: [www.aupatrans.com](http://www.aupatrans.com)

### 1.3 TRANSPORTO SEKTORIAUS PATIRTIES APŽVALGA. NENPIC PROJEKTAS.

Iš NENPIC projekto šalių partnerių lyginamosios ataskaitos ištrauktą analizę apie informavimo ir konsultavimosi patirtį COVID-19 kontekste norime pabrėžti dviem skirtingais aspektais, kalbant apie veiklą, kuria siekiama užkirsti kelią infekcijai (sveikatos krizė) ir veikla, skirta transporto sektoriaus veiklos tęstinumui palaikyti ir užtikrinti (ekonominė krizė).

#### 1.3.1 Darbuotojų INFORMAVIMO IR KONSULTAVIMO apie geriausią būdą išvengti infekcijos ir užkirsti kelią infekcijai proceso įvertinimas

| NENPIC      |   | DARBUOTOJŲ INFORMAVIMAS IR KONSULTAVIMAS DĖL INFEKCIJŲ PREVENCIJOS |   |                       |   |                       |   |                       |  |                       |   |                       |   |                       |   |                       |  |                       |  |
|-------------|---|--|---|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|--|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|--|-----------------------|--|
| ŠALIS       | Apsauginių priemonių, tokių kaip pirštinės, kaukės ir kt., pasirinkimas |  | Informacija apie COVID 19; simptomai, infekcijos formos, prevenciniai įpročiai ir kt. |                       | Informacija apie Vyriausybės įvestas gyventojų apsaugos priemones, kurios daro poveikį sektoriui dėl visiško ar dalinio transporto sektoriaus veiklos paralyžiaus |                       | Tinkami informacijos kanalai kad greitai ir efektyviai pasiektų visus darbuotojus |                       | Informacija darbuotojams ir klientams kaip saugiai atlikti savo užduotis |                       | Mokymai, kuriais siekiama įtikinti transporto priemonių naudotojus naudoti apsaugą ir laikytis higienos standartų |                       | Pasitenkinimas gautos informacijos naudingumu |                       | Pasitenkinimas suteiktų mokymų naudingumu |                       | Saugos ir infekcijų kontrolės priemonių, kurias taiko jūsų organizacija, suvokimas |                       |  |
|             | TEIGIAMAS įvertinimas   | NEIGIAMAS įvertinimas  | TEIGIAMAS įvertinimas   | NEIGIAMAS įvertinimas | TEIGIAMAS įvertinimas   | NEIGIAMAS įvertinimas | TEIGIAMAS įvertinimas   | NEIGIAMAS įvertinimas | TEIGIAMAS įvertinimas  | NEIGIAMAS įvertinimas | TEIGIAMAS įvertinimas   | NEIGIAMAS įvertinimas | TEIGIAMAS įvertinimas                         | NEIGIAMAS įvertinimas | TEIGIAMAS įvertinimas                     | NEIGIAMAS įvertinimas | TEIGIAMAS įvertinimas  | NEIGIAMAS įvertinimas |  |
| KROATIJA    | X   |  | X   |                       | X   |                       | X   |                       | X  |                       | X   |                       | X   |                       | X   |                       | X  |                       |  |
| LENKIJA     | X   |  | X   |                       | X   |                       | X   |                       | X  |                       | X   |                       | X   |                       | X   |                       | X  |                       |  |
| SERBIJA     | X   |  | X   |                       | X   |                       | X   |                       | X  |                       | X   |                       | X   |                       | X   |                       | X  |                       |  |
| JUODKALNIJA | X   |  | X   |                       | X   |                       | X   |                       | X  |                       | X   |                       | X   |                       | X   |                       | X  |                       |  |
| LIETUVA     | X   |  | X   |                       | X   |                       | X   |                       | X  |                       | X   |                       | X   |                       | X   |                       | X  |                       |  |
| MAKEDONIJA  |   | X  |   | X                     |   | X                     |   | X                     |  | X                     |   | X                     |   | X                     |   | X                     |  | X                     |  |
| ITALIJA     | X   |  | X   |                       | X   |                       | X   |                       | X  |                       | X   |                       | X   |                       | X   |                       | X  |                       |  |



|          |   |  |   |  |   |  |   |  |   |  |   |  |   |  |   |  |
|----------|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| ISPANIJA | X |  | X |  | X |  | X |  | X |  | X |  | X |  | X |  |
|----------|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|

Schema Nr. 1

### 1.3.2 Darbuotojų INFORMAVIMO IR KONSULTAVIMO, kaip geriausiai išlaikyti ir užtikrinti veiklos tęstinumą, proceso įvertinimas.

| ŠALIS       | DARBUOTOJŲ INFORMAVIMAS IR KONSULTAVIMAS APIE DARBŲ REORGANIZAVIMO DĖL VEIKLOS SUMAŽINIMO TRANSPORTO SEKTORIUJE |                       |   |                       |   |                       |                         |                       |                            |                       |                            |                       |   |                       |   |                       |
|-------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|
|             | Organizacijos uždarymas. Veiklos nutraukimas.   |                       | Darbo jėgos mažinimas. Atleidimai iš darbo. |                       | Laikinas darbo sutarties sustabdymas (tam tikram laikui). |                       | Atlyginimo sumažinimas. |                       | Darbo valandų padidėjimas. |                       | Darbo valandų sumažėjimas. |                       | Perėjimas prie nuotolinio darbo tam tikrose darbo vietose |                       | Nesugebėjimas pritaikyti tam tikrų darbo vietų nuotoliniam darbui |                       |
|             | TEIGIAMAS įvertinimas   | NEIGIAMAS įvertinimas | TEIGIAMAS įvertinimas                       | NEIGIAMAS įvertinimas | TEIGIAMAS įvertinimas                                     | NEIGIAMAS įvertinimas | TEIGIAMAS įvertinimas   | NEIGIAMAS įvertinimas | TEIGIAMAS įvertinimas      | NEIGIAMAS įvertinimas | TEIGIAMAS įvertinimas      | NEIGIAMAS įvertinimas | TEIGIAMAS įvertinimas                                     | NEIGIAMAS įvertinimas | TEIGIAMAS įvertinimas   | NEIGIAMAS įvertinimas |
| KROATIJA    |   | X                     |   | X                     | X   |                       |                         | X                     |                            | X                     |                            | X                     | X   |                       | X   |                       |
| LENKIJA     |   | X                     |   | X                     |   | X                     |                         | X                     |                            | X                     |                            | X                     |   | X                     |   | X                     |
| SERBIJA     |   | X                     |   | X                     | X   |                       |                         | X                     |                            | X                     | X                          |                       | X   |                       | X   |                       |
| JUODKALNIJA |   | X                     |   | X                     | X   |                       | X                       |                       | X                          |                       | X                          |                       | X   |                       | X   |                       |
| LIETUVA     |   | X                     |   | X                     |   | X                     |                         | X                     |                            | X                     |                            | X                     |   | X                     |   | X                     |
| MAKEDONIJA  |   | X                     |   | X                     |   | X                     |                         | X                     |                            | X                     |                            | X                     |   | X                     |   | X                     |
| ITALIJA     |   | X                     |   | X                     |   | X                     |                         | X                     |                            | X                     |                            | X                     | X   |                       |   | X                     |



|          |  |   |  |   |  |   |  |   |  |   |  |   |   |  |   |  |
|----------|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|---|--|---|--|
| ISPANIJA |  | X |  | X |  | X |  | X |  | X |  | X | X |  | X |  |
|----------|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|---|--|---|--|

**Schema Nr. 2**

Pažymėtina, kad priklausomai nuo atvejo yra didelis įvertinimų skirtumas. Matome teigiamus vertinimus apie veiksmus, kurių buvo imtasi siekiant užkirsti kelią infekcijoms ir žalai darbuotojų sveikatai, tačiau, kita vertus, matome neigiamus vertinimus dėl bendro požiūrio į informavimą ir konsultavimą dėl veiksmų, kurie vadovybės nuomone buvo būtini siekiant įmonės tvarumo ekonominės krizės momentais, kuriuos nulėmė mažas aktyvumas transporto sektoriuje dėl pandemijos. **Informacijos trūkumas ir nedidelis organizuotų konsultacijų skaičius turėjo įtakos neigiamam patirčių vertinimui tuo laikotarpiu**, kai buvo labai sudėtinga susitarti pertvarkymo metu, kurį išgyveno transporto sektoriaus įmonės.

## 1.4 ESMINĖ KOMUNIKACIJA UŽ SEKTORIŲ RESTRUKTŪRIZAVIMO SĖKMĘ.

Tiek dėl Covid-19 sukeltos **sveikatos ir ekonomikos krizės** 2019–2021 m. laikotarpiu, tiek dėl prisitaikymo prie **Žaliajame kurse nurodytos Europos politikos siekiant klimato neutralumo 2050 m.**, transporto sektoriaus verslo pertvarka gali tapti sudėtingas procesas (kuris reiškia eilę pokyčių ir koregavimo sektoriaus įmonių organizavime ir valdyme), **kuris turi apibrėžtą laiką.**

Todėl **darbuotojų dalyvavimą** turėtume vertinti kaip kažką iš **esmės reikšmingą** planuojant **restruktūrizavimo procesą**, nes šis procesas reiškia **nuolatinį reikšmingų** organizacinės, strateginės ir finansinės struktūros **pokyčių** įgyvendinimą.

Viso to galutinis tikslas – įveikti krizę, prisitaikyti prie reguliavimo ir technologinių pokyčių, taigi ir siekti įmonių tvarumo bei konkurencingumo rinkoje.

Jei norime tiek viduje, tiek išorėje išvengti netikrumo ir nepsitikėjimo minėtomis strategijomis, **būtinai darbuotojų dalyvavimo stiprinimas.** Aptariamas dalyvavimas prasideda **įvykdžius darbdavio įsipareigojimą informuoti ir konsultuoti** skaidrioje ir abipusio darbuotojų bei įmonės vadovybės pasitikėjimo aplinkoje.

Savo sektoriuje patyrėme, kad COVID-19 sukeltos ekonominės krizės valdymas reikalauja tvirtos kaštų mažinimo ir vidinių pertvarkymų strategijos. Matėme, kaip atsirado verslo veiklos diversifikacija ir patyrėme įmonių išnykimą, susijungimus ir įsigijimus, net tarp kaimyninių šalių.

Kaip komentavome ankstesnėje dalyje, susijusioje su *2023 m. Europos transporto sektoriaus susitikimo išvadomis*, dauguma dalyvaujančių šalių **pasinaudojant teise į informavimą ir konsultacijas su darbuotojais priimant sprendimus dėl restruktūrizavimo proceso sektoriuje sukulto COVID 19 poveikiu, turėjo labai silpną, beveik neegzistuojančią patirtį arba jokios patirties.**

Suprantame, kad **komunikacija yra „PAGRINDINIS veiksnys“**, siekiant sėkmės **pokriziniam restruktūrizavimo procese.** Taip pat sektoriaus verslo palaikymas **artėjant teisingo pereinamojo laikotarpio procesui**, kiekviename **ŽALIOJI PAKTO** administraciniame ir technologiniame reglamente. Suderinus šį sektorių su Europos politika, artimiausiu metu pradėsime naudoti alternatyvius degalus ir bendradarbiauti modalinio transporto srityje.

**Išskiriame svarbą:**

- **Socialinio dialogo** tarp vyriausybių, sąjungų ir verslo organizacijų.

- **Dialogo** tarp darbuotojų, jų atstovų ir įmonės vadovybės atstovų
- **Dijalogo** tarp nacionalinių ir Europos darbuotojų tarybų ir įmonės vadovybės

**Darbuotojai** yra pagrindinis bet kurios įmonės turtas. Todėl jie niekada neturėtų sužinoti iš spaudos apie įmonių sprendimus, kurie juos tiesiogiai veikia, „kaip teigiama kai kuriuose šiame projekte dalyvaujančių darbuotojų patirtyse“.

Krizinėje situacijoje ir atsižvelgiant į nuolatinis įstatymų numatytus technologinės evoliucijos pokyčius, **yra pareiga užmegzti nuolatinį ryšį su darbo jėga**, kad būtų išvengta baimės, bejėgiškumo ir demotyvacijos jausmo. Jei darbuotojai turės aiškią savo ir įmonės ateities viziją, jie galės dėti pastangas, kurių šiandien reikia transporto sektoriaus tvarumui užtikrinti.



## 2. DARBUOTOJŲ DALYVAVIMĄ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI.

Kalbant apie darbuotojų dalyvavimo verslo valdyme skatinimą, turime priimti įsipareigojimą įmonėse sukurti strategijas, **kurios stiprintų darbuotojų dalyvavimo ir konsultavimosi galimybes.**

Toliau išskirsime veiksnius, kurie vienaip ar kitaip lėmė mūsų įmonių informavimo ir konsultavimo procesų veiksmą.

Kuriant pirmiau minėtas strategijas, patartina atsižvelgti į šiuos veiksnius.

### 2.1 SITUACIJOS VEIKSNIAI.

### 2.2 RIBOJANTYS VEIKSNIAI

### 2.3 PAGREIČIO VEIKSNIAI

### 2.1 SITUACIJOS VEIKSNIAI.

Tai yra veiksniai, kurie leidžia mums pozicionuoti save, jie padeda mums apibrėžti labai konkrečią, kontekstualią sistemą, kurioje yra įrėminta mūsų įmonės **informavimo ir konsultavimo verslo strategija.**

Pakaks atsakyti į kiekvieną žemiau pateiktą klausimą.

Mūsų motyvacija, taigi ir atsakymai, gali pasikeisti, jei **informavimo ir konsultavimo premisas suvoksime kaip pagrindinę darbuotojų teisę arba kaip esminę įmonės vadovybės pareigą.** Pradedame

**Kodėl?** Jei atsakymai į šį klausimą yra dėl to, kad jis yra „reikalingas“, šis atsakymas mus sukeltų kitų klausimų: kas atsitiks man, jei negausiu informacijos? O jei su manimi nesikonsultuos? Kas gali nutikti įmonei? Privalumai ir trūkumai tiek darbuotojui, tiek įmonės vadovybei, jei yra laikomasi ar nesilaikoma standartų.

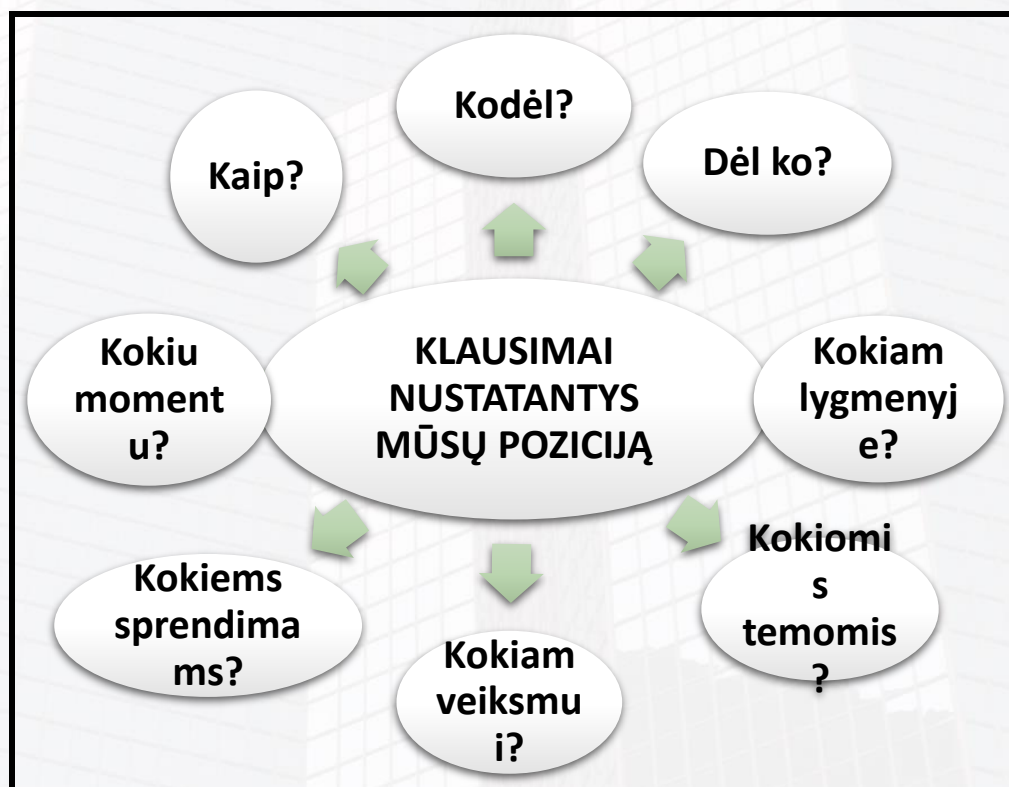
**Dėl ko?** Manome, kad tai yra „**pagrindinis**“ klausimas, pagrindinis šios teisės tikslas, jos paskirtis yra susijusi su mūsų, kaip įmonės, vizija, su aiškiu supratimu, kur norime eiti, su jausmu, kad esame dalyviai ir kažkas, kas pritaria įmonės vizijai. Tai leidžia mums augti kaip individams ir suteikia mūsų darbuotojams orumo.

**Kokiam lygmenyje?** Galime kalbėti apie 3 darbuotojų dalyvavimo lygius; **1 lygis: Informacija**, tai ką aš žinau, sąlygoja mano mąstymą, elgesį, **2 lygis: konsultacijos**, turiu nuomonę ir mano argumentai yra išklausomi, **3 lygis: dalyvavimas**; Aš dalyvauju sprendime, turiu savo vaidmenį siekiant rezultatų.

**Kokiomis temomis?** Tai ir yra didžiausių ginčų objektas liečiantis šią teisę, kokiomis temomis buvau informuotas ir konsultuotas, **o kokiomis NE.** Kai kuriomis temomis informavimas yra užblokuojamas. Pirmasis žingsnis siekiant pašalinti šias kliūtis yra priežasties nustatymas.

**Kokiam veiksmui? Kokiems sprendimams priimti?** Kai susiduriame su šiais klausimais, galime pastebėti, kad įmonėje atsiranda informavimo ir konsultavimo „raudonos linijos“.

**Kada, kuriuo momentu? ir Kaip, koku būdu?** yra aspektai, kurie paprastai pateikiami derybose dėl susitarimų ir leidžia mums sudaryti protokolą ir sąveikų kalendorių, nustatyti, ar darbuotojų dalyvavimas yra mūsų politikos dalis ir ar tai yra mūsų įmonės vertybių sistemos dalis, kaip gera praktika, arba atvirkščiai – yra minimaliai prisilaikoma tik tada, kai tai yra privaloma.



Schema Nr. 3

## 2.2 RIBOJANTYS VEIKSNIAI

### 2.2.1 VIDINIĖS KLIŪTYS.

Toliau kalbėsime apie tuos veiksnius, kurie mus riboja ir kurie, dėl įmonių savitumo, gali apsunkinti efektyvų darbuotojų įtraukimą bet kuriame iš trijų minėtų lygių..

**Politika;** Tai deklaracija, kurioje sujungiami įmonės interesai, visi veiksmai ir sprendimai vadovaujasi atitinkamu dekalogu. Jei koks nors aspektas nepaminėtas įmonės politikoje, tai nebus laikoma lemiamu verslo valdymui.

**Valdymo sistema;** Tai apima procedūras, reglamentuojančias kiekvieną aspektą, kurį reikia valdyti. Sistema riboja darbuotojų įtraukimo į verslo valdymą formą ir būdą.

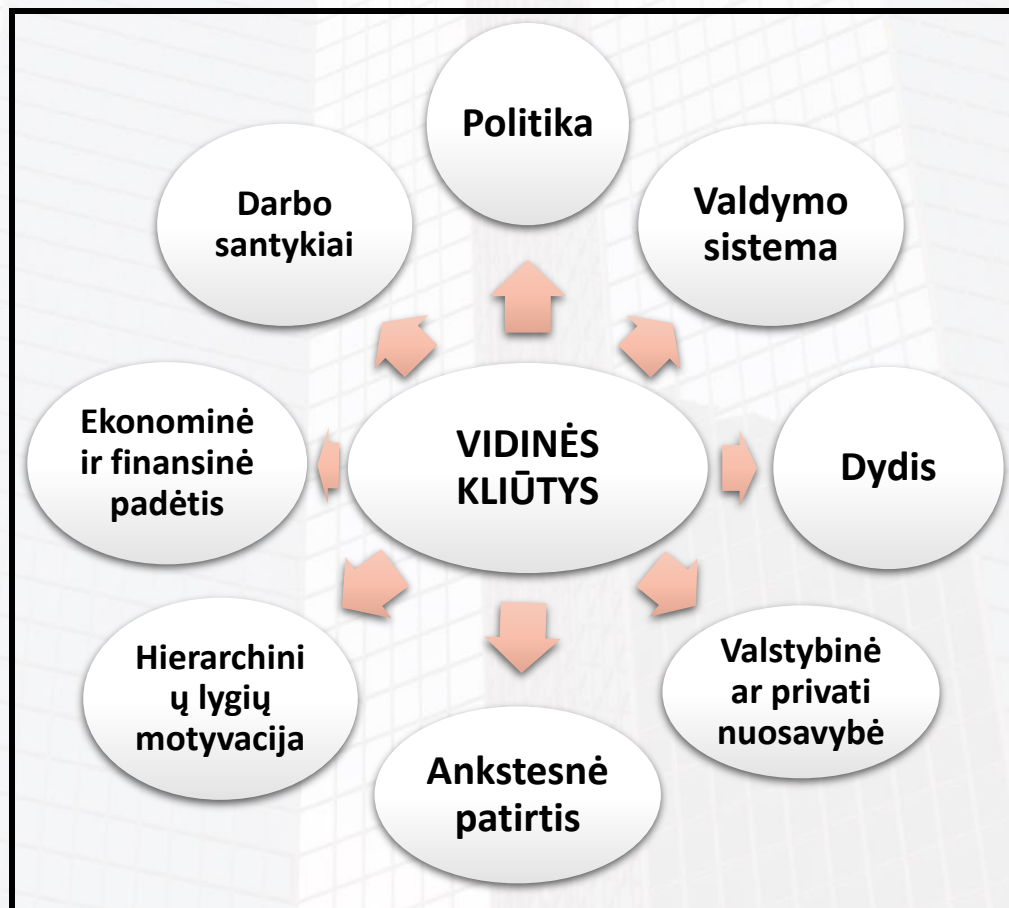
**Dydis;** tai esminis aspektas, nes priklausomai nuo įmonės dydžio darbuotojai turės galimybę būti atstovaujami kitų kolegų, kuriuos jie patys išsirinks kaip tinkamus pašnekovus derybose su vadovybe.

**Turto nuosavybė;** Kaip ir dydis, jis nulems informacijos perdavimo tempą. Valstybinių įmonių reglamentai leidžia lengviau naudotis šiomis teisėmis nei privačiose bendrovėse.

**Ankstesnė patirtis ir skirtingų hierarchinių lygių motyvacija,** ankstesnė bloga patirtis lemia mūsų motyvaciją ir pasitikėjimą savimi.

**Ekonominė ir finansinė padėtis** šiais sunkiais ekonominės krizės ir didelių sunkumų santykiuose su bankais laikais. Verslo pertvarkos poreikis transporto sektoriuje tampa vis akivaizdesnis, o ankstesnė patirtis perspėja, kad tokiomis aplinkybėmis informacija ateina tada, kai vadovybė jau priėmė sprendimus.

**Darbo santykiai.** Čia vertiname poreikį derėtis, susitarti įmonės viduje. Galimybė tarpininkauti be žalos darbuotojams ir jų atstovams. Kai to nėra, tai yra kliūtis laisvai vykdyti teisinį atstovavimą.



Schema Nr. 4



### 2.2.1 IŠORINĖS KLIŪTYS

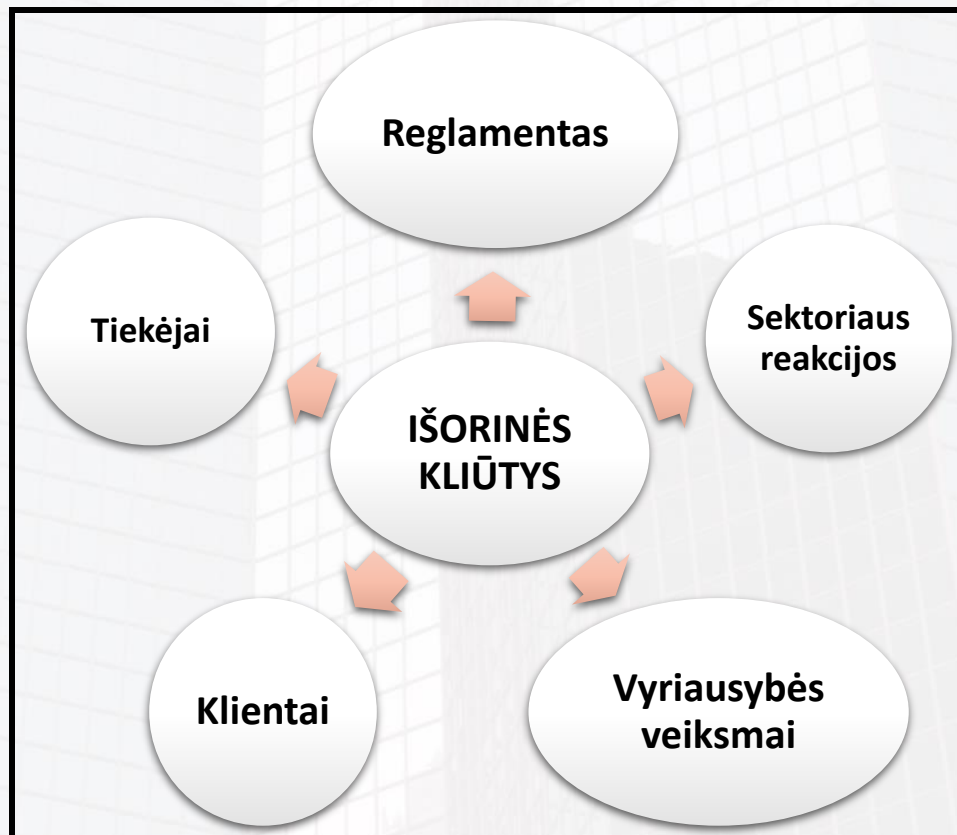
Toliau apsvaistysime tas aplinkybes, kurios kyla už mūsų įmonės ribų ir kurioms mes neturime įtakos. Nors galime valdyti jų poveikį.

**Reglamentai.** Kai reglamentai nėra pakankamai sukonkretinti, tai, ką reiškia efektyvus informavimo ir konsultavimo proceso valdymas, kiekvienoje įmonėje yra interpretacijos ir derybų reikalas. Įmonėms, kurios neleidžia įgyvendinti šių teisių, atsakomybė ar sankcijos nėra nurodomos.

**Sektoriaus reakcijos.** Ar tai daro mūsų artimiausio konkurento įmonė, ar ne, priklauso nuo mūsų supratimo apie šių premisų svarbą. Niekas to nedaro, net mes!

**Vyriausybės veiksmai.** Susidūrus su krizinėmis situacijomis, Europoje yra labai mažai vyriausybių, kurių kampanijų tikslas yra remti teisę į konsultacijas ir informaciją. Nėra aiškios politikos, kuri teiktų pirmenybę ar skatintų įmones palengvinti veiksmus šia kryptimi. Yra sėkmingų modelių, tokių kaip Vokietijos, kurie nėra įmanomi daugumai likusios Europos vyriausybių.

**Klientai ir tiekėjai.** Jie sąlygoja ir riboja mūsų organizacijose teikiamų paslaugų judrumą, taigi ir darbo ritmą.



Schema Nr. 5

## 2.3 SKATINIMO VEIKSNIAI

### 2.3.1 VIDINIAI PAGREIČIO VEIKSNIAI

Tie patys veiksniai, anksčiau minėti kaip vidiniai barjerai, gali būti laikomi veiksniais, skatinančiais ir paspartinančiais efektyvų šių teisių valdymą.

**Politika.** Kai yra kalbama apie teiginius, kuriuose darbuotojų dalyvavimas apibūdinamas kaip strateginė įmonės vertybė.

**Valdymo sistema.** Kai yra numatytos konsultacijos ir dalyvavimas nustatytose valdymo procedūrose.

**Dydis.** Jei mūsų įmonė yra nedidelė, bus palengvintas tiesioginis dialogas su darbuotojais. O jei ji didelis, bus skatinamas darbuotojų atstovavimas, kad apmokytas personalas galėtų užmegzti dialogą su vadovybės nariais, kad priimtų šiuos sprendimus.

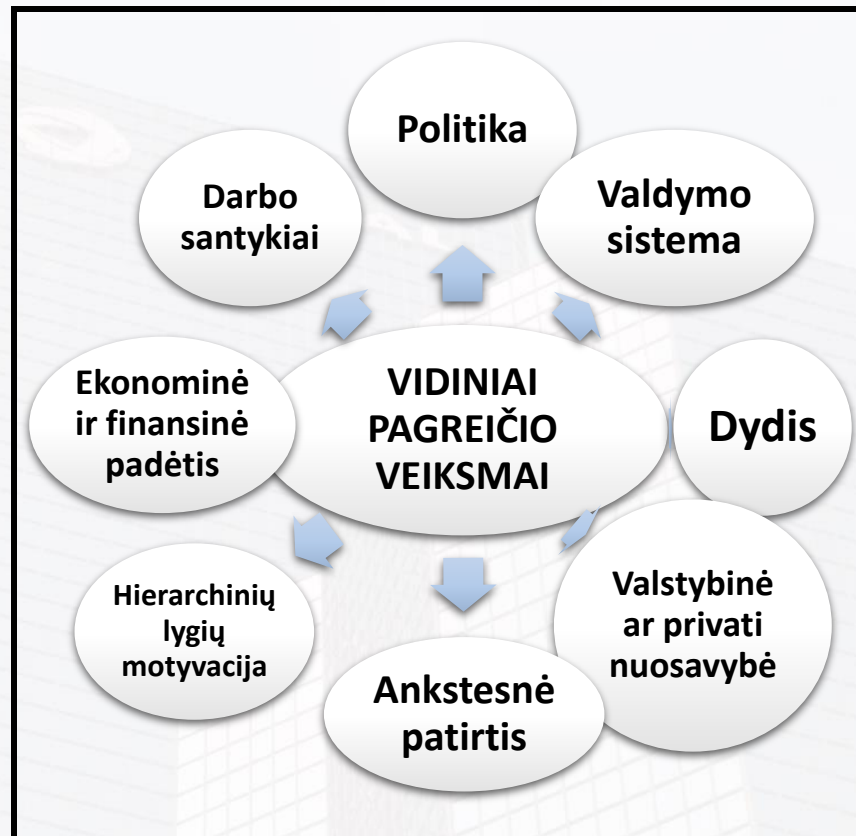
**Turto nuosavybė.** Kaip privati įmonė galiu sudaryti sandorius daug judresniu ir greitesniu būdu. Jei esu valstybinė įmonė, darbuotojų teisės yra laikomos neabejotinomis vertybėmis.

**Ankstesnė patirtis.** Mes puikiai žinome veiksmus, valdymo būdą, savo elgesį ir elementus, kurie prisidėjo prie geros dalyvavimo patirties. Kas atsitiko sveikatos priežiūros valdymo procese per Covid 19 mūsų įmonėje, prisiminti tai kaip mūsų bendrą sėkmę?

**Skirtingų chirarchinių lygių motyvacija.** Jei mums yra aiškios atsakomybės ir užduotys ir jei įmonė apmokys sėkmingam darbui, visada jausimės nusiteikę bendradarbiauti ir dalyvauti bet kokiame tobulėjime..

**Ekonominė-finansinė padėtis.** Turėdami aiškų įmonės finansinės padėties vaizdą, galime numatyti ir valdyti savo asmeninius poreikius. Informacija leidžia mums veikti laiku.

**Darbo santykiai.** Darbo orumas, harmonija ir aiškus tikslas rasti bendrus darbuotojų interesus, siekiant būti konkurencingesniems remiantis visų įmonėje dirbančių žmonių įsitraukimu, nesvarbu, ar tai būtų gamybos darbuotojai, vadovai, vidurinės grandies vadovai ir direktoriai. Tai leidžia vesti derybas atsižvelgiant į tai, kas **techniškai ir ekonomiškai įmanoma**, o ne iš **požiūrio, ko yra norima, kas gali būti nerealu, nes trūksta visos informacijos**.



Schema Nr. 6

### 2.3.2 IŠORINIAI PAGREIČIO VEIKSNIAI

Turime būti dėmesingi išorinėms aplinkybėms, kurios mums gali būti naudingos įgyvendinant strategiją, kurios laikomės, kad visiškai įgyvendintume teisę į informavimą ir konsultavimą, todėl reikės išsamių žinių apie šiuos dalykus:

**Reglamentas.** Būkite informuotam ir žinoti mūsų šalyje priimtų Europos direktyvų ir įstatymų terminologiją.

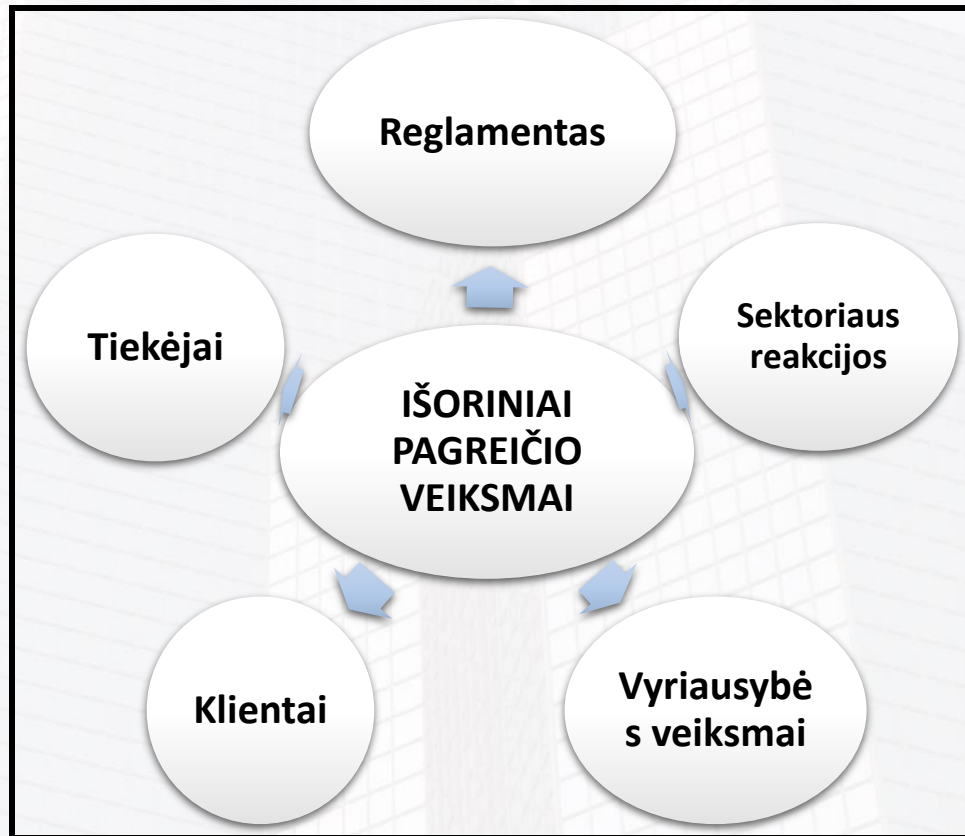
**Sektoriaus reakcija.** Verslo ir profesinių sąjungų asociacijos atlieka lemiamą vaidmenį konsultacinėje veikloje ir teikiant paramą šio sektoriaus įmonėms bei darbuotojams. Jos turi didelę įtaką skatinant sėkmingą strategiją nuo mokymų iki dalijimosi gerąja ir sėkminga patirtimi.

**Vadovybės veiksmai.** Kalbant apie **socialinį dialogą, dialogas su profesinėmis sąjungomis yra labai svarbus**, o vietos ir nacionalinės vyriausybės nustato politiką ir veiklą, kuri palanki darbuotojų teisėms, ypač krizės ir technologinio perėjimo metu. Oficialiųjų institucijų ir organizacijų apsauga dabar yra svarbesnė nei bet kada.

**Klientai.** Darbuotojų dalyvavimas dabartinėse rinkose yra didelis konkurencinis pranašumas, nes įsipareigojimo ir pasididžiavimo priklausymu konkrečiai įmonei lygis perduodamas klientui teikiant jam paslaugas.



**Tiekėjai.** Kai įmonėje jaučiamas bendras atsakomybės jausmas ir abipusis pasitikėjimas, tiekėjai tampa mūsų strateginiais partneriais ir sprendimai yra judresni, nes tada visa įmonė turi vieną tikslą ir kriterijus, o tai palengvina dialogą.



*Schema Nr. 7*

Kaip matome, **sėkmingas darbuotojų dalyvavimas priklauso** nuo abiejų pusių, įmonės ir darbuotojų, nuo to, ar jie **ŽINO, GALI IR NORI**. Tai yra, jei aš esu darbuotojas ir turiu **LEIDIMĄ IR APSAUGĄ** naudotis šiomis teisėmis ir, kita vertus, jei esu darbdavys ir supratau šių teisių **PRASMĘ IR TIKSLĄ** taip, kad laikau jas savo konkurenciniu pranašumu įmonės valdymo būde.

### 3. SAĖMONINGO DALYVAVIMO RAKTAS. AUTO DIAGNOSTIKA.

Galima būtų suprasti, kad veiksmingas pagrindinių teisių informuoti ir konsultuoti darbuotojus įgyvendinimas yra bendra atsakomybė, o tai, ką norėtume pabrėžti kaip „**Sąmoningą dalyvavimą**“, bendrą atsakomybę už mums žinomą informaciją arba už tą veiklą, už kurią mūsų prašoma atsakymo per konsultavimą, viena padėtis.

Norime pabrėžti, kad galutinis tikslas – visapusiškas įsipareigojimas bendram gėriui, įmonės tvarumui, darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Visa tai abipusio pasitikėjimo ir didžiausio skaidrumo dėl priimtų sprendimų tikslo atmosferoje.

Dėl šios priežasties manome, kad laikas **suvokti savo požiūrį**, nesvarbu, ar atstovaujame darbuotojams, ar įmonės vadovybei, mūsų požiūrį įrodys mūsų reakcijos ir elgesys, nusakydamas mūsų dalyvavimo įmonėje, kurioje dirbame, lygį.

#### 3.1 POŽIŪRIŲ Į INFORMAVIMĄ IR KONSULTAVIMĄ SAVIDIAGNOZĖS TEIGINIAI

Žemiau pateikiame apibendrintą teiginių lentelę, kuri atspindi galimas darbuotojų, darbuotojų atstovų ir vadovybės atstovų bei įmonių savininkų reakcijas. Taip parodyta lentelė siekiama pakviesti susimąstyti apie savo ir kitos pusės elgesį segmentuojant įmonę.

Įvertinkime, ar susitapatiname su kuria nors iš šių „reakcijų“, susijusių su informavimo, konsultavimo ir dalyvavimo priimant sprendimus, susijusius su verslo valdymu, procesu. Kuo didesnis susitapatinimas su vieno bloko reakcijomis, tuo didesnis susitapatinimas su tam tikra **POŽIŪRIO RŪŠIMI**, priklausomu požiūriu, nepriklausomu požiūriu, tarpusavyje susijusiu požiūriu.

| Pareiškimai apie POŽIŪRIUS | IŠ DARBUOTOJŲ pusės   |                    |                       | IŠ VADOVYBĖS pusės   |                    |                       |
|----------------------------|---|--------------------|-----------------------|--|--------------------|-----------------------|
|                            | Reakcijos   | Identifikuoju save | Ne identifikuoju save | Reakcijos  | Identifikuoju save | Ne identifikuoju save |
| PRIKLAUSOMAS               | Aš neprivalau reikšti nuomonės  |                    |                       | Man nereikia klausti, nes kaip vadovybė turime pakankamai informacijos.  |                    |                       |
|                            | Atlieku tai, ko reikalauja mano pareigų aprašymas.  |                    |                       | Jiems yra mokama atlikti savo darbą.   |                    |                       |
|                            | Man yra mokama atlikti savo darbą.  |                    |                       | Mes pasakysime, kaip reikia organizuotis ir ką turite daryti, jei manome, kad tobulinimasis yra būtinas.                       |                    |                       |
| Įrodymai apie POŽIŪRĮ      | IŠ DARBUOTOJŲ pusės   |                    |                       | IŠ VADOVYBĖS pusės   |                    |                       |
|                            | Reakcijos   | Identifikuoju save | Ne identifikuoju save | Reakcijos  | Identifikuoju save | Ne identifikuoju save |
| NEPRIKLAUSOMAS             | Savo nuomonę išsakau tik paklaustas   |                    |                       | Klausiui tik tada, kai reikia konkrečios informacijos.   |                    |                       |
|                            | Ne mano darbas rūpintis svetimais reikalais, pavargau nuo pareigų, kurių reikalauja mano darbo vieta.                 |                    |                       | Jei kas nors nepavyksta, reikia greitai išsiaiškinti kas yra kaltas, nes tik taip galima judėti į priekį.                      |                    |                       |
|                            | Kiekvienas turėtų tobulinti savo darbą, nereikšdamas nuomonės apie kitų darbą.  |                    |                       | Turiu nuolat stebėti, kaip kiekvienas darbuotojas atlieka savo užduotis, tiesiogiai jų klausdamas                              |                    |                       |
| Įrodymai apie POŽIŪRĮ      | IŠ DARBUOTOJŲ pusės   |                    |                       | IŠ VADOVYBĖS pusės   |                    |                       |
|                            | Reakcijos   | Identifikuoju save | Ne identifikuoju save | Reakcijos  | Identifikuoju save | Ne identifikuoju save |
| TARPUSAVYJE SUSIJĘS        | Siūlau sprendimus, kai matau kar yra erdvės tobulėjimui, net jei tai nepriklauso mano darbo sričiai                   |                    |                       | Šaukiu susirinkimus, kuriuose dalyvauja įvairūs sektoriai ir aptariame galimus patobulinimus, didinančius produktyvumą įmonėje |                    |                       |
|                            | Klausiui savo kolegų, kaip, jų nuomone galėčiau pagerinti kai kuriuos savo procesus/užduotis                          |                    |                       | Pripažįstu įvairius indėlius ir skatinu naujus dalyvavimo kanalus  |                    |                       |
|                            | Kalbu su viršininkais apie tai, kas veikia, o kas neveikia mano skyriuje ir kaip manau, kad tai paveiks likusį darbą. |                    |                       | Kai kuriuose valdybos posėdžiuose darbuotojai dalyvauja ir dalijasi konkrečiais savo sektorių duomenimis                       |                    |                       |

**Schema Nr. 8**

Tiek darbuotojų, tiek įmonės vadovų reakcijos ir elgesys **TARPUSAVYJE SUSIJUSIO POŽIŪRIO** kategorijoje, yra tai, kas paskatins mus autentiškai ir efektyviai įgyvendinti teisę į informavimą ir konsultavimą, bei galimybę kartu dalyvauti mūsų kompanijos ateityje.



## 3.2 KAIP MOTYVUOTI DALYVAVIMO PROCESĄ. PATARIMAI, PRAKTINIAI IŠTEKLIAI.

Norint inicijuoti ir palaikyti kultūrinius pokyčius, kurie integruoja **DALYVAVIMĄ** kaip savo prigimties elementą, reikia laiko.

Atsižvelgiant į 2030 m. Darbotvarkę ir iššūkius, kuriuos Europa skatina ŽALIOJO SUSITARIMO ir 2050 m. Darbotvarkės tikslų požiūriu, transporto sektorius susiduria su **Teisingu perėjimu**, kai minėtas sektorius taps tvarus ir konkurencingas rinkoje tik tada, kai egzistuoja darbuotojų bendradarbiavimas ir dalyvavimas, kaip suinteresuotų šalių.

Dėl šios priežasties transporto sektoriui yra **gyvybiškai svarbu sėkmingai stiprinti pagrindinę darbuotojų teisę į informavimą ir konsultavimą.**

**Kaip ir kiekviename procese**, bus akimirky, kurios bus **sėkmės įrodymas**, bet ir kitų momentų, kai bus stebimas **tam tikras sąstingis ir net regresija.**

Naujų elgsenų įtraukimas į organizaciją nevyksta linijiniu būdu, todėl pateikiame keletą **PATARIMŲ**, kuriuos turime turėti omeny viso proceso eigoje:

1. **BENDRADARBIAVIMAS**, valios ir įsipareigojimo rodymas visada, net kai būna „pilky“ dieny.
2. **NUOLATINIS TOBULINIMAS**, nurodant kaip „maži“ ar „dideli“ pokyčiai gali būti pritaikomi mano drabo vietoje, kad mano darbas būtų veiksmingesnis, efektyvesnis ir naudingesnis.
3. **LANKSTUMAS**. Kai bus įtraukti nauji procesai ir procedūros, reikės atlikti pakeitimus. Tai natūralu bet kokiam pokyčių ir transformacijos procesui ir į tai reikės atsižvelgti.
4. **RAMUMAS MOKYMUISI**. Nervingumas mūsų niekur nenuves. Pirmosiomis dienomis diegiant naujas procedūras kils abejonių, kol priprasime. Priimkime tai ramiai kad paskatintume mokymąsi.
5. **KOMANDINIS DARBAS**. Mes visi priklausome vienas nuo kito. Reikės pažvelgti į kolegą šalimais, nes dirbame ne vieni. „*Tai, ką aš darau ar nedarau, turės įtakos visiems*“.

#### 4. SĖKMINGAS DARBUOTOJŲ INFORMAVIMO IR KONSULTAVIMOSI PRIIMANT SPRENDIMUS ĮMONĖJE PLATINIMAS PO COVID 19.

Toliau pateiksime gaires, kurios leis mums daryti pažangą **efektyviai valdyti darbuotojų įtraukimo į verslo valdymą procesus.**

Pradedame nuo **NENPIC** projekto tikslo, kuris orientuojasi į **pagrindinių darbuotojų teisių stiprinimo svarbą**, būtent teisę į **informaciją ir konsultacijas** visais aspektais, kurie liečia juos atliekant darbo užduotis įmonėje ar verslo organizacijoje, kuriai jie priklauso.

Šis maršrutas, kurį galėtume pavadinti **KELIONĖS ŽEMĖLAPIU**, yra pagrįstas transporto sektoriaus patirtimi po Covid 19.

**NENPIC projektu** norima pabrėžti šį momentą Europoje, laikotarpį (2019–2021 m.) kaip strateginį momentą, kai dar labiau išryškėjo būtinybė įtraukti darbuotojus siekiant **išlaikyti verslo veiklą transporto sektoriuje.**

Pateikiame apibendrintą **KELIONĖS ŽEMĖLAPIO** schemą,



Schema Nr. 9

#### 4.1 DARBUOTOJŲ INFORMAVIMO IR KONSULTAVIMO TIKSLO AUDITAS.

Tikslo, kuriuo siekiama informuoti ir konsultuoti, apžvalga šiuo metu yra labai svarbi, nes daugiausia dėmesio skiriame **transporto sektoriaus įmonių darbuotojų dalyvavimo ir konsultavimosi gebėjimų stiprinimui po COVID-19.**

Informavimo ir konsultavimo procesų mūsų įmonėje tinkamumą ir veiksmingumą galėsime įvertinti tik tuo atveju, jei palyginsime šiuos procesus su šios veiklos reikšme ir **tikslu teisinėje bazėje ir su dabartiniais pagrindiniais verslo tvarumo elementais.**

Taigi, čia svarstysime informavimo ir konsultavimo priežastis bei tikslą.

##### - Kodėl?

**Pirma**, todėl, kad tai yra **pagrindinė** įmonėje paslaugas teikiančių darbuotojų **teisė** būti informuotiems ir konsultuotiems visais jiems rūpimais klausimais ateityje, kaip ir dėl sąlygų, kuriomis jie dirba ir teikia paslaugas.

Todėl darbo santykių rėmuose galioja pagrindinės darbuotojų teisės, kurios riboja darbdavio valdymo galias, **nes darbdaviai privalo gerbti minėtas darbuotojų teises.**

**Antra**, nes tai yra **didelis konkurencinis pranašumas atsižvelgiant į dabartinius sektoriaus iššūkius**, kai įmonėje paslaugas teikiantys žmonės jaučiasi motyvuoti ir kad ši motyvacija skatina juos **būti labiau susieti tarpusavyje ir atsidavę tikslams, bei dalyvauti bendradarbiaujan atsakingai įveikiant dabartinius** transporto sektoriaus **iššūkius** po Covid-19.

##### Dėl ko?

Prisidėti prie **dialogo kultūros kūrimo** organizacijose

Dabartiniai Europos Bendrijos reglamentai **skatina socialinį dialogą tarp socialinių partnerių** ir siekia apibrėžti bei įgyvendinti užimtumo strategiją, pagrįstą **numatymo, prevencijos ir įsidarbinimo** sampratomis. Tai sąvokos, kurios turi būti įtrauktos kaip pagrindiniai įmonės politikos elementai, kad dabartinių rinkos iššūkių transporto sektoriui keliami pokyčių procesai būtų suderinami su prioritetinio užimtumo tikslo išsaugojimu.

Daug kartų problemos yra įteisintos po pakeitimų, o tai nepadeda išvengti rizikos.

Todėl profesinės sąjungos ir verslo organizacijos per **socialinį dialogą turi pasiekti susitarimus** dėl mechanizmų, skatinančių darbuotojus, jų atstovus ir įmonės vadovybės narius **kartu dalyvauti** kuriant įmonės tvarumą esamoje rinkoje, sukūrimo.



Šiose sutartyse turi būti numatyti šie principai:

Skatinti **sąžiningą dialogą, abipusį pasitikėjimą, aktyvų** kitos pusės **išklausymą ir suderintus veiksmus**

Persvarstant informavimo ir konsultavimo prasmę ir tikslą, mūsų įmonėje turėtų būti **SUKURTA dalyvaujamoji dialogo kultūros vizija.**

1



TRANSPORTO SEKTORIAUS  
DARBUOTOJŲ INFORMAVIMO IR  
KONSULTAVIMOSI SU JAIS TIKSLŲ  
APŽVALGA

**KAM?  
KODĖL?**

**Siekama sukurti dalyvavimo  
grindžiamą dialogo kultūrą  
mūsų įmonėje**

*Schema Nr. 10*

## 4.2 TEISĖS Į INFORMAVIMĄ IR KONSULTAVIMĄ NAUDOJIMO DIAGNOSTIKA MŪSŲ ORGANIZACIJOJE

Šiuo metu mes sutelksime dėmesį į pagrindinių elementų paiešką, kurie padėtų įvertinti ne tik **organizacijos, kuriai priklausau, įsipareigojimo informuoti ir konsultuoti lygį**, bet ir **išsiaiškinti, kokios yra mano asmeninės motyvacijos, susijusios su informavimu ir konsultacijomis**.

- ✓ Atlikime tokį individualų pratimą, išanalizuokime: **Kokia mano asmeninė motyvacija informuotis ir konsultuotis? Su koku požiūriu labiausiai susitapatini?**

**Ši motyvacija gali būti:**

- **Vidinis:** kas kyla iš pačių žmonių veiksmų, iš mūsų gebėjimų. Pavyzdžiai:
  - **Jei aš esu darbuotojas, mano požiūris būtų toks:** "Noriu prisidėti prie sėkmingos mūsų įmonės plėtros".
  - **Jei aš esu vadovas, mano požiūris būtų toks:** "Noriu priimti sprendimus su savo komandų prisidėjimu, siekdamas unikalios sėkmingos mūsų įmonės plėtros vizijos".
- **Išorinis:** tai, kas gimsta iš elementų, kurie yra už žmogiškojo faktoriaus ribų. Pavyzdžiai:
  - **Jei aš esu darbuotojas, mano požiūris būtų toks:** "Kiti man pasakys, ką daryti".
  - **Jei aš esu vadovas, mano požiūris būtų toks:** "Darbuotojams bus suteikta minimali informacija, būtina norint laikytis teisinių taisyklių".

Nepamirškime, kad **organizacijos, kurioje dirbame, motyvacija informuoti ir konsultuotis yra kiekvieno iš mūsų, dirbančių įmonėje, individualių motyvų suma**, sąlygota patirties istorijos ir dabartinės sektoriaus padėties, kuri šiuo metu išgyvena ekonominę krizę po Covid-19

- ✓ Pereikime prie kito pratimo, kad susipažintume su **naudojimosi teise į informaciją ir konsultacijas raida mūsų įmonėje**  
Išanalizuokime: **Kokio lygio yra informavimo ir konsultavimo veikla mūsų įmonėje? Kokia yra realybė, kurioje gyvename šiandien?**

Nustatykite tris lygius:

**Potekstė 1.0:**

Kaip organizacija laikomės **PASYVIŲ** nuostatų, informuojame ir konsultuojamės, nes neturime kito pasirinkimo, esame **PRIKLAUSOMYBĖS** būsenoje, ką kiti pasakys ar darys. **Jeį įmanoma, vengiu pastangų.**

### Potekstė 2.0:

Mes, kaip organizacija, laikomės **REAKTYVŲ** požiūrį, informuojame ir konsultuojame, nes tai yra mūsų reakcija į problemas, mūsų požiūris yra **NEPRIKLAUSOMAS** ir elgiamės atsižvelgdami į tai, koks bus atlygis, jei ką nors padarysiu, ar bausmė, jei to nepadarysiu. **Biurokratija**.

### Potekstė 3.0:

Mes, kaip organizacija, laikomės **veiksnaus požiūrio**. Informavimas ir konsultavimasis yra **mūsų dialogo kultūros įrodymas**.. Esame **TARPUSAVYJE SUSIJUSIOJE** būsenoje, kurioje įmonė yra valdoma tarpusavio santykių ir interesų požiūriu. Yra matomas tiek vadovų, tiek darbuotojų atsidavimas ir sąmoningas vadovavimas, ir mes visi didžiuojamės **būdami mūsų įmonės dalimi mano ir mano kolegų indėlio dėka**.

Šioje diagnozėje labai svarbu būti realistams ir savikritiškais, kad **būtų aiškus mūsų pradinis taškas** skatinant darbuotojų įsitraukimą į verslo valdymą.

Atėjo laikas dar kartą patvirtinti savo įsipareigojimą laikytis dialogo kultūros vizijos, ir tuo atveju turime **imtis VEIKSMŲ**.



**2**



**MŪSŲ ĮMONĖS DARBUOTOJŲ  
INFORMAVIMO IR KONSULTAVIMOSI  
SU JAIS BŪDŲ  
DIAGNOSTIKA**

Kokia yra mano asmeninė  
motyvacija informavimo ir  
konsultavimo(si) klausimais?

**Vidinė  
motyvacija?**

**Išorinė  
motyvacija?**

Kokio lygio yra informavimo ir  
konsultavimo(si) veikla mūsų  
įmonėje?

| Dalyvavimo lygis<br>1.0:                               | Dalyvavimo lygis<br>2.0:                               | Dalyvavimo<br>lygis 3.0:  |
|--|--|---|
| PAŠyvus požiūris                                       | Reaktyvus<br>požiūris                                  | Veiksnius<br>požiūris   |
| Statusas:<br>Priklausomas                              | Statusas:<br>Nepriklausomas                            | Status  |
| Stengiuosi<br>išvengti su tuo<br>susijusių<br>pastangų | Stengiuosi<br>išvengti su tuo<br>susijusių<br>pastangų | Tarpusavyje<br>susiję<br>Stengiuosi<br>išvengti su tuo<br>susijusių<br>pastangų |

*Schema Nr. 11*

### **4.3 VEIKSMŲ PLANO, KURIE GARANTUOTU VEIKSMINGĄ DARBUOTOJŲ INFORMAVIMĄ IR KONSULTAVIMĄ, SURENGIMAS**

Kurdami veiksmų planą atsižvelgsime į šiuos etapus, kuriuos projekto kontekste įvardinsime kaip „**NENPIC ETAPAI**“.

- VADOVO komandos formavimas.
- VADOVO komandos mokymai.

- Informavimo ir konsultavimo kliūčių, trikdžių ir jų galimų jų priežasčių nustatymas.
- Darbuotojų informavimo ir konsultavimo proceso atnaujinimas po Covid-19 pandemijos.
- Komunikacijos planas.

### **1. NeNPIC etapas: VADOVŲ komandos formavimas.** Ją turėtų sudaryti įvairūs, lygiaverčiai dalyviai, **išrinkti iš įmonės vadovybės bei darbuotojų atstovų**

- **Iš darbuotojų pusės bus galima išrinkti:**
  - Darbuotojų atstovą.
  - Vienos ar kelių profesinių sąjungų narius.
  - Nacionalinio lygmens darbuotojų tarybos narius.
  - Europos darbuotojų tarybos narius.
  - Darbuotojų tarybos siauresnio kolektyvo narius.
- **Iš vadovybės pusės bus galima išrinkti:**
  - Vykdomosios valdybos narius.
  - Direktorių valdybos narius.

Šios komandos **misija bus parengti veiksmų planą, užtikrinantį veiksmingą informavimo ir konsultavimo valdymą.** Jis gali sutapti su bet kuria iš jau įstatymais įsteigtų atstovaujamųjų organų, turinčių įgaliojimus Veiksmų plano rengimo ir įgyvendinimo metu. Pagrindinė šios komandos savybė turėtų būti įsipareigojimas **palaikyti dialogo kultūrą ir tikras suinteresuotumas įtraukti darbuotojus į verslo valdymą.** Taip bus skatinami skaidrumo, abipusio pasitikėjimo, aktyvaus klausymosi ir koordinacijos kruopštumo principai, kurie yra būtini geram komandiniam darbui.

### **2. NeNPIC etapas: VADOVŲ komandos mokymai.**

Siekiant tinkamai įgyvendinti šią misiją, ypač svarbu yra apmokyti komandą.

**Dėl mokymų turinio, vykdymo tvarkos ir trukmės susitars patys vadovų komandos nariai, o už mokymo paslaugų suteikimą bus atsakinga įmonė, turint omeny, kad šių paslaugų teikimas nesąlygos jokių išlaidų ar žalos mokymo procese dalyvaujantiems darbuotojams.**

### **3. NeNPIC etapas: informavimo ir konsultavimo(si) procesų kliūčių, trikdžių nustatymas, galimos jų priežastys.**

Einšteinas sakė, kad yra kvaila manyti, jei visada darydami tą patį pasieksime skirtingus rezultatus.

Turime mokytis iš to, ką padarėme gerai ir kas davė teigiamą rezultatą, galime pasinaudoti galimybe tuos veiksmus paversti gerąja praktika, tačiau taip pat turime mokytis iš klaidų ir sunkumų.

Šiuo metu ir prieš kurdami bendrą informavimo ir konsultacijų tvarką, turėtume atsižvelgti į problemas, su kuriomis susidūrėme kelyje, remiantis abiejų šalių požiūriu. Taigi, pereikime prie analizės:

- Kliūtys/trikdžiai
- Atliekant kokį veiksmą, kokiu momentu ar aplinkybėmis jie įvyko.
- Galimos priežastys

- Galimi sprendimai

#### **4. NeNPIC etapas: Darbuotojų informavimo ir konsultavimosi su jais tvarkos atnaujinimas laikotarpiu po Covid-19 pandemijos.**

Šie kiti informavimo ir konsultavimosi proceso aspektai apima toliau nurodytus dalykus ir klausimus:

- **Dalykas:**  
  
Nustatyti minimalias sąlygas įmonėse ar verslo padaliniuose įgyvendinti darbuotojų teisę gauti informaciją ir konsultuotis.
- **Procese pateikiamos apibrėžtys ir pagrindinės sąvokos.**
  - **Proceso apimtis:**
    - Geografiškai.
    - Tikslinė populiacija.
    - Tematiškai.
    - Laiko apimtis.
    - Galiojimo laikas.
  - Informavimo ir konsultavimo būdai.
  - Derybas dėl susitarimo vedanti komisija.
  - Derybas vedančios komisijos ir jos narių įgaliojimai.
  - Mokymų programa
  - Susirinkimų rūšys. Susitikimų organizavimo tvarka. Vietos. Biudžeto paskirstymas. Tiesioginių išlaidų patikslinimas.
  - Kvietimai į susirinkimus, jų darbotvarkė. Protokolo forma.
  - Susirinkimų grafikas. Jų dažnis.
  - Kokybės kriterijai ir geras informavimo ir konsultavimo(si) proceso valdymas.
  - Aspektai, į kuriuos VADOVŲ komanda turi atsižvelgti atlikdama vidaus auditą. Kalendorius.
  - Procedūrų peržiūros kriterijai.
  - Kiti klausimai.

#### **5. NeNPIC etapas: Komunikacijos planas, susijęs su darbuotojų informavimo ir konsultavimo procesu po Covid-19 pandemijos.**

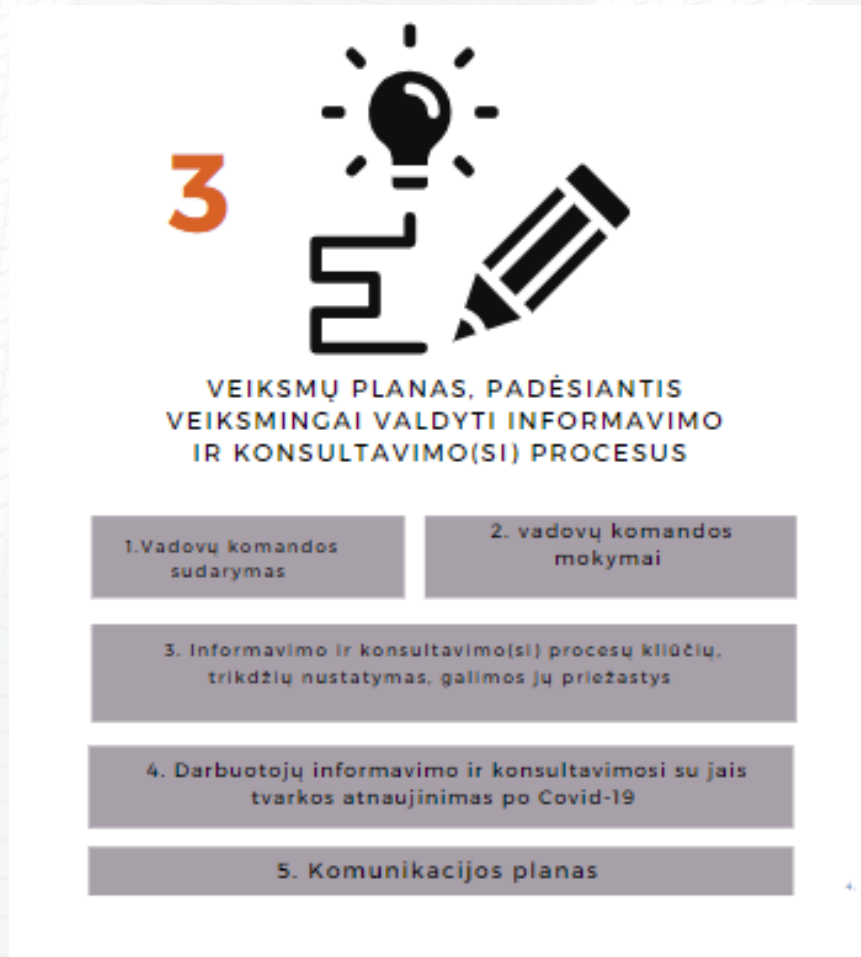
Įveikus pirmuosius žingsnius, patariame **parengti komunikacijos planą**, kuris apimtų bent šiuos pagrindinius aspektus:

- **Susidomėjimas šia dialogo kultūra.**
- Strateginė veikla, kuri bus įgyvendinama siekiant šio tikslo.
- Pristatymas pašnekovams informavimo ir konsultavimo procese.
- Kaip, kada ir kur bus galima susipažinti su dominančia informacija?



- Jums prieinami konsultacijų formos/būdai.

Taip pat yra patartina **išvardyti kai kuriuos neatidėliotinus iššūkius žmonėms**, šiuo metu dirbančioms transporto sektoriuje, ir **atitinkamą veiksmų strategiją, kurioje būtų teikiama informacija ir konsultacijos**.

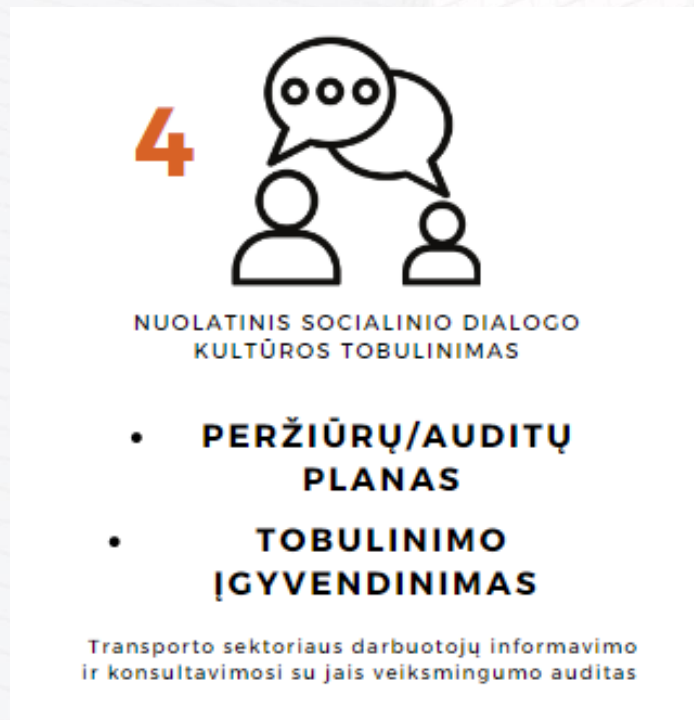


**Schema Nr. 12**

#### 4.4 NUOLATINIS SOCIALINIO DIALOGO KULTŪROS TOBULINIMAS.

Mums bus naudinga **peržiūrėti teisės į informaciją ir konsultacijas valdymo efektyvumą**, kad galėtume nustatyti galimus nukrypimus nuo savo tikslo ir **nuolat tobulinant** juos ištaisyti.

Tuo tikslu bus vykdoma procedūroje nustatyta **vidaus audito programa**.



*Schema Nr. 13*

## 5. DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į NAUJŲ TRANSPORTO SEKTORIAUS IŠŠŪKIŲ SPRENDIMĄ GEROS PRAKTIKOS MODELIS. (SCHEMA)

Dabar palankus metas bendradarbiavimui įmonėse. Yra daug technologinių iššūkių, naujovių logistikos procesuose, infrastruktūroje ir planų plėtoti gebėjimus, žinias ir įgūdžius, su kuriais susidurs transporto sektorius, kad jo darbuotojai laikytųsi **Europos įsipareigojimų dėl išmetamųjų teršalų**. Dėl visų šių priežasčių **stiprinti ir garantuoti darbuotojų dalyvavimą įmonės plėtroje tampa vis labiau reikalinga**.

Toliau siūlome naujų sektoriaus iššūkių sprendimo iniciatyvų ir sprendimų analizės modelį. Siūlome atlikti šiuos šio „modelio“ rekomenduojamus veiksmus kaip mąstymo vadovą, kaip „kelių žemėlapij“ kuriant VEIKSMŲ PLANĄ. Galėsite pasidalinti savo idėjomis su kolegomis, kaip komanda pateikti nuoseklų pasiūlymą, kuris padės sudaryti tvirtą pradinį požiūrį, kurį galėsite pasiūlyti savo įmonės vadovybei. Pradėkite **apibūdindami NENPIC iššūkių**, išvardykite etapus, kuriuos turite pereiti, kad pasiektumėte sprendimą, tęskite toliau pateiktoje lentelėje pateiktus teiginius ir **labai aiškiai apibrėžkite vaidmenį**, kurį norite kad turėtų **INFORMAVIMO IR KONSULTAVIMO** procesas.

| KELIONĖS ŽEMĖLAPIS_IŠŠŪKIS_NENPIC: _____ |        |                                   |   |   |   |        |  |
|--|--------|-----------------------------------|---|---|---|--------|--|
| NENPIC                                   | ETAPAI | Koks yra kiekvieno etapo TIKSLAS? | KAIP tai bus pasiekta? Išvardykite veiksmus, kurių reikia imtis | GALIMOS KLIŪTYS, su kuriomis galime susidurti atlikdami kiekvieną veiksmą | Kokių prireiks IŠTEKLIŲ / SAJUNGININKŲ? |        | Kokį vaidmenį DARBUOTOJAMS atlieka INFORMACIJA IR KONSULTACIJOS kiekviename etape? |
|  |        |                                   |   |   | MEDŽIAGOS                               | ŽMONĖS |  |
| 1 <sup>a</sup>                           |        |                                   |   |   |   |        |  |



|                  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 2 <sup>a</sup>   |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 <sup>a</sup>   |  |  |  |  |  |  |  |
| “N” <sup>o</sup> |  |  |  |  |  |  |  |

**Schema Nr. 14**

## 6. LITERATŪROS ŠARAŠAS

Direktyva 2001/86/EB. Europos bendrovės įstatai dėl darbuotojų informavimo ir konsultavimo.

Direktyva 2002/14/EB. Bendroji sistema, susijusi su darbuotojų informavimu ir konsultavimusi su jais Europos bendrijoje

Direktyva 2009/38/EB. Europos darbuotojų tarybų steigimas arba darbuotojų informavimo ir konsultavimo procesas įmonėse ir įmonių grupėse, veikiančiose Bendrijos mastu.

Žaliasis susitarimas. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal_es)

Kelias į socialinį dialogą: TDO tekstų rinkinys kelių transporto sektoriuje (1938-2015). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms\\_730888.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_730888.pdf)

Naujose TDO rekomendacijose aviacijos sektoriuje raginama laikytis į žmones orientuoto požiūrio. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_880459/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_880459/lang-es/index.htm)

Techninis susitikimas dėl oraus ir tvaraus darbo miesto transporto paslaugų srityje ateities. [https://www.ilo.org/sector/activities/sectoral-meetings/WCMS\\_726155/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/sector/activities/sectoral-meetings/WCMS_726155/lang-es/index.htm)

### **PADĖKA NENPIC PROJEKTO PARTNERIAMS**

Dėkojame NENPIC projekto partneriams, kurie dosniai dalijosi savo patirtimi, prisidėjo prie šio vadovo rengimo, kurio tikslas – prisidėti prie mūsų žinių šiuo klausimu tobulinimo, siekiant sėkmingai spręsti problemas, kurias liečia mus mūsų įmonėse.

TOTAL

# new normal

Building Workers' Post COVID19 Involvement and Consultation Capacity in Transport Undertakings



*"Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them."*